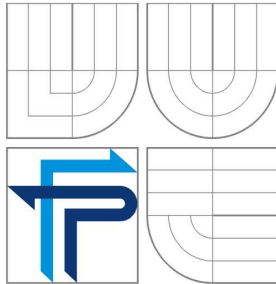


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

PETRA JURÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. JAN SOLAŘ, CSc.

BRNO 2009

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce pojednává o podnikatelském záměru. Vychází z nalezení podnikatelské příležitosti. Analyzuje potřeby nově založeného vinařství CROY, zabývající se výrobou a prodejem vína. Návrh podnikatelského záměru vychází ze shromážděných informací, analýzy současného stavu oboru a nalezení tržní příležitosti.

## **Abstract**

This Bachelor's thesis deals with an entrepreneurial project which results from a business opportunity. Analyze the needs of a newly established winery CROY, that is dealing with the wine production. The proposal of this entrepreneurial project comes out of gathered information, analysis of contemporary state of the industry and the search for the target market.

## **Klíčová slova**

podnikatelský záměr, podnikatelské prostředí, rozvoj podniku, vinařství

## **Keywords**

Entrepreneurial project, entrepreneurial environment, company development, winery

## **Bibliografická citace**

JURÁKOVÁ, P. Podnikatelský záměr rozvoje podniku. Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 2008, 73 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jan Solař, CSc.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně 20. května 2009

.....

Podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Janu Solařovi CSc. za cenné rady, vstřícné vedení, připomínky a bezproblémovou komunikaci po celou dobu vypracování mé práce. Dále bych ráda poděkovala jednateři vinařství CROY panu Zdenku Balgovi M. A. za rady, vlídný a laskavý přístup, a především poskytnutí odborných konzultací. Velké poděkování za podporu při studiu patří také mé rodině a blízkým.

.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU .....	9
1.2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLŮ BP .....	10
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
2.1 VYMEZENÍ TERMÍNU PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	11
2.1.1 <i>Funkce</i> .....	11
2.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	12
2.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	14
2.3.1 <i>Titulní strana</i> .....	14
2.3.2 <i>Exekutivní souhrn</i> .....	15
2.3.3 <i>Popis podniku a jeho cílů</i> .....	15
2.3.4 <i>Analýza trhu</i> .....	16
2.3.5 <i>Organizační plán</i> .....	17
2.3.6 <i>Výrobní plán</i> .....	17
2.3.7 <i>Marketingový plán</i> .....	18
2.3.8 <i>Finanční plán</i> .....	21
2.3.9 <i>Hodnocení rizik</i> .....	24
2.3.10 <i>Přílohy</i> .....	24
<b>3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE</b> .....	<b>25</b>
3.1 ZÁKLADNÍ SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	25
3.1.1 <i>Cíle podniku</i> .....	25
3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	26
3.2.1 <i>Analýza obecného okolí</i> .....	26
3.2.2 <i>Analýza oborového okolí</i> .....	29
Konkurence .....	34
Zákazníci .....	35
<b>4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>36</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
4.2 OBCHODNĚ MARKETINGOVÁ KONCEPCE.....	37
4.2.1 <i>Shrnutí situační analýzy</i> .....	37
4.3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	38
4.3.1 <i>Výrobek</i> .....	38
4.3.2 <i>Cenová politika</i> .....	42
4.3.3 <i>Distribuce</i> .....	42
4.3.4 <i>Propagace</i> .....	43
4.4 MARKETINGOVÉ CÍLE .....	46
4.5 VÝROBA .....	46
4.5.1 <i>Výrobní kapacity</i> .....	47
4.6 ANALÝZA MOŽNOSTÍ FINANCOVÁNÍ ROZVOJE FIRMY .....	48
4.6.1 <i>Návrh postupu pro získání příspěvku z fondů EU</i> .....	48
Nárokové dotace.....	48
Nenárokové dotace.....	49
4.6.2 <i>Zhodnocení možných rizik získání příspěvku z fondů EU</i> .....	49
4.6.3 <i>Netradiční formy financování</i> .....	50
4.7 FINANČNÍ PLÁN .....	51
4.7.1 <i>Plánovaná rozvaha</i> .....	53
4.7.2 <i>Plánovaný výkaz zisků a ztrát</i> .....	54
4.7.3 <i>Finanční analýza</i> .....	55
4.8 ZHODNOCENÍ RIZIK.....	56
4.9 ZHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ ŘEŠENÍ .....	58
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ</b> .....	<b>64</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>66</b>

## ÚVOD

Studuji kombinovanou formou, a to znamená, že také pracuji. V každodenním pracovním procesu se setkávám s mnoha reprezentanty společností a mám možnost vyslechnout podnikatelské záměry z různých oborů. Téma podnikatelského záměru je zajímavé především z praktického hlediska, protože ukazuje ucelený pohled na podnikání. Bakalářská práce představuje podnikatelský záměr rozvoje nově založeného vinařství CROY. Obor vinařství patří mezi nejvýznamnější potravinářská odvětví v Jihomoravském kraji. Umění školení vína má dlouholetou tradici, která bezpochyby snese mezinárodní srovnání. České vinařství se vyznačuje svojí dlouholetou tradicí. Jihomoravské víno vyniká jedinečnou chutí a příjemnou vůní. Na této kvalitě a historii se v nemalé řadě podílejí i malá vinařství, jež také přispívají k pestrosti trhu. I když si dnes rozhodující podíl na našem trhu mezi sebou rozděluje několik velkých vinařství, menší producenti s klasickou technologií, charakteristickou chutí a kvalitou vína, dokreslují produkci výrobců vína v České republice.

Podnikatelský záměr je základním teoretickým dokumentem k tomu, jak naplnit strategii firmy. Kvalitní a přehledné zpracování podnikatelského záměru je náročné především z hlediska potřebných znalostí. Je velmi důležité, aby sestavovatel podnikatelského záměru viděl nejen kladné stránky celého projektu, ale i jeho zápory. Sir Winston Churchil říkal, že „Optimista vidí příležitost v každém nebezpečí, zatímco pesimista vidí nebezpečí v každé příležitosti.“<sup>1</sup> Podnikatel bude spíše optimistou, který je vyzbrojen vervou a elánem, ale nikdy by neměl zapomínat na míru rizika daného projektu. Návrh podnikatelského záměru vychází z objektivně doložených informací a analýz současného stavu sektoru, ve kterém se subjekt pohybuje. Důležitým podkladem je především zmapování trhu, konkurence, poptávky, trendů v daném oboru, a také otevřenost k nonkonformním možnostem produktu. Toto vše vinařství CROY pomůže zvolit vhodné strategie a marketingové nástroje, které zajistí jeho úspěšný start.

---

<sup>1</sup> PROKOP, M., Příručka pro podnikatele: Jak napsat podnikatelský plán, 1. vyd. Praha: CzechInvest a MPO, 2005. str.12

# 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

## 1.1 Charakteristika analyzovaného podniku

Společnost CROY Concept, s. r. o. byla založena 4. 2. 2008. Statutárním orgánem společnosti je Zdeněk Balga. Základní kapitál v hodnotě 200.000 Kč je splacen ve výši 100 %.

### Druh živnostenského oprávnění

Společnost CROY Concept, s. r. o. má v evidenci zemědělského podnikatele zapsané tyto živnosti:

- ❖ rostlinná výroba včetně chmelařství,
- ❖ ovocnářství, vinohradnictví a pěstování zeleniny, hub, okrasných rostlin, léčivých a aromatických rostlin, rostlin pro technické a energetické užití na pozemcích vlastních, pronajatých nebo užívaných na základě jiného právního důvodu, popřípadě provozovaná bez pozemků, úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby.

Zdeněk Balga, jako zakladatel společnosti navazuje na rodinnou tradici pěstování vinné révy a výrobu vína. Tradice pěstování vína jeho předky z rodu Studenků je doložena kronikou již od roku 1632. Zdeněk Balga pokračuje v rodové tradici oboru vinařství a vinohradnictví od roku 2008. Celková rozloha vinic v začátcích činila pouhých 0,4 ha (rodinné dědictví). V průběhu prvního roku se podnikání rozrostlo na 40 ha. Celková plocha vinic vlastněných panem Balgou je 4,4 ha. Zbývající část vinic je v dlouhodobém pronájmu. Vinice se rozkládají v lokalitě regionu Podluží, na katastrálním území Tvrdonice u Břeclavi. V této oblasti je umístěna také provozovna, kde se vinná réva zpracovává a vyrábí se z ní víno. Firma vstoupí na trh v roce 2009 s vínem ročníku 2008, je třeba pro ni proto vytvořit podnikatelský plán.



## 1.2 Vymezení problému a stanovení cílů BP

Cílem této bakalářské práce je připravit podnikatelský plán na chod nově založeného vinařství CROY. Snahou společnosti je vyplnit určitý prostor na trhu s vínem. Společnost se chce zaměřit na vyšší segment zákazníků.

Bakalářská práce je členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. V části teoretické, jsou použity analytické metody a informace z odborné literatury pro objasnění pojmů v části praktické. V praktické části se zaměřím na zpracování podnikatelského plánu za použití analýzy externího a interního okolí v odvětví vinařství a vinohradnictví, ze které vyplynou nejen strategie a cíle fungování podniku, ale také nástroje, jak firemních cílů dosáhnout. Součástí praktické části bude také analýza možností pro získání finančních prostředků z Evropské unie a dalších netradičních forem financování.

Pro ověření stanovené hypotézy, prokazující že na trhu existuje místo pro další vinařství, využiji analýzu vnějšího a vnitřního okolí, které na podnik působí. Aplikací poměrových ukazatelů v ekonomicko-finančním plánu zjistím finanční situaci podniku. SWOT analýza vymezení vnitřní silné a slabé stránky společnosti a stanoví, jaké jsou její vnější příležitosti a hrozby.

V této bakalářské práci se budu snažit najít odpovědi na následující otázky:

Je na trhu místo pro další vinařství?

Jakým způsobem se nově vzniklé vinařství může odlišit?

Jaké jsou možnosti financování?

Jaký obchodní - marketingový koncept bude pro rozjezd firmy optimální?

Jak bude firma komunikovat navenek?

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Vymezení termínu podnikatelský plán

Mnoho podnikatelů si pokládá otázku: „pro koho je podnikatelský plán dobrý?“ Podnikatelský plán je dobrý pro všechny podnikatele, nejen když zakládají podnik nebo se uchází o nový kapitál či půjčky. Je dobré mít jasně vyčleněné cíle, uvědomovat si veškeré bariéry a úskalí, které bude nutné překonat. Staré úsloví praví „lepší dělat chyby na papíře než na trhu.“<sup>2</sup> V podnikatelském plánu by měly být obsaženy cíle a strategie k jejich úspěšnému dosažení, podnikatel by však nikdy neměl zapomenout na krizový plán. Velmi důležité je vymezení trhu, cílových skupin zákazníků a konkurence. Důležité je také plánování způsobu financování podniku. Měl by také obsahovat další vývoj společnosti do budoucna. Kvalitní příprava podnikatelského plánu zvyšuje naději úspěšné realizace daného podnikatelského záměru, velkou měrou snižuje riziko neúspěchu a ohrožení existence podniku.

#### 2.1.1 Funkce

Funkci podnikatelského plánu lze rozdělit na dva způsoby využití, a to pro:

##### *Interní účely*

Podnikatelský záměr v již fungujícím podniku slouží jako řídicí dokument, nástroj plánování a koordinace mezi jednotlivými podnikovými činnostmi. Často je používán také, jako nástroj kontroly při porovnávání dosahovaných výsledků, nebo také, jako podklad pro rozhodovací proces. Část podnikatelského záměru bývá také k dispozici zaměstnancům, kteří se zde mohou seznámit se strategií společnosti.

##### *Externí účely*

Externí funkce podnikatelského plánu spočívá především v přesvědčení okolí podniku o jeho existenci a významu. Velmi důležitou roli hraje při získávání financí - kapitál od investorů, bankovní úvěry, nebo také finančních prostředků z fondů EU či jiných veřejných zdrojů. Kvalitně zpracovaný plán výrazně podporuje získání

---

<sup>2</sup> PROKOP, M., Příručka pro podnikatele: Jak napsat podnikatelský plán, 1. vyd. Praha: CzechInvest a MPO, 2005. str.35

finančních prostředků pro financování podnikatelských záměrů. Tvoří vizitku dané firmy a jasně prokazuje její potenciál.

## **2.2 Právní formy podnikání**

Při zakládání nového podniku je možno zvolit z několika druhů právních forem. Při rozhodování, jaká právní forma je nejvhodnější, je třeba brát v potaz nejen kritéria specifického rázu dle druhu činnosti, ale také kritéria rázu všeobecného. Při rozhodování o právní formě podnikání je možné si vybrat z podnikání jako fyzická osoba dle živnostenského zákona nebo zvláštních předpisů, anebo mezi několika druhy kapitálových společností, které se řídí obchodním zákoníkem.

### ***Podnikání na základě živnostenského zákona nebo zvláštních předpisů***

Pokud se zakladatel rozhodne podnikat, jako fyzická osoba, na základě živnostenského oprávnění nebo oprávnění podle zvláštních předpisů, není možné přibírat společníky. Většinou se tento druh podnikání aplikuje v případě, kde obraty nejsou nikterak vysoké. Administrativně se jedná o nejjednodušší formu podnikání a finanční prostředky potřebné pro vznik společnosti jsou velmi nízké. Výsledek hospodaření je daněn 15 % sazbou a podnikatel si může vyplatit jakoukoliv část pro osobní účely, takto vyplacená částka již nepodléhá dalšímu danění. V případě úpadku ovšem ručí podnikatel celým svým majetkem.

### ***Kapitálové společnosti***

Kapitálové neboli obchodní společnosti jsou právnickou osobou založenou za účelem podnikání. Obchodními společnostmi dle obchodního zákoníku jsou:

- ❖ veřejná obchodní společnost (v. o. s.),
- ❖ komanditní společnost (k. s.),
- ❖ akciová společnost (a. s.),
- ❖ společnost s ručením omezeným (s. r. o.).

Specifikace jednotlivých druhů kapitálových společností je popsána v tabulce 1 v příloze. Detailněji se chci zmínit o společnosti s ručením omezeným, která je nejčastěji využívanou právní formou v České republice.

## **Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o nejrozšířenější právní formu obchodní společnosti. Tuto právní formu má většina malých a středních podniků. Společnost tohoto typu může založit jeden až padesát společníků.

Minimální zapísovaný základní kapitál je 200.000 Kč, minimální výše vkladu společníka pak 20.000 Kč. Pokud je vklad nepeněžitý (tj. nemovitosti, akcie, auta atd.), musí jej ocenit soudní znalec. Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé emisní ážio a na každý peněžitý vklad musí být splaceno nejméně 30 %. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí však činit alespoň 100.000 Kč. Je-li společnost založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku, jen když je v plné výši splacen její základní kapitál. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků. Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jeden nebo více jednatelů. Jestliže je jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak. Jednatelé nesou veškerou právní odpovědnost za chod společnosti, vedení účetnictví, povinnosti vůči úřadům atd. Pro jednatele platí zákaz konkurence. Valná hromada společníků je nejvyšším orgánem společnosti. Do působnosti jejího rozhodování spadá: jmenování a odvolávání jednatelů, změny společenské smlouvy a stanov, a také schvalování účetní uzávěrky. Valná hromada může jmenovat i členy dozorčí rady.

Výhoda spočívá především v omezeném ručení za závazky společnosti a relativně malé administrativní náročnosti. Částečnou nevýhodou pro začínající podnikatele je v tomto případě nutnost vedení (podvojného) účetnictví a docela vysoký počáteční kapitál. Zisk je daněn 19 % sazbou a případné vyplacené podíly společníků musí být znovu daněny 15 % sazbou.

## 2.3 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán obsahuje mnoho informací, které je třeba tematicky seřadit do kapitol. Druh a počet kapitol se liší dle druhu podniku, pro který je zpracováván. To je také důvodem, proč podnikatelský plán nemá žádnou ucelenou strukturu nebo podobu. Podnikatelský plán je vizitkou podniku, a proto je pro každý podnik jedinečný.

Existují však určité náležitosti, které by měly být v podnikatelském plánu obsaženy. Takové členění může vypadat takto<sup>3</sup>:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku (firmy) a jejich cílů, volba strategie
4. Analýza trhu
5. Organizační plán
6. Výrobní plán
7. Marketingový plán
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Závěr
11. Přílohy

### 2.3.1 Titulní strana

Titulní strana má stručně a jasně charakterizovat obsah podnikatelského plánu.

Na titulní straně by měly být uvedeny tyto skutečnosti:<sup>4</sup>

- ❖ název a sídlo společnosti
- ❖ jméno podnikatele včetně spojení
- ❖ popis společnosti a povaha podnikatelské činnosti
- ❖ částka a způsob financování
- ❖ prohlášení o důvěryhodnosti dokumentu (zařazuje se z bezpečnostních důvodů)

---

<sup>3</sup> KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X. str.28-30

<sup>4</sup> HISRICH, R. D. a PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6. str. 112

### 2.3.2 Exekutivní souhrn

Tato část se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu, a to v rozsahu tří až čtyř stran. Je určen především potencionálním investorům, u kterých by měl podnítit zájem. Měl by stručným a přesvědčivým způsobem ozřejmit klíčové body plánu (cíle podnikání, silné stránky, očekávání, financování, tržní potenciál aj.).<sup>5</sup>

### 2.3.3 Popis podniku a jeho cílů

V této části podnikatelského plánu je představena firma a její produkty. Uvádí se zde název a sídlo firmy, předmět podnikání, zvolená právní forma, struktura vlastnictví, historie podniku, velikost podniku aj.

Při popisování produktu jeho výroby a tvorby je dobré začínat aktuálním stavem, zda už byl uveden na trh, v jakém životním cyklu se momentálně nachází. Měl by se zde specifikovat uživatel, a také to, jaké výhody mu nákup produktu přinese. Při popisování produktu by se měly vyzdvihnout jeho jedinečné vlastnosti ve srovnání s konkurencí, a také to, jak tyto vlastnosti využít při propagaci, distribuci a prodeji zákazníkům.<sup>6</sup>

Strategie podniku zahrnuje cíle rozpracované na jednotlivé dílčí etapy. Stanovené cíle by měly být reálné a konkrétní. Podnik by měl mít stanovený jeden hlavní cíl, od kterého jsou odvozeny ty vedlejší, které prakticky zajišťují cíl hlavní. Navržená strategie by měla mít dlouhodobější charakter.

Cíle podniku by měly být tzv. SMART způsobu:

- ❖ **specifické** – jasné konkrétní, zaměřené na jasně vymezenou oblast, vždy pro konkrétního člověka nebo skupinu lidí ve firmě,
- ❖ **měřitelné** – především ve smyslu jejich vyhodnocování, musí být způsob, jak sledovat pokrok a zlepšení,
- ❖ **akceptovatelné** – cíle musí být inspirující pro celý podnik, jen tak jich může být dosaženo,

---

<sup>5</sup> HISRIC, R. D. a PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.str. 112

<sup>6</sup> tamtéž, str. 114-116

- ❖ **realistické/relevantní** – cíl se musí jasně určit, musí být takový, aby ho podnik měl možnost ovlivnit, a aby opravdu korespondoval s jeho potřebami, musí se také zaznamenat, aby se na něj za čas nezapomnělo,
- ❖ **time frame** – časový rámec – musí se jasně definovat časový horizont pro splnění cíle.

#### 2.3.4 Analýza trhu

Analýza trhu je velmi důležitou součástí podnikatelského plánu. Podnik musí jasně rozpoznat, na jakém trhu chce prodávat své výrobky. Výsledky analýzy firmě pomohou porozumět velikosti trhu a faktorům, které podstatně ovlivňují poptávku. Pokud firma nezná konkurenční prostředí, mnohem hůře se jí vstupuje na trh a určuje cena produktu.

Analýza trhu se provádí pomocí marketingového výzkumu, výstupy výzkumu podniku pomáhají rozpoznat poptávku, konkurenci, potřeby a chování zákazníků, nebo konkurenční produkty a marketingové nástroje. Analýza trhu podniku pomáhá:

- ❖ **stanovit cílový trh** – firma zde definuje skupinu zákazníků, daný region, celkový objem trhu, charakteristiku produktů, cenové úrovně, podpory prodeje, nasycenost, růst trhu, pozici trhu v jeho životním cyklu atd.,
- ❖ **analyzovat zákazníky** – pozornost by se měla věnovat tomu, co se nakupuje, proč se to nakupuje, jaké jsou motivy zákazníků, kdo je kupující, jaké množství zboží se nakupuje atd.,
- ❖ **analyzovat obor** – posouzení životního cyklu oboru a určení, ve které fázi se obor nachází a s tím související intenzita konkurence v oboru (bariéry vstupu do oboru, substituční výrobky atd.)
- ❖ **určit tržní segment** – dle chování kupujících, kritéria jsou např. geografická, sociálně-demografická, kvantitativní, kvalitativní aj.,
- ❖ **rozpoznat konkurenci** – určit její sílu v jednotlivých segmentech, silné a slabé stránky podíl na trhu, ale i to, jak by mohly negativně ovlivňovat potenciální tržní úspěšnost produktu,

- ❖ **analyzovat distribuční kanály** – určit a zavést kanály spojující výrobce s konečným spotřebitelem výrobku, důležité je stanovit a zhodnotit přednosti a nevýhody jednotlivých distribučních kanálů,
- ❖ **stanovit vývoj poptávky do budoucna** – představuje závěrečnou, nejdůležitější a nejobtížnější část analýzy, odhaduje se dle velikosti trhu a jeho potenciálu, tzn. maximální možné poptávky celkového trhu.<sup>7</sup>

### 2.3.5 Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je třeba popsat formu vlastnictví. Je důležité detailně rozvést informace o vedení společnosti a majetkové struktuře společnosti, a také strukturu organizační.

*Organizování je proces, který musí zahrnout stanovení cílů firmy, formulování podpůrných cílů, taktik a plánů, identifikaci a klasifikaci činností, které jsou potřebné pro jejich dosažení. Seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských a materiálních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat. Organizační strukturu je třeba pojímat jako organizační podmínku pro dosažení stanovených cílů. Každá organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit a kdo je zodpovědný za výsledek*<sup>8</sup>

Od dobré organizace očekáváme, že na základě znalosti podnikových cílů a strategie uspořádá účelně pracovní procesy, lidské i věcné zdroje tak, aby umožňovaly dlouhodobou prosperitu firmy. Zorganizovaný celek je schopen dosáhnout vyšších výkonů a pracovat hospodárněji než jednotlivci.<sup>9</sup>

### 2.3.6 Výrobní plán

V této části podnikatelského plánu by být zachycen celý výrobní proces. Je důležité zde uvést informace o nákladech a již uzavřených smlouvách. Uvádí se zde stroje, zařízení, materiál atd., které jsou potřebné pro výrobu finálních produktů. Tento plán je východiskem pro naplánování množství produkce a vyčíslení zdrojů potřebných

<sup>7</sup> FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1 str. 35-37

<sup>8</sup> NĚMEČEK, P. *Management I.* 1. vyd. Brno: Cerm,s.r.o..2007. ISBN 978-80-214-3511-7. str.82

<sup>9</sup> ZDRAŽILOVÁ, D. a KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy.* Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2 str. 59



k zabezpečení celkové výroby. Je třeba rozlišit personální a hmotné zabezpečení. Personální zabezpečení uvádí potřebnou pracovní sílu pro dané množství produkce. Je velmi důležité toto zajištění kvalitně naplánovat. Hmotné zabezpečení zahrnuje požadované výrobní zdroje, zařízení a jejich kapacitu. Hmotné zabezpečení úzce souvisí se skladovými možnostmi podniku.

### **2.3.7 Marketingový plán**

Kvalitní marketing velmi ovlivňuje úspěch firmy na trhu. K úspěchům společnosti je třeba znát nejen potřeby zákazníků, ale především samotný druh zákazníků, tzv. cílovou skupinu. Tyto informace slouží jako podklad pro stanovení cenové politiky. Důležitým úkolem marketingu je najít správné prodejní kanály.

Marketing neznamena jen prodej, ale celkovou sumu schopností prodejce ztotožnit se s potřebami zákazníků. V případě mladých firem je dobře cílený marketing o to důležitější, protože jsou na trhu prakticky neznámé. Cílem marketingu je především snaha rozpoznat a porozumět přání zákazníků tak dobře, aby si nabízený produkt ochotně a rádi koupili. Prodeji by měly předcházet tyto marketingové aktivity:

- ❖ zjištění potřeby zákazníka,
- ❖ průzkum daného trhu,
- ❖ sledování trendů spotřeby,
- ❖ tvorba ceny,
- ❖ logistika a distribuce.

Marketingové myšlení by pro firmu mělo znamenat především přemýšlení o požadavcích trhu a vyžadovat, aby požadavky a přání zákazníků byly uspokojovány takovými produkty a službami, které je nejen přesvědčí, ale především nadchnou.

Marketingový plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Vždy by měl následovat cíle a strategie podniku. Marketingový plán může být nástroj, který pomůže vylepšit obchodní výsledky. Struktura marketingového plánu není pro každý podnik stejná. Liší se především z důvodů, velikosti podniku, oblasti podnikání, ale také podle toho, v jaké fázi vývoje se daný podnik nachází.

## ***Marketingový plán pro malý podnik by měl obsahovat tyto kapitoly:***

### **1. Celkové shrnutí**

V této části marketingového plánu by měl být představen podnik a jeho podnikání, a také cíle a strategie, kterých chce podnik dosáhnout v určitém časovém horizontu.<sup>10</sup>

### **2. Situační analýza**

Tato část je věnována rozboru současného stavu podnikání. Je důležité zde důkladně analyzovat nejen celý podnik a nabídku jeho produktů, ale i aktuální situaci na trhu, např. z pohledu zákazníků, konkurence nebo vnějších podmínek. Zjištěné poznatky o trhu se dosazují do SWOT analýzy, pomocí které se zjistí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Další důležitou analýzou je analýza vnějšího prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Obecně platí, že podnik nemůže vnější prostředí ovlivňovat. Podnikatel by však měl věnovat pozornost změnám v následujících oblastech vnějšího prostředí:

**Ekonomika** – Podnikatel by měl brát v úvahu fázi hospodářského cyklu, trendy hrubého národního produktu, nezaměstnanost atd.

**Kultura** – Velmi důležité je brát na zřetel demografické změny ve struktuře obyvatelstva. Marketingový plán může být také ovlivněn různými trendy týkajícími se například bezpečnosti výrobků, péče o zdraví, stravovacích návyků atd.

**Technologie** – Podnikatel by si měl připravit plán pro mimořádné situace, k nimž by mohlo dojít v případě technologických změn.

**Poptávka** – Je třeba brát v potaz životní cyklus výrobku, a dle fáze životního cyklu včas připravit opatření v oblasti distribuce, reklamy a cen.

**Právní aspekty** – Podnikatel by měl vždy kalkulovat s tím, že jakékoli budoucí změny v legislativě mohou negativně zapůsobit na jeho výrobek.

**Konkurence** – Podnikatel by měl mít kvalitní marketingový plán a strategii, aby mohl čelit silné konkurenci na trhu.

**Suroviny** – V případě jakýchkoli problémů s dodávkami surovin by měl mít podnikatel připravený plán na jejich získání z alternativních zdrojů.

---

<sup>10</sup> KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X. str. 60-63

**Finanční plán** – Reflektuje finanční potřeby podniku.

**Dodavatelé** – Cena dodávek, dodací lhůty a další skutečnosti velmi ovlivňují celou řadu marketingových rozhodnutí.

**Cíle a záměry** – Každý podnik by měl mít stanoveny cíle a záměry, které budou sloužit jako vodítko pro dlouhodobé rozhodování.<sup>11</sup>

### **3. Marketingové cíle**

Podnik si musí na základě analýzy trhu jasně definovat cíle, kterých chce dosáhnout spolu s časovým horizontem. Cíle by měly být především měřitelné a vyhodnotitelné.<sup>12</sup>

### **4. Marketingové strategie**

Marketingová strategie určuje, jak dosáhnout cílového stavu. Dlouhodobá marketingová strategie by měla obsahovat zejména definici klíčových zákazníků a způsob komunikace s nimi. Konkrétní rozpracování představuje marketingový mix.

Marketingový mix značí 4P marketingu, a to produkt, místo prodeje, cenu a propagaci. Marketingový mix tedy ukazuje, jaké produkty a služby bude firma nabízet. Důležité je správně zvolit distribuční kanál, aby se produkt dostal k cílovému zákazníkovi pro něj tím nejpříjemnějším způsobem. Určení ceny daného produktu, cenovou politiku a platební podmínky. Zvolení takového druhu propagace a komunikace s cílovými zákazníky, aby byli osloveni co nejefektivněji. Je velmi důležité mít na paměti konkurenci. Marketingový mix musí být poskládán tak, aby vznikla konkurenční výhoda, protože jinak hrozí, že se zákazník obrátí na konkurenci.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> KORÁB, V. a MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X. str. 60-63

<sup>12</sup> tamtéž, str. 60-63

<sup>13</sup> tamtéž str. 60-63

## **Marketingové aktivity**

Je třeba marketingovou strategii rozpracovat do dílčích aktivit a úkolů. Je velmi důležité přesně popsat, jaké aktivity mají být provedeny, jejich cíl, zodpovědnost, časový plán a určení očekávaných marketingových nákladů na dané aktivity.<sup>14</sup>

### **5. Rozpočet**

Je velmi důležité stanovit očekávané marketingové náklady. Celkové náklady se budou skládat s jednotlivých dílčích nákladů na danou aktivitu.<sup>15</sup>

### **6. Systém měření a kontroly**

Zde se jasně popíše, jakým způsobem a v jakých intervalech budou vyhodnocovány výsledky cílů marketingového plánu.<sup>16</sup>

### **7. Přílohy**

V přílohách je dobré uvést výkazy, tabulky, výsledky marketingových výzkumů, organizační schémata atd.<sup>17</sup>

## **2.3.8 Finanční plán**

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Finance a finanční plánování je v podniku zastoupeno ve všech fázích jeho života. Finanční plán přeměňuje předešlé údaje uvedené v podnikatelském záměru do finanční podoby a současně prokazuje jeho reálnost. Vytvořený plán chápeme jako rozhodování o způsobu financování – jak a kde kapitál získat, jeho investování, alokaci a celkové peněžní hospodaření. Cílem finančního plánu je především ukázat vývoj finanční situace podniku za předpokladu dosažení všech plánovaných cílů. Hlavním úkolem finančního plánu je prokázat ekonomickou životaschopnost podnikatelského záměru podniku.

---

<sup>14</sup> KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X. str. 60-63

<sup>15</sup> tamtéž, str. 60-63

<sup>16</sup> tamtéž, str. 60-63

<sup>17</sup> tamtéž, str. 60-63

## ***Jednotlivé části finančního plánu:***

### **Počáteční kapitál**

Je třeba provést úplné shrnutí peněžních a hmotných vkladů společníků spolu se součtem všech nákladů na pořízení prvotního vybavení pro fungování firmy. Touto jednoduchou analýzou se zjistí, jak velké finanční prostředky budou potřebné pro fungování společnosti.

### **Počáteční rozvaha**

Položky rozvahy se dělí na aktivní – zachycující majetek podniku a pasivní – zachycující finanční zdroje. Majetek podniku nám ukazuje, co podnik vlastní a finanční zdroje ukazují, kdo je vlastníkem. Vazbu mezi majetkem a zdroji jeho financování v rozvaze vyjadřuje tzv. bilanční rovnice, která vypadá takto:

MAJETEK (aktiva) = KAPITÁL (pasiva).

### **Odhad výkazu zisku a ztrát**

Výsledkem realizace podnikatelského záměru by měl být zisk. Ke zhodnocení schopnosti podniku vygenerovat zisk, a tím zhodnotit vlastní kapitál, slouží výkaz zisků a ztrát. Tento výkaz zachycuje plánované výnosy a náklady. Výsledkem tohoto výkazu je výsledek hospodaření daného podniku. Kladný výsledek hospodaření je označován jako zisk společnosti, záporný zase jako ztráta. Výkaz zisků a ztrát je sestavován na principu nákladů a výnosů společnosti za dané období, a to bez ohledu na to, zda byly výnosy či náklady v daném období uhrazeny. K jeho zpracování je třeba znát odhad vývoje tržeb a nákladů za dané období.

### **Ukazatele finanční analýzy**

Ke zjištění, jak si firma vede, a jaké jsou její ekonomické výsledky, existují nástroje finanční analýzy. Finanční analýza nabízí různé poměrové ukazatele, z nichž vybírám 2 důležité ukazatele:

### ***Ukazatele likvidity***

Likvidita znamená schopnost podniku hradit včas a v plné míře své splatné závazky. Schopnost podniku hradit závazky vůči věřitelům je základní podmínkou existence podniku.

#### **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit momentálně splatné závazky. Dle literatury lze za přijatelné považovat hodnoty vyšší než 0,2.

$$\text{OKAMŽITÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

#### **Pohotová likvidita**

Optimální stav tohoto ukazatele je kolem 1.

$$\text{POHOTOVÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{Oběžná aktiva - Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

#### **Běžná likvidita**

Optimální výše tohoto ukazatele se doporučuje ve výši 2 - 3. Hodnota ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Tento ukazatel je citlivý na strukturu a velikost zásob. Nízká likvidita značí možné platební potíže. Oproti tomu vysoká likvidita může značit nevyužitý potenciál volných finančních prostředků, a tím nižší rentabilitu. Podnik by měl vždy pamatovat na to, že solventnost je důležitější než rentabilita.

$$\text{BĚŽNÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

## *Ukazatele rentability*

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Díky měření rentability vlastního kapitálu vlastník zjišťuje výnosnost vlastního kapitálu vloženého do podniku.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

### **Rentabilita celkového kapitálu**

Rentabilita celkového kapitálu (aktiv) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku neboli produkční sílu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Celková aktiva}}$$

### **2.3.9 Hodnocení rizik**

Pro nově vzniklý podnik existují mnohá rizika, která je třeba rozpoznat a uvědomit si je. Je důležité připravit strategie, které budou účinné ke zvládnutí potenciálních rizik a hrozeb. Dané plány případným investorům ukazují, že podnik si je vědom hrozeb a případných problémů a má připravené nástroje, jak jim v případě potřeby čelit.

### **2.3.10 Přílohy**

Příloha podnikatelského záměru většinou obsahuje dokumenty a informace, u kterých není žádoucí, aby byly začleněny do samotného textu.

## 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

### 3.1 Základní situační analýza podniku

#### 3.1.1 Cíle podniku

Z celé rozlohy pronajatých vinic (40 ha) vinařství CROY plánuje vyrábět pouhých 25 – 30 tisíc lahví za rok z těch nejlepších hroznů, což je momentálně maximální technologická kapacita vinařství. Zbytek hroznů se bude prodávat odběratelům. Firma razí heslo: „Není důležité být velkým, ale velkolepým.“

**Strategickým cílem** vinařství CROY je vybudování stabilní pozice na trhu prodeje vína a do pěti let zajištění technologické kapacity pro navýšení produkce na 250 – 300 tisíc lahví za rok. **Doplňujícím cílem** je vybudování značky, která je v povědomí zákazníků vnímána dynamicky a inovativně. Cílem společnosti je rovněž etablovat značku CROY nejen jako značku netradičních vín, ale jako výraz životního stylu. Dalším cílem je pak rozšíření vinařské turistiky v regionu Podluží a s tím související vybudování odpovídajícího gastronomického zařízení nabízejícího regionální speciality, a také ubytovacích kapacit v kategorii country hotel a wellness zázemí formou vinné terapie.

Propagace firmy je zatím prakticky nerealizovaná, proto je vizí společnosti se v průběhu 3 let dostat do povědomí zákazníků. Zviditelnění by mělo probíhat prostřednictvím komunikačních kanálů, jako jsou webové stránky, e-shop, představení vína v odborných časopisech, veletrzích nebo na speciálních eventových<sup>18</sup> akcích, kde bude víno podáváno cílovému segmentu zákazníků.

**Filozofie společnosti je prodávat kvalitní moravské víno s osobitým designem, které je kladně vnímáno nejen na českém, ale i zahraničním trhu.**

---

<sup>18</sup> Poznámka: „jedná se o takové ucelené akce, při nichž multimediálně nasazené prostředky vytvářejí emocionální zážitek a pomáhají tak společně s obsahem uplatňovat cíle subjektu na veřejnosti“ SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 244s. ISBN 80-247-0564-8. s. 140



### **3.2 Analýza prostředí**

Analýza prostředí je pro každý podnik velmi důležitá. Zkoumání prostředí znamená pro podnik východisko k formulování strategií. Jedná se především o systematické zkoumání vnitřního a vnějšího okolí podniku. Dokonalé prozkoumání okolí umožňuje podniku definovat příležitosti a ohrožení jeho silných a slabých stránek.

#### **3.2.1 Analýza obecného okolí**

Obecné okolí podniku se analyzuje pomocí SLEPT analýzy. Tato analýza se zaměřuje na pět oblastí, které velkou měrou ovlivňují úspěch podniku na trhu. Jedná se o analýzu sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického prostředí.

#### **Sociální faktory**

Po roce 1990 došlo v České republice k politickým, sociologickým a demografickým změnám, které mají vliv na životní styl a myšlení lidí. Roste podíl městského obyvatelstva. Přírůstek obyvatelstva je již několik let záporný. Mladí lidé se více než dřív věnují studiu, a to má za následek vzdělanější obyvatelstvo celé České republiky. Lidé si stále častěji kupují luxusnější zboží, které nejen uspokojí jejich potřeby, ale přináší také společenskou prestiž. Rozmanitější rozložení obyvatelstva přináší stále větší požadavky na portfolio výrobků, což vede k novým způsobům komunikace a propagace výrobků.

Vinařství CROY má svou provozovnu v obci Tvrdonice, která je součástí regionu Podluží. Region Podluží tvoří 14 vesnic s bezmála 26 tisíci obyvateli. Věková struktura populace regionu odráží situaci celé České republiky, tedy přibývající podíl osob starších 59-ti let. Tento region se stává stále více vyhledávaný z řad turistů. Vyniká především svou historií, folklorem, ale také nedotčenou přírodou Lužních lesů. Je zde rozsáhlá síť cyklistických stezek a oblíbenosti nahrává také blízkost Slovenska, Rakouska nebo Lednicko-valtického areálu.

## Legislativní faktory

V ČR je podnikání řízeno živnostenským zákonem a obchodním zákoníkem, které musí dodržovat veškeré podnikající právní subjekty. Dále se veškeré subjekty musí řídit daňovými zákony. Podnikání v oblasti vinařství je omezeno specifickými zákony, nařízeními či vyhláškami.<sup>19</sup>

Zákony:	č. 512/2006 Sb., o vinohradnictví a vinařství č. 95/1996 Sb., o odrůdách, osivu a sadbě č. 147/2002 Sb., o Ústředním kontr. a zkuš. ústavu zemědělském <sup>20</sup>
Vyhlášky:	č. 297/2000 Sb., k provedení zákona o vinohradnictví a vinařství č. 298/2000 Sb., ke stanovení vinařských obcí a viničních tratích č. 299/2000 Sb., k označování vína a výrobků z hroznů révy vinné č. 191/1996 Sb., k provedení zákona o odrůdách, osivu a sadbě
Nářízení vlády:	č. 342/2002 Sb., k poskytování podpory výsadby a obnovy vinic
Nářízení EU:	Nářízení Rady (ES) č. 1493/1999 a Nařízení komise (ES) č. 1227/2000, o společné organizaci trhu s vínem Nařízení komise č. 649/87, registr vinic Nařízení komise č. 753/2002, popis, označování, obchodní úpravu a ochranu některých vinařských produktů Nařízení komise č. 883/2001, obchod se třetími zeměmi s produkty v odvětví vína Nařízení komise č. 884/2001, doklady pro přepravu vinařských produktů a pro knihy vstupů a výstupů vedené v odvětví vína Nařízení komise č. 1227/2000 Nařízení komise č. 1282/2001, shromažďování údajů pro identifikaci vinařských produktů a sledování trhu s vínem Nařízení rady č. 1601/91, definice, označování a obchodní úprava aromatizovaných vín atd. Nařízení rady č. 1493/1999 Nařízení komise č. 1622/2000, o společné organizaci trhu s vínem, kodex Společenství pro enologické postupy a ošetření

<sup>19</sup> Legislativa ve vinařství a vinohradnictví: <http://www.vinarskyfond.cz/cz/legislativa>

<sup>20</sup> název zkrácen autorkou

## **Ekonomické faktory**

Velmi důležitým ekonomickým faktorem je růst mezd a růst spotřebních nákupů obyvatelstva v procentech HDP. Dle údajů Českého statistického úřadu („ČSÚ“) nominální průměrná hrubá měsíční mzda fyzické osoby dosáhla ve 4. čtvrtletí roku 2008 výše 25.381 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 1.946 Kč. Výsledky 4. čtvrtletí roku 2008 potvrdily trend poměrně vysokého mzdového růstu, který byl nastartován již v roce 2007 a gradoval v 1. čtvrtletí roku 2008. Tehdy došlo k meziročnímu zvýšení průměrných mezd o 10,2 %, poté ve 2. čtvrtletí a ve 3. čtvrtletí došlo k postupnému zvolňování tempa na 8,0 %, resp. 7,8 %. V posledním čtvrtletí roku 2008 došlo k růstu o 8,3 %. Vývoj reálné mzdy je vedle růstu nominálních mezd ovlivněn ještě růstem cenové úrovně (inflace) vyjádřené indexem spotřebitelských cen. V 1. čtvrtletí roku 2008 dosáhla inflace vrcholu (7,4 %), v následujících čtvrtletích postupně klesala (6,8 %, resp. 6,6 %), až na 4,7 % ve 4. čtvrtletí. Celková reálná mzda tak ve 4. čtvrtletí meziročně vzrostla o 3,4 %.<sup>21</sup>

Jelikož vinařství CROY chce prodávat ve vyšší cenové kategorii, je tedy velmi důležité, v jaké fázi se koupěschopnost obyvatel nachází. Po období vysokého růstu české ekonomiky se od druhé poloviny roku 2008 naše, ale i světová ekonomika dostává do recese. Ta nastala především z důvodů krize na finančních trzích a internacionalizace světových ekonomik, která zapříčinila oslabení ekonomik na celém světě. Dalším důvodem je ztráta důvěry. Banky se začaly bát klientů a přestaly půjčovat. Lidé se báli ztráty práce a přestali utrácet. Firmy se bály ztráty zakázek a začaly propouštět. Strach jedněch paralyzoval druhé, a tím i celý trh.

## **Politické faktory**

Mezi klíčové politické faktory patří především politická stabilita, kvalitní legislativa, demografický vývoj obyvatelstva atd. Politické praktiky, zákony a omezení mají pro podnik restriktivní charakter. Podnik by si však měl všimnout také politických opatření, které slouží k prospěchu a ochraně podniku. Jedná se především o dotační politiku vlády.

---

<sup>21</sup> Analýza vývoje průměrných mezd zaměstnanců: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/75710042BC82>

## Technologické faktory

Spolu s pronikáním českých výrobků na trhy vyspělých ekonomik si i naše podniky začínají uvědomovat, jak důležitá je kvalita pro konkurenceschopnost. Rozvoj internetu a služeb s ním zaznamenává velkou penetraci a obrovský rozvoj. I v českých podnicích se stále častěji klade důraz na inovace a vlastní know-how.

### 3.2.2 Analýza oborového okolí

Zkoumání základních charakteristik vinařského odvětví pomůže při vytváření budoucích plánů a strategií. Je třeba znát a předvídat budoucí vývoj klíčových vlivů v čase a při plánování dbát na to, aby budoucí strategie odpovídaly předpokládanému vývoji prostředí. Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení na trhu, aby mohl podnik co nejlépe čelit konkurenčním silám. Dle Porterovy analýzy oborového okolí existuje pět základních konkurenčních sil, které firmy ovlivňují:

- ❖ vyjednávací síla odběratelů,
- ❖ vyjednávací síla dodavatelů,
- ❖ hrozba vstupu nových konkurentů,
- ❖ hrozba substitutů,
- ❖ rivalita firem působících na daném trhu.

České vinařství zaznamenává dlouhodobý růst. Čeští vinaři vyprodukovali za poslední měřený vinařský rok 2007/2008 750 tis. hektolitřů vína. Celková spotřeba vína je 1.800 tis. hektolitřů. Přehled spotřeby vína je patrný z tabulky 1.

**Tabulka 1:** Spotřeba vína ve vinařských letech

Vinařský rok v letech	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08
<b>Produkce ČR</b>	520	545	495	560	570	438	434	<b>750</b>
<b>Dovoz ze zahraničí</b>	940	1045	995	1006	1278	1356	1376	1300
<b>Spotřeba v ČR</b>	1350	1499	1590	1600	1650	1700	1765	<b>1800</b>

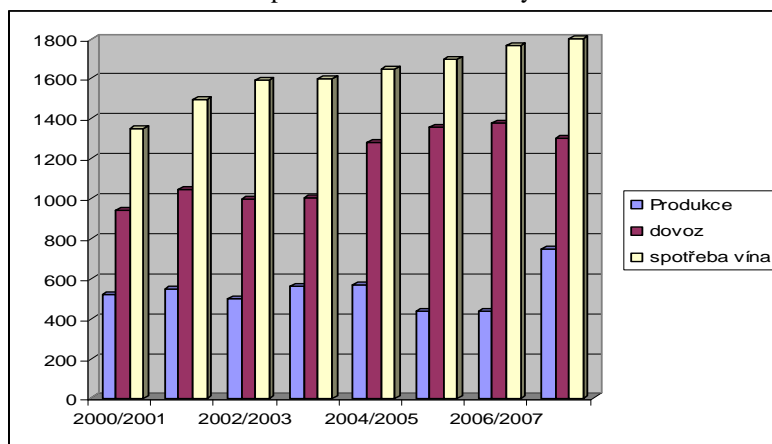
*Zdroj: vlastní zpracování dle Situační a výhledové zprávy réva vinná a víno s. 60, dostupné na: [http://www.mze.cz/attachments/VINO\\_04\\_2008.pdf](http://www.mze.cz/attachments/VINO_04_2008.pdf)*

**Atraktivitu vinařství hodnotím jako nadprůměrnou** především z důvodu narůstající poptávky po víně. Spotřeba vína v ČR je dvakrát větší než vyprodukované množství. Trh tedy ještě není zdaleka saturován. Na grafu 1 je vzrůstající trend spotřeby vína jasně čitelný. Je zde také vidět rozdíl mezi nabídkou českých vín a celkovou

spotřebou vína. Česká republika nemusí, a v nejbližších desetiletích nebude muset, z důvodu přebytků víno vyvážet. Víno je z České republiky vyváženo především z důvodů prestiže.

Dle průzkumu agentury Factum Invenia z roku 2005 čeští spotřebitelé preferují tuzemská vína před víny zahraničními. Mezi hlavní důvody uvádí 86 % dotázaných respondentů to, že české produkty nejsou o nic horší než ostatní, 76 % respondentů dokonce tvrdí, že tuzemské produkty jsou kvalitnější<sup>22</sup>. Do ČR se dováží převážně levné nekvalitní víno, čímž se u edukovaných konzumentů zvyšuje prestiž českého vína. Vinařství CROY produkuje víno tradičním způsobem v souladu se zásadami Slow Food a je také členem stejnojmenné organizace<sup>23</sup>.

**Graf 1:** Spotřeba vína ve vinařských letech



**Zdroj:** vlastní zpracování dle *Situační a výhledové zprávy réva vinná a víno s. 60* dostupné na: [http://www.mze.cz/attachments/VINO\\_04\\_2008.pdf](http://www.mze.cz/attachments/VINO_04_2008.pdf)

Průměrná spotřeba vína na jednoho obyvatele byla dle ČSÚ v roce 2007 v České republice 18,5 litrů na osobu včetně kojenců. Očekává se, že v budoucnu dosáhne alespoň průměrné spotřeby členských zemí EU, která je dle Svazu vinařů ČR 34 litrů na osobu včetně kojenců.

<sup>22</sup> VYSEKALOVÁ, J. A MIKEŠ, M. *Reklama*. VYSEKALOVÁ, J. A MIKEŠ, M. *Reklama*. 2. aktualizované a přeprac. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 184 s. ISBN:978-80-247-2001-2.s.45

<sup>23</sup>Poznámka: Cílem hnutí slow food se stalo vytvořit paralelu ke globální subkultuře fast food, průmyslové velkovýrobě potravin a standardizaci prostřednictvím chemických chutí. Členové hnutí prosazují místní produkty, domácí odrůdy plodin a upozorňují na dávno zapomenuté recepty dostupné na <http://www.slowfood.cz/>

## ***Vyjednávací síla odběratelů***

Odběratelé se vždy snaží s odvětvím soutěžit. Děje se tomu tak, že se snaží působit na ceny směrem dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb. Konkurenty staví proti sobě, a to vše má za následek nižší ziskovost odvětví. Klíčový vyjednávací vliv ze strany zákazníků mají v odvětví vinařství maloobchodní řetězce a gastronomie. Tito odběratelé mají velký vliv na celé odvětví především z důsledku vysoké koncentrace prodejních míst, nízkých přechodových nákladů, vysoké informovanosti o poptávce, skutečných tržních cenách či o výši nákladů. Zesilování vlivu zákazníků přináší také nízká míra diferenciací produktů nebo velký objem nakoupeného množství od malého počtu odběratelů.

Volba kvalitních odběratelů je pro firmu strategickým rozhodnutím. Postavení na trhu může firma vylepšit výběrem odběratelů, kteří mají co nejmenší možnost ji jakýmkoli způsobem zpětně ovlivňovat. Největší **hrozbou** ze strany vyjednávací síly odběratelů jsou pro vinařství CROY především **obchodní řetězce**, které sice poskytují vysoký odbyt výrobků, ale dokonale využívají své vyjednávací síly.

Doporučení odběratelé:

- ❖ kavárny,
- ❖ vinotéky,
- ❖ internetové obchody,
- ❖ restaurace,
- ❖ hotely či penziony,
- ❖ firmy,
- ❖ přímí zákazníci.

Firma by se měla snažit navrženým odběratelům navrhnout zajímavý produkt, který se liší od konkurence, např. obalem, vinětou nebo celou korporátní filozofií ve vztahu komunikace a péče o zákazníky. Jen tak dosáhne větší míry diferenciací produktu, a tím zvýší své postavení na trhu a celkovou ziskovost podniku.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Síla dodavatelů v oblasti vinařství a vinohradnictví se projevuje především ve zvýšení ceny či kvality nakupovaného zboží a služeb. Tento vliv může přinést snížení ziskovosti celého podniku.

Vinařství CROY by mělo strategicky vybrat dodavatele, kteří mají co nejnižší přechodové náklady. Důležité je také vyjednávat o cenách dodávek a uspokojivých platebních podmínkách. Dodavatelé pro vinařství CROY dodávají především technologii pro vinařství a vinohradnictví. Nejvýznamnější vyjednávací sílu ze strany dodavatele bude mít pro vinařství CROY pravděpodobně výrobce lahví, etiket a samotný grafik, který etikety navrhuje. Je to především z toho důvodu, že firma preferuje unikátní vizualizaci.

### ***Hrozba vstupu nových konkurentů***

Firmy se schopností vstoupit do odvětví vinařství a vinohradnictví představují potenciálního konkurenta vinařství CROY. Hrozbou je především obtížnější udržení podílu na trhu, cenová strategie, a také výše dosahovaných zisků společnosti. Omezit hrozbu vstupu nových konkurentů na trh pomáhají vstupní a výstupní bariéry. Bariéry pro vstup i výstup z odvětví vinohradnictví a vinařství jsou značně vysoké. Mezi největší vstupní bariéru patří především vysoké kapitálové nároky a omezené množství půdy pro pěstování vína. Hlavní výstupní bariérou je disponování specializovanými aktivy (výrobních technologií nebo i samotných vinic). Tyto aktiva jsou obtížně využitelná v jiných odvětvích.

### ***Hrozba substitutů***

Vinařství CROY musí čelit kromě hrozeb ze strany již etablovaných podniků na trhu s vínem, také hrozbě ze strany substitučních výrobků, které uspokojují potřeby zákazníků podobně. Dle M. E. Portera - Konkurenční strategie, substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskem odvětví.

Hrozbou pro oblast prodeje vína je především prodej piva a destilátů. Dle statistiky ČSÚ za období 1994 až 2007 vede ve spotřebě alkoholických nápojů pivo, avšak jeho růst stagnuje, zatímco spotřeba vína neustále stoupá. Nejnižší spotřebu vykazují destiláty, které však stejně jako víno vykazují vzestupnou tendenci růstu, viz tabulka 2.

**Tabulka 2:** Spotřeba alkoholu na jednoho obyvatele v ČR 1994 – 2007

Roky	Měrná jednotka	Lihoviny	Víno	Pivo
1994	litry	7,9	15,4	156,7
1995	litry	7,9	15,4	156,9
1996	litry	8	15,8	157,3
1997	litry	8,3	15,9	161,4
1998	litry	8,2	16	161,1
1999	litry	8,3	16,1	159,8
2000	litry	8,3	16,1	159,9
2001	litry	8,2	16,2	156,9
2002	litry	8,3	16,2	159,9
2003	litry	8,4	16,3	161,7
2004	litry	7,6	16,5	160,5
2005	litry	7,8	16,8	163,5
2006	litry	8	17,2	159,1
2007	litry	8,2	18,5	159,1

**Zdroj:** vlastní zpracování dle ČSÚ dostupné na:

[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/0E004008E7/\\$File/30040802.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/0E004008E7/$File/30040802.xls)  
[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/9500354C5B/\\$File/301408\\_02d.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/9500354C5B/$File/301408_02d.xls)

### ***Rivalita firem působících na daném trhu***

Firmy na stejném trhu spolu neustále soupeří o přízeň zákazníka. Snaží se pro svůj produkt získat co nejvýhodnější postavení, přičemž v oblasti prodeje vína používají nejčastěji cenovou konkurenci, a to především z důvodů slabé diferenciacce výrobků. Cenová válka je však slabinou menších producentů vína, které velmi těžce soupeří s velkými vinařstvími, které mají nižší náklady a většinou i kapitálově silného partnera. Vinařství CROY by se mělo snažit pomocí odlišného designu a přístupu



k zákazníkům odlišit svůj výrobek tak, aby nemuselo primárně snižovat cenu, a tím i zisk. Je třeba pracovat s jedinečností a hodnotou produktu, která vychází z tradičních postupů využívající kvalitní suroviny, které jsou produkovány vinařstvím. Středně velké a velké vinařské firmy přistupují také ke konkurenci v oblasti reklamy a propagace svých vín. Konkurenční kroky jedné firmy mají viditelný vliv na celé odvětví vinařství a vinohradnictví, což je neklamnou známkou vzájemné závislosti firem v odvětví.

## **Konkurence**

Konkurencí vinařství CROY z pohledu kapitálového zázemí jsou v současné době považována všechna vinařství s kapacitou 30 tisíc lahví ročně a obratem cca 5 mil. Kč. Z pohledu regionu Podluží se jedná především vinařství Kosík, Čebav, Collegium Vinitorum. V souladu s komoditním potenciálem vinařství se v budoucnu předpokládá konkurence mezi vinařstvími s celkovou roční produkcí 250 a 300 tisíci lahví za rok a celkovým obratem cca 25 až 30 mil. Kč.

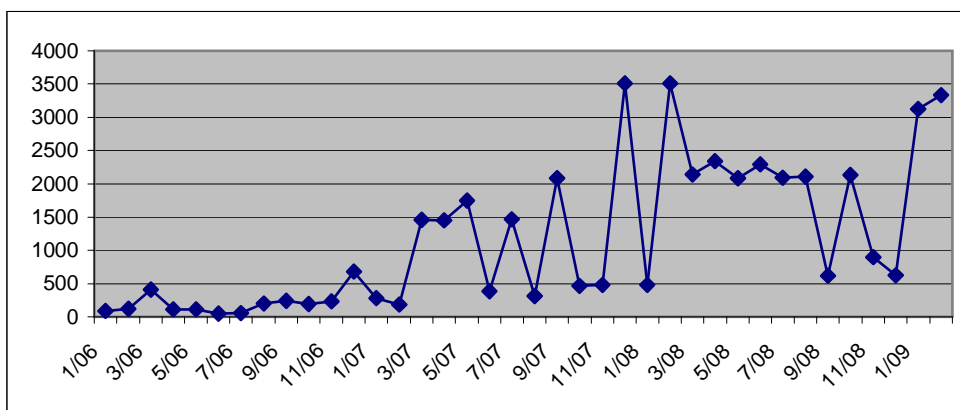
Z hlediska zacílení na trh se pak za konkurenci vinařství CROY dají považovat ta vinařství, která se snaží nabízet přidanou hodnotu mimo kvalitativní parametry produktu, jako např. design ambaláže, nonkonformní kanály marketingové komunikace a celkový inovativní přístup k produktu. Současně se tato vinařství zaměřují na vyšší segment trhu konečných spotřebitelů, ale i gastronomických zařízení. Jedná se například o Nové Vinařství, vinařství Sonberg či prémiovou řadu vína vinařství Michlovský.

Z hlediska vysokého počtu konkurenčních vinařství je velmi složité provádět srovnání cen. Proto při analýze cen vycházím ze Situační a výhledové zprávy vinná réva a víno, duben 2008, vydávané Ministerstvem zemědělství a tržního informačního systému Státního zemědělského intervenčního fondu („SZIF“).<sup>24</sup> Zde se **průměrná cena** přívlastkového vína bez DPH a dopravy na 1 litr pohybovala průměrně kolem **112 Kč** za sledované roky 2006, 2007, 2008 a leden, únor 2009. Vývoj cen vína s přívlastkem v jednotlivých měsících je patrný z tabulky 2 uveřejněné v příloze. Samotná spotřeba vína s přívlastkem má velké výkyvy, avšak je patrný vzrůstající charakter. Vývoj spotřeby vína s přívlastkem za jednotlivé měsíce v letech 2006, 2007, 2008 a lednu a únoru roku 2009 ukazuje graf 2.

---

<sup>24</sup> Zprávy o trhu, informace o trhu se zemědělskými komoditami v České republice, Evropské unii a ostatních zemích: [http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy\\_o\\_trhu](http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy_o_trhu),

**Graf 2:** Vývoj spotřeby vína v jednotlivých měsících roku 2006 – únoru roku 2009



**Zdroj:** vlastní zpracování dle tržního informačního systému SZIF dostupné na: [http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy\\_o\\_trhu](http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy_o_trhu).

## Zákazníci

Zákazníky vinařství CROY lze členit z pohledu distribuce a marketingového působení na dvě skupiny:

- ❖ odběratelé,
- ❖ přímí konzumenti.

Skupina **zákazníků odběratelů** se dá dále dělit na dvě podskupiny:

ON TRADE segment: místa, kde dochází ke konečné spotřebě vína (restaurace, vinárny, hotely, penzion, bary, kavárny).

OFF TRADE segment: místa, kde obvykle nedochází ke spotřebě:

- ❖ VINOTÉKY a obchody s doporučenou rozlohou do 150 m<sup>2</sup>
- ❖ OSTATNÍ (speciální incentivní akce<sup>25</sup> – kulturní, společenské a sportovní akce)

Mezi **přímé konzumenty** patří především uživatelé internetového obchodu, korporátní a privátní klientela.

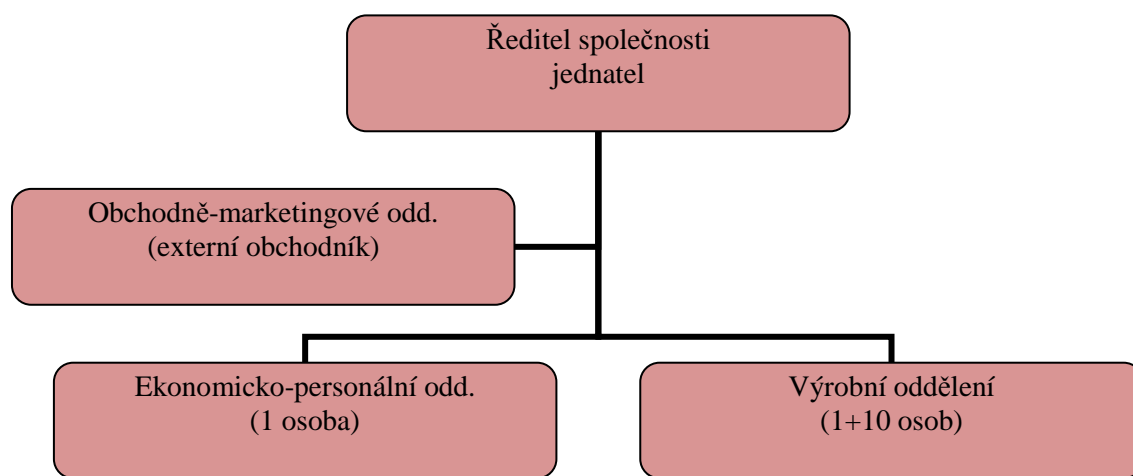
<sup>25</sup> Poznámka: Incentivní, nebo také motivační akce je připravena exkluzivně a individuálně pro konkrétního zákazníka nebo cílovou skupinu subjektů shodného zaměření.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

### 4.1 Organizační struktura

System řízení podniku bude centralizovaný a jednotlivé podnikové činnosti budou seskupeny do úseku dle funkčních specializací. Při plánování personálního zajištění podniku a návrhu organizační struktury se vychází ze zkušeností z prvního roku podnikání společnosti. Podnik bude zaměstnávat 14 pracovníků.

Schéma 1: Návrh organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Počátkem budou zaměstnání 3 pracovníci na plný úvazek – ředitel, pracovník ekonomicko-personálního úseku a vedoucí výrobního úseku, který bude zároveň sklepmistrem a bude mít na starosti evidenci surovin a plán prací. Vedoucí výrobního úseku bude mít také na starosti zajištění technologického vybavení a kontrolu deseti brigádníků, kteří se budou průběžně najímat z řad penzistů a studentů vinařských škol. Brigádníci mají na starost sezónní práci, jako stříhání a uvazování vinné révy a následný sběr hroznů při vinobraní. Práce brigádníků probíhá od února do října. Obchodně-marketingové oddělení bude externě zaměstnávat jednoho obchodníka, který se bude starat o kontakt s odběrateli, zajišťovat odbyt a distribuci výrobků. Pracovník ekonomicko-personálního oddělení bude mít na starosti finance podniku, povede mzdovou agendu, pohledávky atd. V čele společnosti stojí jednatel, který je přímým vedoucím ekonomicko-personálního oddělení a obchodně-marketingového oddělení.

## 4.2 Obchodně marketingová koncepce

### Filozofie podniku:

- ❖ Odrůdová náplň – autochtonní (tradiční) odrůdy révy
- ❖ Technologie výroby – aplikace jen tolik technologie a techniky, kolik je nebytné
- ❖ Vybavení podniku – individuální, vycházející ze spojení tradice a modernosti
- ❖ Forma, barva, design – korespondující s celkovým obrazem podniku, tradicí regionu, jednoduchostí, hravostí, moderností, emocemi
- ❖ Vystupování a prezentace – jasně vyznačující jistota

### 4.2.1 Shrnutí situační analýzy

Shrnutí situační analýzy vychází z výše uvedené analýzy interního a externího okolí nově vzniklého vinařství CROY, které v roce 2009 začne prodávat víno. Pomocí SWOT analýzy je možné stanovit silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby:

Schéma 2: SWOT analýza podniku

		INTERNÍ	EXTERNÍ
<b>POZITIVNÍ</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti</b>	
	Kvalitní produkt	Rostoucí poptávka po kvalitním a zajímavém víně	
	Know-how	Získání finančních prostředků pro rozvoj firmy (dotace EU)	
	Jasně rozpoznatý a čitelný výrobek, odlišná image od ostatních vinařství	Zvýšení povědomí o značce formou eventových akcí	
	Jasně strategické cíle majitele,	Zřízení zajímavých a interaktivních webových stránek s e-shopem,	
	Znalost regionu	Používání nových marketingových taktik	
	Široké spektrum nabízených odrůd	Existence institucí na podporu podnikání v oboru	
	Vzdělaná pracovní síla	Strukturalizovaná nabídka pracovní síly z hlediska lokalizace a kvalifikace	
	Vysoká motivace vlastníka firmy		
	Lokalita - dopravní dostupnost		
	Cestovní ruch v oblasti		
	Komoditní nezávislost		
Dobré vztahy s budoucími obchodními partnery			
<b>NEGATIVNÍ</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>Hrozby</b>	
	Nedostatečná propagace	Silné konkurenční prostředí	
	Nedostatečné technologické vybavení	Velký počet etablovaných firem na trhu s vínem	
	Nedostatek finančního kapitálu	Existence substitutů	
	Neexistující distribuční síť	Finanční krize	
	Závislost na klimatických podmínkách		

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.3 Návrh podnikatelského plánu

### 4.3.1 Výrobek

Vinařství CROY nabízí kvalitní vína z vinařské oblasti Slovácko. Při výrobě jsou použity tradiční postupy, ale také nezbytné moderní technologie výroby vína. Vína pod značkou CROY budou na trhu vyhledávána především z důvodu propojení jedinečné chuti tradičního moravského nápoje s prvky moderního a kosmopolitního designu, vycházejícího z folkloristických motivů regionu Podluží.

Firemním cílem je vyrábět a nabízet taková vína, která odpovídají požadavkům a očekáváním konzumentů. Kvalita vína se neměří jen podle toho, co si myslí vinař, ale i podle toho, co požadují zákazníci, neboť jen zákazník si pak víno koupí opakovaně. Proto vinařství CROY musí neustále komunikovat nejen se stávajícími, ale i s potenciálními klienty a jejich důvěru si udržet. Firma může profitovat jen na těch vínech, které zákazníka plně uspokojují a vyvolávají v něm nadšení. Chuť vína je primární, ale obal, značka, firemní filozofie a doplňkové služby tvoří nedělitelnou jednotu.

#### *Značka*

Obchodní značka je jedním z největších bohatství firmy, žije v srdci a myslí zákazníků. Představa o firmě prostřednictvím značky ukazuje obraz, který o produktech a službách vyvstane na mysli potenciálních zákazníků.

Značka CROY si vzala inspiraci v tradičním českém slově KROJ. Pro lepší orientaci v případě exportu do zahraničí je slovo přejato do kosmopolitnější podoby. Značka by měla evokovat tradici a historii ve spojení s moderním způsobem života a prokázat, že tyto dva úhly pohledu se nikterak nevyklučují. Styl písma vyjadřuje dynamičnost a neokázalost produktu, ale i tradici a historii regionu což vychází z použití patkového písma. Značka je snadno zapamatovatelná. Propagace by měla plně korespondovat s ideou tradičnosti a modernosti. V zákazníkovi by měla vyvolat otázky, protože jen tímto způsobem může nově vzniklé vinařství bez silného investora uspět na trhu s vínem.

Obrázek 1: Logo společnost CROY

CROY  
CROY



Zdroj: vinařství CROY

### *Obal*

Obalem je láhev o objemu 0,75 litrů. Obal je nevratný. Uzávěrem je tradiční korková zátka. Design lahve by měl být minimalistický s využitím tradičních folklórních motivů na vinětě. Láhev i viněta by měly u zákazníka vyvolat exkluzivnost, ale i lehkost a hravost. Obal by měl zákazníka na první pohled zaujmout. Obal produkt prodává, a to platí u nového produktu dvojnásob.

### *Sortiment*

Vinařství CROY nabízí v šíři svého sortimentu vína s přívlastkem pozdní sběr, nebo kabinet. Hloubka sortimentu je rozsáhlá, vína pochází ze tří registrovaných viničních tratí. Nejrozlehlejší z nich je s 20 ha trať „Nové vinohrady“. Dále pak jsou to rozlohou menší tratě „Padělky“, 14 ha a „Boří les“ necelých 6 ha. Vinařství CROY nabízí rozsáhlou škálu odrůd, z vín bílých je to např. Muškát Ottonel, Müller Thurgau, Ryzlink rýnský, Sauvignon, Veltlínské zelené, Ryzlink vlašský, Chardonay, Rulandské bílé. Z vín červených je to např. Cabernet Moravia, Frankovka, Modrý Portugal nebo Zweigeltrebe. Zajímavým produktem jsou vinné kupáže<sup>26</sup>.

První ročník nabízeného vína je ročník 2008, který se začne prodávat nejdříve koncem dubna roku 2009. Chuťové zaměření následuje celosvětový trend – vína jsou vykvašena do sucha pomocí tradičního bouřlivého kvašení hroznů. Enologická<sup>27</sup> činnost je charakterizována hlubokým respektem k přírodě a jejím silám obecně, a zvláště pak

<sup>26</sup> Poznámka: Vinná kupáž (Cuvée) - směs (mix) vín různých odrůd

<sup>27</sup> Poznámka: Enologie je vědní obor pojednávající o víně, to je o surovině na jeho výrobu, o samotné výrobě, ošetřování, stabilizaci, nemocech a vadách, zrání, přirozených přeměnách a účincích vína.  
<http://www.sommelierskyklub.wz.cz/enologie.html>

k jednotlivým odrudám hroznů, zvláštnostem terroire<sup>28</sup> a klimatickým podmínkám. Jde o to, aby víno zachycovalo co nejvíce ze široké palety nuančních jednotlivostí představujících bohatství celého regionu Podluží.

### ***Cílová skupina***

Cílovou skupinou jsou jedinci a firmy preferující kvalitní moravské víno, které je vyráběno tradičními metodami s moderním vzhledem a jiným úhlem pohledu na prezentaci a komunikaci. Lidé mající radost z prožitku, prestiže nebo jen z objevení něčeho nového a neokázalého. Marketingová komunikace je primárně zacílena na osoby ve věku 25 – 39 let se středoškolským či vysokoškolským vzděláním bydlící ve větších aglomeracích, sekundárně na osoby ve věku 39 – 60 let. Konzumenti vinařství CROY mohou být definováni takto<sup>29</sup>:

MODERNÍ ZNALECI VÍNA – neustále vyhledávají novinky, víno je součástí životního stylu, často mění nákupní zdroje. Přesvědčit je lze především vysokou kvalitou, zajímavým image vinaře a doplňkovými službami.

- ❖ stáří 30 – 45 let
- ❖ vysoká úroveň vzdělání
- ❖ vyšší příjmy, prestiž
- ❖ častý konzum vína a radost z experimentování
- ❖ moderní vzhled lahve a etikety
- ❖ preference suchých vín

Vinařství CROY tuto cílovou skupinu pokryje víny, která odráží co možná nejlépe její potřeby. Jedná se jak o tradiční odrůdy vín, tak i o odrůdy méně tradiční. Jde například o Muškát Ottonel, Sauvignon, Chardonay, Ryzlink rýnský či červené i bílé kupáže jednotlivých odrůd. Z vín červených pak Cabernet Moravia a Zweigeltrebe.

---

<sup>28</sup> Poznámka: Výraz terroir může v obecné poloze zahrnovat všeobecné působení prostředí na charakter a typické znaky vín vzniklých v určitém, přírodním podmínkami, odrůdovou skladbou a lidskou činností ohraničeném geografickém prostoru, osídleném obyvatelstvem daných návykových vlastností.

<http://www.wineofczechrepublic.cz/r-3-2-4-53-charakter-a-prednosti-moravskych-vin-cz.html>

<sup>29</sup> Poznámka: Skupiny konzumentů jsou zpracovány na základě literatury SCHÄTZEL a kol. *Jak úspěšně prodávat víno* 1. vyd. Praha: Svaz vinařů České republiky, 2004. ISBN 80-903534-1-X. str. 133-143

AMBICIÓZNÍ SLEDOVATELÉ MÓDNÍCH TRENDŮ – velmi proměnlivě se chovající skupina konzumentů, která klade velký důraz na vzhled lahví a společenskou prestiž. Tento typ zákazníku je možné udržet především trvalou kvalitou vína a atraktivním, dynamickým vzhledem lahve.

- ❖ stáří 20 - 60 let
- ❖ kvalifikované ukončené vzdělání
- ❖ střední zaměstnání a příjmy
- ❖ snaha o znalectví vína a modernost
- ❖ velký důraz na design a estetické provedení
- ❖ orientace na značku
- ❖ odmítání tradičnosti
- ❖ preference suchých a polosuchých vín

Této cílové skupině budou primárně nabízeny tyto odrůdy: Chardonay, Müller Thurgau, Muškát Ottonel a speciální vinné kupáže z červených i bílých vín. Z vín červených bude nabízen především Cabernet Moravia a Modrý Portugal.

KLASICKÝ ZNALEC VÍNA – jedná se o věrný typ zákazníka, kterého si lze udržet stálou a dobrou kvalitou, individualitou a tradicí.

- ❖ stáří vyšší než 50 let
- ❖ vysoká úroveň vzdělání, sebejistota a suverenita
- ❖ vysoké příjmy
- ❖ důraz na tradici, kvalitu a osobitost vín
- ❖ preference suchých vín

Této starší a tradičněji založené cílové skupině budou nabízena vína jako Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Sauvignon, Veltlínské zelené či Rulandské bílé. Z červených vín bude nabízena především Frankovka a červené kupáže.



### 4.3.2 Cenová politika

Cenová politika vychází z průzkumu trhu, a především analýzy konkurence, provedené v předchozích kapitolách. Pro stanovení ceny vína kalkulujeme s náklady na jednu láhev s rozlišením jednotlivých odrůd. Výrobní náklady představují největší položku, výši těchto nákladů nejvíce ovlivňuje hektarový výnos, to znamená, že velikost sklizně ovlivňuje náklady nejvíce. Stanovení ceny vína ovlivňuje konkurence a poptávka na trhu. Vinařství CROY potřebuje zákazníky podnítit k prvotním zkušebním nákupům vína a následné pravidelné konzumaci, proto je dobré zvolit penetrační strategii tvorby cen. Cena nebude jednotná, vždy se bude přihlížet ke každé z odrůd samostatně. Do výše ceny se promítá oblíbenost odrůdy, kvalita daného ročníku, úspěch na soutěžích atd.

Odběratelské ceny pro **On trade a Off trade** jsou stanoveny v rozmezí od **89 do 119 Kč bez DPH**, dle druhu odrůdy. Odběratelům budou v souvislosti s cenovou politikou poskytovány slevy a rabaty, dle výše odebraného množství, speciální platební podmínky, nebo degustace v místě určení s představením vinařství a jeho produktů. Odběratelské ceny pro **přímé konzumenty** jsou stanoveny od **129 do 179 Kč bez DPH** dle druhu odrůdy.

**Průměrnou kalkulační prodejní cenu** za láhev 0,75 l stanovují na **90 Kč bez DPH**.

### 4.3.3 Distribuce

Distribuce vína CROY bude zabezpečena pomocí restaurací, vináren, hotelů, penzionů, barů nebo také pomocí specializovaných vinoték. Vinařství nebude víno distribuovat pomocí velkých obchodních řetězců, avšak pouze pomocí specializovaných obchodů s rozlohou do 150 m<sup>2</sup>. O zajištění distribuce se budou starat obchodní zástupce, který bude sloužit také jako určitý mezičlánek, který má za úkol zjistit veškeré potřeby a přání zákazníků.

Prodej výrobků bude dále prováděn prostřednictvím internetu. Primárně prostřednictvím vlastního e-shopu a sekundárně pomocí specializovaných vinařských internetových obchodů suplujících činnost kamenných vinoték. Zboží zákazníkům internetového obchodu vinařství CROY bude v případě nižšího počtu kusů zasláno. V případě objednávky od 100 ks bude doručeno formou závozu.

#### **4.3.4 Propagace**

V počátku bude propagace zaměřována na zprostředkovatele, a tedy podporu prodeje a osobní prodej – push strategie. Po uvedení do povědomí zákazníků bude realizována pull strategie. Naplnění cílů bude realizováno jedním obchodním zástupcem, který bude vyhledávat zákazníky a navazovat s nimi úzký a přátelský vztah. Pro uvedení výrobku na trh bude mít tato forma propagace stěžejní význam.

##### ***Osobní prodej***

Víno je samo o sobě specifickým produktem, který přináší nutnost ochutnávek a osobního přístupu. Propagace vína formou osobního prodeje je proto zajímavý nástroj přímého marketingu v oblasti prodeje a propagace vína, který plně koresponduje s filozofií vinařství CROY.

##### ***Vinné projekty***

CROY PRIVATEwines – představuje projekt tzv. vinného portréту. Analýza osobnosti člověka, kterému je dárek určen. Na jejím základě je vytvářen výběr odrůdové skladby kolekce. Vína jsou prezentována v otevřené spirále, která představuje vývoj dané osobnosti. Barvy jednotlivých kolekcí jsou vyjádřením charakteru osobnosti a emocionálním podkreslením jednotlivých etap života.

CROY IMAGEwines – individualizované vinné partie korporátních cuvée. Jde tedy o vytvoření vlastní kupáže, při jehož tvorbě se podílí odpovědní zástupci korporátního subjektu a vinařství CROY. Garantována je unikátnost cuvée, která představuje vhodný prostředek rozšíření korporátní identity dané firmy.

CROY FASHIONwines – konfrontace aktuálních módních trendů s tématem víno. Forma podpory vnímání dynamičnosti a inovativnosti značky.

CROY LOCATIONwines – limitované vinné partie dislokované k zrání na prestižní místa, např. Národní divadlo, hrad Špilberk atd. Po uplynutí stanovené doby zrání, či dovršení předpokládané události je možné partii označit individuální etiketou a formou dražby získat finanční výtěžek k podpoře dané instituce.

## ***CROY Carneval***

Pilířem vztahu s veřejností, tedy public relations, budou představovat incentivní eventy. Jejich výhodou je blízký vztah k zákazníkovi a možnost sledování jeho reakce. Současně se jedná o nenásilnou formu reklamy a prezentace nového produktu, která primárně cílí na vytváření hluboké emocionální vazby k výrobku a značce. Takový event bude pořádán až 4 x za rok. Karneval bude probíhat formou tématických večírků v architektonicky zajímavých lokacích za účasti různých, primárně na emoce útočících atrakcí.

## ***Reklama***

Hlavní cíl reklamní kampaně je upozornit a seznámit potenciálního spotřebitele s produkty podniku. K tomuto účelu bude použita forma nadlinkové<sup>30</sup> a podlinkové<sup>31</sup> komunikace rozdělená do dvou časově oddělených vln prostřednictvím rádia, a sice takových stanic, které se zaměřují na cílovou skupinu vinařství CROY. Reklama bude probíhat formou emocionálně laděného reklamního spotu a přímého vstupu do vysílání. Vhodnou podporou bude věnování propagačních vzorků výrobků do tematických soutěží.

Reklama v tisku bude představovat podpůrnou připomínající funkci. Důraz bude kladen na správnou volbu periodika.

Velký důraz bude kladen na internetovou prezentaci. Bude se jednat o moderní design s nabídkou výrobků CROY, možností objednávek produktů ve větším množství, foto z pořádaných akcí, reference a novinky.

Internetové kampaně budou realizovány na portálech patřících k vydavatelským skupinám např. idnes.cz a lidovky.cz. Stejně tak ovšem nezůstanou opomíjeny portály tematicky zaměřené, jako např. wineofczachrepublic.cz.

---

<sup>30</sup> Poznámka: Jedná se o klasickou reklamní komunikaci v médiích (televize, tisk, rádio, internet). Komunikace na zákazníka působí přímo.

<sup>31</sup> Poznámka: Tento typ reklamy má mnoho forem, k nejpoužívanějším patří publicita společnosti formou článků, sloupků či rozhovorů v médiích. Na zákazníka působí nepřímo.

## ***Veletrhy, soutěže a přehlídky vín***

Pro zvýšení povědomí o vinařství a výrobcích je plánována účast na tematických veletrzích – VINEX Brno a Víno a Destiláty Praha. Stejně tak ke zvýšení obchodních aktivit slouží účast na přehlídkách a soutěžích vín, jako Vinum Juvenale, Vinex GrandPrix, Valtické vinné trhy, Národní salón vín, stejné či obdobné soutěže a přehlídky v zahraničí.

## ***Podpora prodeje***

Podpora prodeje spolu s osobním prodejem budou hlavními elementy propagace firmy a produktů CROY. Při propagačních akcích budou poskytovány vzorky vín zdarma. Pro vybraný segment bude zabezpečena účast na prestižních akcích, jako golf apod. Jednou z forem podpory prodeje budou i rabaty, které budou poskytovány odstupňovaně při větších a pravidelných odběrech, vlastní dopravě, platbě předem apod.

## ***Harmonogram marketingové komunikace***

Harmonogram marketingové komunikace je v první polovině roku zaměřen na představení a propagaci firmy na trhu. Ve druhé polovině roku bude více komunikována také image společnosti. Harmonogram je patrný ze schématu 3.

**Schéma 3:** Plán marketingové komunikace pro rok 2009

Termín	Aktivity							
	Veletrhy, výstavy	Internet	Rádio	Noviny, časopisy	PR	Společenské akce	Sportovní události	
I.09		Promo		Promo				
II.09								
III.09	Promo				Image	Image+ Promo		
IV.09			Promo					
V.09	Promo					Image		Image+ Promo
VI.09								
VII.09	Promo				Image			
VIII.09		Promo		Promo				
IX.09			Promo			Image+ Promo		
X.09								
XI.09		Promo						
XII.09			Promo					

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 4.4 Marketingové cíle

Marketingově-obchodní cíl se odvíjí od cíle firemního.

**Firemní cíl:** navýšení obchodního podílu na trhu odpovídající roční produkci 250 až 300 tisíc lahví, a to do pěti let od zahájení činnosti společnosti.

**Marketingově-obchodní cíl:** vybudování fungujících distribučních kanálů pro zajištění odbytu vína tak, aby v pátém roce existence společnosti dosáhl prodej 300 tisíc lahví a značka CROY byla vnímána jako představitel prestižního moravského vinařství.

- ❖ Prodej vína v prvním roce (2009) 25 tisíc lahví, druhý rok (2010) 50 tisíc lahví, třetí rok (2011) 100 tisíc lahví, čtvrtý rok (2012) 200 tisíc lahví a v pátém roce (2013) 300 tisíc lahví.
- ❖ Tvorba korporátní identity.
- ❖ Branding a positioning – nadlinkové (ATL) i podlinkové (BTL) instrumenty.
- ❖ Prodejnost při zavádění na trh bude stimulována množstevními rabaty a soutěžemi, na nichž budou hlavní cenou produkty vinařství CROY, a také zážitkovým pobytem ve vinařství, čímž se vybuduje silný vztah ke značce.
- ❖ Obal bude inspirován typickými prvky regionu Podluží, tak aby identita výrobku byla komunikována nejen uvnitř, ale také vně láhve.

#### 4.5 Výroba

Základní surovinou pro výrobu vína jsou čerstvé vinné hrozny z pronajatých vinic vinařství CROY. Hrozny se sbírají na vinici zhruba v období poloviny září (rané odrůdy), jako třeba Müller Thurgau, až do poloviny listopadu (pozdní odrůdy), např. Zweigeltrebe. V co nejkratším čase po sklizni se oddělí třapina od dužniny (bobulí). Tento proces se nazývá „odzrnění“. Takto oddělené bobule se nazývají „rmut“. U bílých vín se rmut v krátké době lisuje. Většinou se nechá rmut macerovat (naležet) 3 - 12 hodin z důvodů lepší extrakce aromatických látek, které jsou uloženy ve slupce bobulí. Výroba červených vín se od bílých liší tím, že se rmut lisuje až poté, co prokvasí spolu se slupkami. Právě ve slupkách se totiž nachází barviva, která díky kvašení extrahují do rmutu. Lisováním se oddělí mošt a vylisované slupky – „matoliny“. Existují různé typy lisů – např. vřetenové, hydraulické či pneumatické. Výlisnost

se zpravidla pohybuje od 60 do 80 %. Po vylisování se mošt odkaluje (oddělí se usazeniny – zbytky třápin, kalící látky atd.). Kvašení vína může být nastartováno buď samovolně (díky kvasinkám, které jsou již na hroznech na vinici), nebo použitím speciálních selektovaných kmenů kvasinek. Vinařství CROY preferuje samovolné neboli bouřlivé kvašení, a to především z toho důvodu, že představuje tradiční a přirozený postup pro výrobu vína. Kvašení je známým procesem přeměny cukru na alkohol za vzniku kysličníku uhličitého a tepla. Převážně u červených vín se často po hlavním kvašení provádí ještě tzv. jablečno-mléčná fermentace, tj. přeměna hrubé kyseliny jablečné na hladší kyselinu mléčnou. Poslední částí výrobního procesu vína je školení. Školením vína se rozumí proces manipulace vína od dokvašení až k lahrování. Je to zejména stáčení (oddělení vína od usazených kvasnic), přidavek oxidu siřičitého k zabránění oxidace, čiření (odstranění bílkovin a dalších nežádoucích látek). Významnou částí školení vína je filtrace. Školení má velký vliv na charakter vína a vyžaduje pečlivého a odborně zdatného sklepmistra.<sup>32</sup>

Výroba vína je velmi náročný proces, který závisí na mnoha faktorech, leckdy těžko ovlivnitelných (počasí). Výroba není nikterak automatizovaná a normovaná, což přináší výhodu toho, že každý ročník je jiný, ale také riziko plynoucí z nejistoty. Vinařství CROY disponuje vinicemi v dlouhodobém pronájmu o rozloze 40 ha, což je velmi důležité především pro zajištění kvality, protože víno se dělá již na vinici, nikoli jen ve sklepě. Výroba a pěstování vína je velmi náročný proces po finanční stránce, především v začátcích, kdy je potřeba nákupu nákladných technologií.

#### **4.5.1 Výrobní kapacity**

Výrobní kapacity jsou limitovány vstupními komoditami, a také technologickým a technickým zařízením. Komoditní kapacita vinařství CROY je 40 ha, tzn. výroba 250 – 300 tisíc lahví za rok. Momentální výrobní kapacity jsou však pouze 20 až 25 tisíc lahví. Plán pro první rok výroby je proto omezen výrobními kapacitami. V dalších dvou až pěti letech podnik plánuje výrobní kapacity rozšířit, především nákup nových technologií tak, aby bylo zajištěno plné využití pěstovaných hroznů.

---

<sup>32</sup> Výrobní postup pro výrobu vína dostupný na: <http://www.wineofczechrepublic.cz/4-2-vyroba-vina-cz.html>

## 4.6 Analýza možností financování rozvoje firmy

Pro rozšíření výrobních kapacit vinařství CROY plánuje využít vlastních zdrojů z prodeje vína, cizího kapitálu (bankovních instrumentů financování, dotací či dalších méně tradičních zdrojů).

### 4.6.1 Návrh postupu pro získání příspěvku z fondů EU

Pro vinařství CROY, jakožto zemědělský subjekt, jsou určeny dotace, které jsou administrovány Ministerstvem zemědělství prostřednictvím Státního zemědělského intervenčního fondu (Program rozvoje venkova) a Zemědělské agentury (nárokové dotace).

#### *Nárokové dotace*

Příslušná okresní zemědělská agentura administruje tzv. nárokový typ dotačních prostředků. Mezi tyto nárokové dotace patří jednotná platba na plochu – SAPS a národní dorovnávací dotace, tzv. platba na zemědělskou půdu – TOP UP. U těchto dotací je výše plateb závislá na množství podaných žádostí zemědělských subjektů a celkové výši alokovaných prostředků vyjednaných v EU. Tyto dotace jsou pro všechny zemědělské subjekty bez rozdílu činnosti.

#### **SAPS**

V roce 2009 představuje tuto nárokovou dotaci částka 3.072,70 Kč na hektar obdělávané půdy. Vinařství CROY si proto **může nárokovat částku 122.908 Kč.**

#### **TOP UP**

V roce 2009 nároková dotace činí 1.341,40 Kč na hektar obdělávané půdy. Vinařství CROY **může počítat s částkou 53.656 Kč.**

Mezi nárokové dotace spadají také specializované dotace dle činnosti zemědělských subjektů. Pro vinaře zařazené do tzv. Integrovaného systému produkce, který spočívá v taxativně vymezeném seznamu ochranných prostředků aplikovatelných na vinici s ohledem na životní prostředí je k dispozici platba AgroEnvi. Tato platba činí pro rok 2009 částku 13.367, 30 Kč na hektar obdělávané vinice. Vinařství CROY **může počítat s částkou 534.692 Kč.**

## ***Nenárokové dotace***

Tyto dotace plně administruje SZIF a jeho regionální organizace. Pro vinařské subjekty jsou k dispozici následující druhy dotačních titulů z PRV.

### **Opatření I.I.I Modernizace zemědělských podniků**

Dotace je zaměřena na investice do zemědělských staveb (rekonstrukce a výstavba nových staveb) a technologií. Vinařství CROY může využít tohoto opatření na pokrytí 50 % nákladů na vybudování nosných konstrukcí trvalých kultur ve vinici. Minimální výše dotace je 100 tisíc a maximální 30 mil. Vinařství CROY může žádat o maximální dotaci 600 tisíc na hektar.

### **Opatření I.I.3 Přidávání hodnoty zemědělských a potravinářských produktů**

Dotace je zaměřena na podporu výkonnosti zemědělských podniků, na rozvoj nových odbytišť pro zemědělské produkty, podporu marketingu zemědělských výrobků, zlepšování kvality výrobků a podporu vývoje aplikace nových produktů, postupů a technologií. Vinařství CROY může toto opatření využít na technologické investice vedoucí ke zlepšení zpracování produktů, nákupu zařízení přímo související s finální úpravou, balením a značením výrobků (etiketovačky a plničky lahví atd.). Dále na investice spojené s marketingem – výdaje na vybudování elektronického obchodu, výstavba, rekonstrukce a stavební investice do zpracovatelského provozu. Minimální výše dotace je 100 tisíc, maximální výše je 30 mil.

### **Opatření I.3.2 Zahájení činnosti mladých zemědělců**

Tato dotace je určena mladým začínajícím zemědělským podnikatelům do věku 40 let. Podpořeny jsou investice v rámci úpravy, zpracování a prodeje vlastní produkce zemědělských výrobků, a především pak nákup strojů pro zemědělskou výrobu. Výše dotace je 1,1 mil.

## **4.6.2 Zhodnocení možných rizik získání příspěvku z fondů EU**

### **Mezi největší rizika patří:**

- ❖ Nesplnění podmínek – vrácení celé částky dotace.
- ❖ Zabezpečení spolufinancování – bonita žadatele o dotaci.
- ❖ Nenaplnění předem stanovených závazných ukazatelů – vrácení dotace.



### 4.6.3 Netradiční formy financování

#### *Pronájem viničních hlav*

Formou netradičního financování dalšího rozvoje vinařství CROY, která připadá do úvahy, je pronájem jednotlivých sazenic – hlav révy vinné. Celkově má vinařství CROY pro tuto aktivitu k dispozici cca 110 000 hlav vinné révy. Cena pronájmu jedné hlavy bude činit celkem 365 Kč za rok. Minimální počet révy, který může být předmětem pronájmu, jsou 4 kusy. Větší počet je pak vždy násobkem číslíce 4. Pronájem je možné uzavřít minimálně na dobu 5 let. Do projektu se tedy teoreticky může zapojit 27 500 potencionálních zákazníků.

Zákazník obdrží smlouvu o pronájmu a nabývací listinu. Každá hlava bude opatřena jmenným štítkem. Zákazník bude moci sledovat vývoj hospodářského roku na internetu. Samozřejmě bude mít kdykoli právo přístupu ke svým hlavám révy vinné. Předpokládá se také jeho aktivní zapojení do sklizně. Za pronájem bude zákazníkovi náležet jedna láhev vína z každé hlavy. Dalším benefitem bude 10 % sleva při nákupu ostatních produktů z vinařství CROY. Láhve budou dodány vždy následující rok v předvánočním čase.

Vinařství CROY by v ideálním případě mohlo získat až 165.000.000 Kč. Realistický odhad na úrovni 5 % response, tedy při akceptaci projektu 1.375 zákazníky, a po odečtení nákladů ve výši 260 Kč na jeden soubor 4 hlav se pohybuje na úrovni částky 8.250.000 Kč za dobu 5 let.<sup>33</sup>

Kromě finančního efektu má tato forma význam i z marketingového hlediska. Představuje intenzivní kontakt se zákazníkem na základě společného zážitku, jeho navázání na produkt a značku, důvod – záminku pro opětovné oslovení. Tento finanční instrument představuje vhodnou formu dárku pro známé, kolegy nebo obchodní partnery, a může tedy sloužit jako další akviziční kanál pro vinařství.

---

<sup>33</sup> Poznámka: Zpracováno na základě <http://www.rheingaufestival.de/shop/wein.php?h=7&u=2>

## 4.7 Finanční plán

Finanční plán vinařství CROY vychází z předchozích kapitol, které stanovily komoditní zajištění, výrobní kapacity, cenu výrobku. Díky finančnímu plánu budou zjištěny předpokládané příjmy a výdaje pro rok 2009, které jsou odlišné od roku 2008.

V roce 2008 firma začala hospodařit na pronajatých vinicích, které bylo zapotřebí zrekultivovat. Vynaložené prostředky však firmě přinesly užitek, protože se jí podařilo vyprodukovat 297 tis. kg vinné révy. Výdaje za rok 2008 jsou uvedeny v tabulce 3 uvedené v příloze.

Cukernatost vinných hroznů dosahovala rozpětí 19 - 21° NM, což znamená možné zařazení do kategorie minimálně kabinetní víno. Čtvrtina produkce měla cukernatost 21 - 24° NM, což značí pozdní sběr. Firma není z kapacitních důvodů schopna zpracovat celou produkci hroznů, proto ji prodává přednostně smluvnímu odběrateli. Ve smlouvě má garantovanou minimální cenu 8 Kč/kg při cukernatosti menší než 19° NM, při vyšší se cena zvyšuje o 1 Kč/kg. Příjmy z prodeje hroznů v roce 2008 ukazuje tabulka 3.

Tabulka 3: Příjmy 2008

PŘÍJMY 2008	
Za prodej hroznů	2 416 000
<b>CELKEM</b>	<b>2 416 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vinařství CROY pro výrobu vína ročníku 2008 použila 28 500 kg vinné révy. Při průměrné výlisnosti 65 % firma vyprodukuje kolem 18 600 l vína, respektive 24 800 lahví vína o obsahu 0,75 l. Víno bude zařazeno v kategorii kabinetní víno nebo pozdní sběr. V roce 2009 nebudou vynaloženy tak vysoké náklady na udržování vinic. Vystanou však náklady spojené s expedicí vína a mzdové náklady na chod podniku a odbytu. Výčet nákladů je patrný z tabulky 4. Výdaje na reklamu kalkulují relativně nízko, protože tyto služby firma nakoupí pomocí barterového obchodu. Pro firmu to má pozitivní dopad v tom, že potenciální zákazníci budou osloveni dvakrát. Poprvé přímo daným marketingovým komunikačním kanálem, a podruhé ze strany poskytovatele reklamy, který bude vína CROY používat jako firemní dárky nebo jako součást společenských akcí, což bude mít příznivý vliv na budování značky.

**Tabulka 4: Výdaje 2009**

<b>VÝDAJE 2009</b>	
<b>PROVOZOVNA</b>	
Elektřina	21 820
Vodné, stočné	5 280
Přípravky pro výrobu vína	10 000
Čisticí a hygienické prostředky	6 695
Lahve (9 Kč/ks)	223 000
Korkové zátky (7 Kč/ks)	173 000
Software	20 000
Nerezové tanky	108 000
Etikety (1 Kč/ks)	24 800
Kancelářské potřeby	3 120
Telefon	18 900
Internet	6 000
Poplatky, ceniny	8 000
Kartonové obaly na 4 lahve	40 000
Kartonové obaly na 1 láhev	32 000
<b>VÝDAJE NA OBHOSPODAŘOVÁNÍ VINIC</b>	
Pronájem vinic	500 000
Pronájem techniky	200 000
Postřiky	190 000
Udržování vinic	45 000
Pohonné hmoty	60 000
Brigádníci <sup>34</sup>	300 000
<b>MARKETING A OBCHOD</b>	
Veletrhy a výstavy	50 000
Reklama	50 000
Obchodník <sup>35</sup>	264 000
<b>VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>2 360 415</b>
<b>MZDOVÉ NÁKLAY</b>	
Zaměstnanci <sup>36</sup>	756 000
<b>MZDOVÉ NÁKLAY</b>	<b>756 000</b>
<b>CELKEM</b>	<b>3 116 415</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Při plánování je třeba brát v potaz také plán odbytu uvedený v tabulce 5. Počítá se s prodejem hroznů při minimální ceně 8 Kč/kg a prodeji minimálně 220 tisíc kg. U prodeje lahvového vína se vychází z průměrné ceny 90 Kč a prodeje 24 800 lahví.

<sup>34</sup> Poznámka: V plánu výdajů je počítáno s 10 brigádníky, kteří pracují proměnlivě v období od února do října. Cena za hodinu práce je 50 Kč, průměrná doba práce je 6 hodin denně. Pro kalkulaci je počítáno s 20ti odpracovanými dny po dobu 5ti měsíců.

<sup>35</sup> Poznámka: Průměrné ohodnocení externího obchodníka je stanoveno na 22.000 Kč za měsíc, obchodník bude zastupovat více vinařství a bude hodnocen dle výkonu.

<sup>36</sup> Poznámka: Hrubá mzda pracovníka ekonomicko-personálního úseku je kalkulována na 12.000 Kč za měsíc, náklady na tohoto pracovníka jsou tedy 16.080 Kč. Hrubá mzda pracovníka výrobního úseku je kalkulována na 15.000 Kč, náklady činí 20.100 za měsíc. Hrubá mzda jednatele a ředitele je kalkulována na 20.000, náklady činí 26.800 Kč.

**Tabulka 5: Příjmy 2009**

<b>PŘÍJMY 2009</b>	
Za prodej hroznů	1 760 000
Za prodej lahvového vína	2 232 000
<b>CELKEM</b>	<b>3 992 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.7.1 Plánovaná rozvaha

Rozběh vinařství CROY je financován z vlastních zdrojů majitele. Firma má veškerou plochu vinic v dlouhodobém pronájmu. Pro výrobu vína využívá pronajatých technologií (traktory, lisy, atd.). V dlouhodobém majetku jsou evidovány nerezové tanky na vykvašení vína, pořízené v roce 2008 s plánem jejich navýšení v tomto roce. V roce 2009 proběhne koupě softwaru pro účetnictví a softwaru pro vinaře, který pomůže při organizaci a plánování jednotlivých prací. V dalších letech se plánuje navýšení majetku o technologie, které jsou nyní v pronájmu. Tyto technologie budou financovány formou bankovních úvěrů a dotací. Rok 2009 je z rozhodnutí managementu přípravný a etablační. Plánovaná rozvaha je patrná z tabulky 6.

**Tabulka 6: Plánovaná rozvaha 2009**

<b>AKTIVA</b>	<b>2009</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 144</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0
Dlouhodobý majetek	170
Dlouhodobý nehmotný majetek	20
Dlouhodobý hmotný majetek	150
Oběžná aktiva	1 974
Zásoby	571
Krátkodobé pohledávky	225
Krátkodobý finanční majetek	1 178
Časové rozlišení	0
<b>PASIVA</b>	<b>2009</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 144</b>
Vlastní kapitál	1 947
Základní kapitál	200
Kapitálové fondy	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20
Výsledek hospodaření minulých let	12
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 715
Cizí zdroje	197
Krátkodobé závazky	197
Bankovní úvěry a výpomoci	0
Časové rozlišení	0

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.7.2 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát pro rok 2009 je uveden v tabulce 7. Výkaz plně reflektuje komoditní a výrobní kapacitu vinařství. Pro odběr hroznového vína za rok 2009 má firma smluvně sjednaného odběratele a prodej lahvového vína bude v roce 2009 zahájen v objemu 24 800 lahví. Vinařství CROY počítá s obdržáním nárokových dotací ve výši cca 1.400.000 Kč. Jedná se o dotaci za rok 2008, která bude vyplacena až ve 2. čtvrtletí roku 2009 a o dotaci za rok 2009, která bude dle nových pravidel vyplacena již koncem roku 2009. Výsledek hospodaření je kalkulován na 1.715.000 Kč. V dalších letech se předpokládá vzrůstající tendence výsledku hospodaření, což je patrné z výhledového výkazu zisků a ztrát doloženého v příloze 4 této práce.

**Tabulka 7:** Plánovaný Výkaz zisků a ztrát

<b>VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT</b>	<b>2009</b>
Tržby za prodej zboží	0
<b>Obchodní marže</b>	0
<b>Výkony</b>	3 992
<b>Výkonová spotřeba</b>	2 360
<b>Přidaná hodnota</b>	1 632
<b>Osobní náklady</b>	756
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	133
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0
Ostatní provozní výnosy	1 400
Ostatní provozní náklady	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	2 143
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	0
Náklady z finančního majetku	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0
Výnosové úroky	1
Nákladové úroky	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	1
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	0
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	2 144
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	429
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	1 715
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	2 144

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.7.3 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z plánovaných účetních výkazů. Budu zde analyzovat ukazatele likvidity a rentability. Další ukazatele budou aplikovány v dalších letech fungování firmy.

**Tabulka 8:** Ukazatel likvidity

UKAZATEL LIKVIDITY 2009	
Okamžitá likvidita	5,98
Pohotová likvidita	2,90
Běžná likvidita	10,02

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatelé likvidity jsou patrné z tabulky 8. Vypočtené ukazatele jsou vyšší, než jsou udávány doporučené hodnoty v literatuře. Hlavním důvodem je především nevyužívání úvěrů a držení likvidních prostředků. Podnik plánuje v dalších letech nákup nových technologií. Na nákup budou použity vlastní zdroje, ale také bankovní úvěr. Proto podnik preferuje držení likvidních prostředků. Doporučuji vinařství CROY volně likvidní prostředky uložit na spořicí účet, kde se úroková sazba pohybuje v rozmezí od 2 % až do 3,6 % p. a. Výhodou takového účtu je možnost okamžitého výběru, což je pro podnik ve fázi rozvoje důležité. Nevýhodou je to, že sazba může být bankou kdykoliv změněna (tzv. vyhlašovací sazba), a také srážková daň z úroku ve výši 15 %.

**Tabulka 9:** Ukazatel rentability

UKAZATEL RENTABILITY 2009	
ROE - výnosnost vlastního kapitálu	0,88
ROA - rentabilita celkového kapitálu	0,80
Finanční páka	1,10

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatelé rentability jsou patrné z tabulky 9. Rentabilita je jeden z nejdůležitějších prvků prokazující zdraví podniku. Tento ukazatel ukazuje, jaká je schopnost podniku tvořit zisk a celkově zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatel rentability se přímo odvíjí od tržeb podniku. Neznám rentabilitu odvětvového průmyslu nebo konkurence, avšak zde platí, že ROE je větší než ROA, z čehož vyplývá, že společnost správně hospodaří. Finanční páka vyšla kladná, což je také známkou dobré finanční stability společnosti.

## 4.8 Zhodnocení rizik

Navržený podnikatelský plán ovlivňují různé faktory, které mohou přinést společnosti nečekané komplikace, ale i příležitosti. Je třeba počítat s pesimistickou a optimistickou variantou vývoje podniku.

### PESIMISTICKÁ VARIANTA

Vycházíme z předpokladu, že se nepodaří splnit navržené cíle. V případě vinařství CROY se jedná především o nesplnění plánovaných prodejů a s tím souvisejícího rozšíření výrobních kapacit pro využití komoditního potenciálu.

Příčinou vzniku nesplnění plánovaných prodejů může být:

- ❖ nezájem zákazníků o produkty vinařství CROY, např. z důvodů ceny, kvality, designu
- ❖ utlumení celkové spotřeby přívlastkového vína z důvodu hospodářské krize

Řešením může být:

- ❖ nalezení příčiny nezájmu zákazníků o produkty vinařství CROY a snaha o odstranění překážek
- ❖ motivace zákazníků
- ❖ v případě utlumení spotřeby přívlastkového vína z důvodu hospodářské krize by společnost měla část produkce archivovat a nechat zrát na prestižních místech, jako např. kasematy hradu Špilberk, či sklepní prostory muzeí a galerií – společnost si tím zajistí zajímavý produkt do doby, kdy poptávka po přívlastkovém zajímavém víně stoupne.

V rámci zhodnocení rizika jsem se rozhodla vytvořit dvě varianty prodeje vína. **První varianta** počítá s prodejem 50 % vyprodukovaného vína, což znamená 14 250 lahví. Odběr hroznů je smluvně podložen a hodnota 220 tisíc vypěstovaných hroznů je reálná. S odběratelem hroznů je smluvně dojednána záloha ve dvou splátkách - květen 250.000 Kč – září 250.000 Kč. Proto počítám s neměnnými příjmy z prodeje hroznů. Příjmy z prodeje vína se změní, a to na hodnotu 1.282.500 Kč při kalkulační ceně 90 Kč. Celkový výsledek hospodaření se značně sníží, avšak firma bude stále zisková. Tato varianta by zpomalila rozvoj společnosti, avšak neznamená likvidační

riziko. Zisku by bylo dosaženo i v případě, že by nebyla vyplacena nároková dotace za rok 2008, kterou si nově založené vinařství mohou nárokovat až po ukončení prvního roku podnikatelské činnosti. Nároková dotace pro rok 2009 je již automaticky přislíbena a vyplácena koncem roku 2009. Podrobný Výkaz zisku a ztrát je zřetelný z tabulky 5 přiložené v příloze této práce. **Druhá varianta** počítá s prodejem pouhých 25 % vyprodukovaného vína. Při kalkulaci příjmů vycházím z nezměněného příjmu z prodeje hroznového vína. Příjem z prodeje 6 200 lahví bude 558.000 Kč při počítané ceně 90 Kč. V tomto případě bude firma stále vykazovat zisk, avšak především díky vyplaceným dotacím. Přidaná hodnota bude záporná, což je dlouhodobě neudržitelný stav. Pokud nastane tato varianta, vinařství ještě nějakou dobu přežije, ale bez investic a rozvoje. Z dlouhodobého hlediska by dané fungování znamenalo nenaplnění cílů, a tím i likvidaci podniku. Náklady v případě obou variant se prakticky nezmění. Podrobný Výkaz zisků a ztrát pro 25 % variantu prodeje je uveden v tabulce 6 přiložené v příloze.

Je třeba sledovat plnění vytyčených cílů a v případě naplňování pesimistické varianty analyzovat příčiny problémů, a co nejdříve problémy řešit. Vinařství CROY nesmí zapomínat na neustále sledování vývoje trhu a přizpůsobování produktu zákazníkovi.

## **OPTIMISTICKÁ VARIANTA**

Vychází z předpokladu, že vytyčených cílů bude dosaženo. Podnik by měl i tento vývoj sledovat a analyzovat. Snahou by mělo být využít příležitosti k maximalizaci zisků, či expanzi podniku.

Kladný vývoj je zapříčiněn především:

- ❖ poklesem nákladů především z úspor z rozsahu, což svědčí o efektivní nákladové politice společnosti
- ❖ produkty vinařství CROY jsou kladně přijímány na trhu – firma by měla pečovat o nové zákazníky a analyzovat příčinu úspěchu produktů na trhu.



#### **4.9 Zhodnocení očekávaných přínosů řešení**

Přínosem teoretické části této bakalářské práce je ucelený pohled na podnikatelský plán. Teoretická část může vinařství CROY sloužit jako metodická příručka k tomu jakým způsobem nejlépe připravit podnikatelský plán, tak aby obsahoval veškeré náležitosti a byl srozumitelný a jasný pro všechny čtenář.

Přínosem navrženého podnikatelského plánu pro nově založené vinařství CROY je především navržení marketingové komunikace, analýzy možnosti financování provozu vinařství a samozřejmě rozvojových investic do technologického zařízení. Navržený záměr v rámci SWOT analýzy poukázal na silné a slabé stránky uvnitř podniku. Dále na příležitosti trhu, kterých by vinařství mělo využít, a také hrozby, které je třeba eliminovat. V rámci finanční analýzy byly definovány příjmy a výdaje pro rok 2009, a také výhledy na další roky. Navržené možnosti mohou být pro vinařství inspirací a pomocí pro úspěšný start.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo připravit podnikatelský plán pro rozvoj nově založeného vinařství CROY. Vinařství se zaměřuje na segment zákazníků, kteří vyhledávají exkluzivní a zajímavá vína s osobitým designem, chutí a kvalitou, která mohou konkurovat mezinárodním vínům. Vinařství bylo založeno v roce 2008, ale první prodej vína se uskuteční v roce 2009.

Ke splnění cílů bakalářské práce jsem použila teoretická východiska, která stanovují základní kroky v tvorbě podnikatelského plánu. Strategickou analýzu oborového okolí dle Portera a SLEPT analýzu obecného okolí. Dále pak osobních zkušeností, poznatků a informací o oboru vinařství a vinohradnictví nabytých při konzultacích s jednatelem společnosti.

Přínosem analýzy obecného a oborového okolí je rozpoznání možností na daném spotřebitelském trhu. Analýza obecného okolí poukázala na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které vinařství přímo i nepřímo ovlivňují. Analýza oborového okolí prokázala vzrůstající tendenci celkové spotřeby vína. Stejně tak byla prokázána narůstající spotřeba dražších přívlastkových vín, které má ve svém portfoliu vinařství CROY. Byly rozpoznány hrozby ze strany substitučních výrobků, ale také možnosti vstupu nových konkurentů na trh. Rivalita firem působící na trhu s vínem existuje, přičemž nejčastěji je v konkurenčním boji používána cenová konkurence. Tržní prostor však vytváří příležitost pro úspěšnou realizaci navrženého podnikatelského záměru. Na základě těchto analýz jsem byla schopna vytvořit SWOT analýzu podniku.

Po analýze trhu jsem stanovila cenu prodeje vína pro On trade, Of trade a přímé zákazníky. Z důvodů velkého počtu subjektů na trhu s vínem bylo velmi složité provést průzkum cen. Proto jsem volila veřejně přístupné informace Státního zemědělského intervenčního fondu. Kalkulační cenu prodeje vína jsem firmě stanovila na 90 Kč. Pro kalkulaci příjmů z prodeje hroznů jsem vycházela ze zkušeností vinařství v roce 2008, kdy základní cena za 1 kg vykupovaných hroznů byla 8 Kč. V roce 2009 počítám se stejnou cenou.

Ve spolupráci s jednatelem společnosti byla pro vinařství CROY navržena nonkonformní marketingová komunikace, která umožní větší diferenciaci produktu, a tím i zvýšenou konkurenceschopnost. Navržený způsob komunikace by měl oslovit nové zákazníky a následně prohlubovat jejich identifikaci s produkty a značkou.

Pro vinařství CROY byla vypracována základní analýza dotační možnosti ze Státního zemědělského intervenčního fondu a Zemědělské agentury. Vinařství pro rok 2009 neplánuje větší investice, proto daná problematika nebyla detailně rozpracována. Analýza dotačních příležitostí však přináší ucelený přehled o dotační politice v ČR pro daný druh podnikání, spolu s upozorněním na nejčastější problémy s uvedeným druhem financování. Zpracovala jsem také návrh netradiční formy financování prostřednictvím pronájmu vinných hlav, který má krom příjmového přínosu pozitivní vliv na celkové vnímání značky ze strany zákazníků.

Ve finančním plánu jsem zpracovala prognózu výdajů a příjmů pro rok 2009 spolu s plánovanou rozvahou a výkazem zisků a ztrát. Tento plán vinařství přinese komplexní pohled na příjmy a výdaje pro rok 2009, které jsou důležité pro plán finančního zajištění. Dále byla zpracována prognóza vývoje výkazu zisků a ztrát do roku 2013 s přihlédnutím na plánované investice a rozšíření výrobních kapacit.

Součástí práce je také zhodnocení rizik. Jako největší riziko byla definována špatná prodejnost vína. V návaznosti na uvedené riziko byly vypracovány dvě varianty výkazu zisků a ztrát s uvedením prognózy příjmů v případě prodeje z 50 % a 25 %. V obou případech bude společnost zisková, avšak dané příjmy nebudou dostačující pro plnění vytyčených cílů do budoucna (rozšíření výrobních kapacit).

Informace uvedené v bakalářské práci mohou být zkreslené z důvodu vlivu vnějších i vnitřních faktorů, které se jen velmi složitě předvídají. Stěžejním přínosem mé práce je proto především zpracování postupu tvorby podnikatelského plánu

Smyslem práce bylo sestavit podnikatelský plán pro nově vzniklé vinařství. Mohu konstatovat, že jsem vinařství ukázala kroky a postupy, které udávají směr pro realizaci podnikatelských aktivit. Celá práce vinařství pravděpodobně poslouží jako prvotní inspirace. Realizace plně závisí na samotném podniku, budu však velmi ráda pokud se budu moci dále účastnit i této fáze podnikatelského záměru.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

1. CAHLÍK, T. a MARKOVÁ, J. *Ekonomika České republiky v novém prostoru Evropské unie* 1. vyd. Praha: G plus G, 2004. ISBN 80-86103-75-7.
2. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
3. HISRICH, R. D. a PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
4. KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project)*. 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
5. KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
6. KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
7. KOTLER, P. a TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
8. KRAUS, V. a KOPEČEK, J. *Setkání s vínem*. 3. vyd. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2005. 158 s. ISBN 80-86031-51-9.
9. NĚMEČEK, P. *Management I*. 1. vyd. Brno: Cerm, s.r.o. 2007. ISBN 978-80-214-3511-7.
10. PIVRNEC, J. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 168 s. ISBN 80-85623-92-7.
11. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
12. SCHÄTZEL a kol. *Jak úspěšně prodávat víno* 1. vyd. Praha: Svaz vinařů České republiky, 2004. ISBN 80-903534-1-X.
13. SCHIFFMAN, L.G. a KANUK, L.L. *Nákupní chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
14. STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.

15. SVATOŠ, M a kol. *Ekonomika agrárního sektoru*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. 174 s. ISBN 80-213-0803-6.
16. SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 244s. ISBN 80-247-0564-8.
17. SYNEK, M a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 475s. ISBN 80-247-0515-X.
18. SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-736-7.
19. VYKYPĚL, O. a KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 5. přeprac. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2004. 118 s. ISBN 80-7355-013-X.
20. VYSEKALOVÁ, J. A MIKEŠ, M. *Reklama*. 2. aktualizované a přeprac. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 184 s. ISBN:978-80-247-2001-2.
21. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán a investiční financování*. 2. vyd. Praha: Grada, 1999. 216 s. ISBN 80-7261-075-9.
22. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
23. ZDRAŽILOVÁ, D. a KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2 .

## Internetové zdroje

1. Analýza vývoje průměrných mezd zaměstnanců [online]. [2009-04-04]  
Dostupné z WWW:  
<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/75710042BC82>>
2. Spotřeba alkoholu na jednoho obyvatele v ČR 1994 – 2007 [online]. [2009-04-03] Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/0E004008E7/\\$File/30040802.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/0E004008E7/$File/30040802.xls)>  
<[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/9500354C5B/\\$File/301408\\_02d.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/9500354C5B/$File/301408_02d.xls)>
3. Pronájem vinných hlav [online]. [2009-02-03] Dostupné z WWW:  
<<http://www.rheingaufestival.de/shop/wein.php?h=7&u=2>>

4. Enologická činnost [online]. [2009-02-03] Dostupné z WWW: <<http://www.sommelierskyklub.wz.cz/enologie.html>>
5. Zprávy o trhu, informace o trhu se zemědělskými komoditami v České republice, Evropské unii a ostatních zemích [online]. [2009-02-03] Dostupné z WWW: <[http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy\\_o\\_trhu](http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/tis~zpravy_o_trhu)>  
Legislativa ve vinařství a vinohradnictví [online]. [2009-20-02] Dostupné z WWW: <<http://www.vinarskyfond.cz/cz/legislativa>>
6. Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno [online]. [2009-08-03] Dostupné z WWW: [http://www.mze.cz/attachments/VINO\\_04\\_2008.pdf](http://www.mze.cz/attachments/VINO_04_2008.pdf)
7. Charakter a přednosti moravských vín [online]. [2009-21-02] <<http://www.wineofczechrepublic.cz/r-3-2-4-53-charakter-a-prednosti-moravskych-vin-cz.html>>
8. Výrobní postup pro výrobu vína [online]. [2009-21-02] Dostupné z WWW: <<http://www.wineofczechrepublic.cz/4-2-vyroba-vina-cz.html>>

## Magazíny, časopisy, příručky

1. Týdeník EURO 46, Praha: Euronws, a.s., 2008
2. **Odbor rostlinných komodit MZe ČR, Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno.** Praha: Ministerstvo zemědělství, 2009. ISBN 978-80-7084-689-6,
3. **Opatření I.3.2 Zahájen činnosti mladých zemědělců.** Praha: Ministerstvo zemědělství, 2007. ISBN 978-80-7084-669-8.
4. **Opatření I.I.3 Přidávání hodnoty zemědělských a potravinářských produktů.** Praha: Ministerstvo zemědělství, 2007. ISBN 978-80-7084-637-7.
5. PROKOP, M., Příručka pro podnikatele: Jak napsat podnikatelský plán, 1. vyd. Praha: CzechInvest a MPO, 2005.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

° NM	Stupeň normalizovaného moštoměru
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
ha	Hektar
Kč	Koruna česká
Kg	Kilogram
l	Litr
PRV	Program rozvoje venkova
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond

## **SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ**

### ***SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMAT***

Schéma 1: Návrh organizační struktury	36
Schéma 2: SWOT analýza podniku	37
Schéma 3: Plán marketingové komunikace pro rok 2009	45
Obrázek 1: Logo společnost CROY	39

### ***SEZNAM TABULEK***

Tabulka 1: Spotřeba vína ve vinařských letech	29
Tabulka 2: Spotřeba alkoholu na jednoho obyvatele v ČR 1994 – 2007	33
Tabulka 3: Příjmy 2008	51
Tabulka 4: Výdaje 2009	52
Tabulka 5: Příjmy 2009	53
Tabulka 6: Plánovaná rozvaha 2009	53
Tabulka 7: Plánovaný Výkaz zisků a ztrát	54
Tabulka 8: Ukazatel likvidity	55
Tabulka 9: Ukazatel rentability	55

### ***SEZNAM GRAFŮ***

Graf 1: Spotřeba vína ve vinařských letech	30
Graf 2: Vývoj spotřeby vína v jednotlivých měsících roku 2006 – únor roku 09	35



# **PŘÍLOHY**

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Tabulka 1: Charakteristika Obchodních společností

Tabulka 2: Vývoj cen přívlastkového vína v jednotlivých měsících let 2006 – 2/2009

Tabulka 3: Výdaje 2008

Tabulka 4: Výhledový výkaz zisků a ztrát 2010 – 2013

Tabulka 5: Výkaz zisků a ztrát při 50 % prodeji vína

Tabulka 6: Výkaz zisků a ztrát při 25 % prodeji vína

**Tabulka 1:** Charakteristika Obchodních společností

OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI				
	OSOBNÍ		KAPITÁLOVÉ	
	Verejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akciová společnost (a.s.)
Ručení	neomezené	a) komanditista – financuje podnik - ručí do výše nesplaceného vkladu b) komplementář – přináší nápad (ručí celým svým majetkem)	Společníci ručí společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků v obchodním rejstříku	akcionáři neručí, ručí společnost
Kapitál	společníci vkládají základní kapitál ve věcné nebo peněžní podobě, výše není zákonem stanovena	pouze komanditisté min. vklad = 5 000	min. vklad ve věcné nebo finanční podobě = 200 000 Kč	- min. vklad = 2 000 000 Kč - vzniká-li společnost veřejnou nabídkou (úpisem), potom 20 000 000
Vedení	dohodnuto ve společenské smlouvě	dohodnuto ve společenské smlouvě	jednatelé (může být stanoven i dozorčí orgán)	- zák. stanovený statutární orgán (představenstvo) - zák. stanovený kontrolní orgán (dozorčí rada) - majitelé a.s. tvoří valnou hromadu a ta volí představenstvo a dozorčí radu
Dělení zisku	dělení zisku je stanoveno ve společenské smlouvě, ale v zásadě podle výše vkladu	dělení zisku je stanoveno ve společenské smlouvě, ale v zásadě podle výše vkladu	dělení zisku je stanoveno ve společenské smlouvě, ale v zásadě podle výše vkladu	- představenstvo navrhuje rozdělení zisku, konečné slovo má valná hromada - akcionář dostává dividendu

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Možné legislativní změny v Obchodním zákoníku**

Počátkem roku 2012 má vstoupit v platnost zcela nový obchodní zákoník. Změny budou dle zatím zveřejněných informací značné. Změnami legislativy projdou všechny právní formy obchodních společností, ráda bych poukázala na ty, které se promítnou do úprav v České republice nejvíce využívané právní formy – společnosti s ručením omezeným.

### **Jak se změní úprava společnosti s. r. o.:**

Změněno bude především pojetí základního vkladu, kdy zásadně bude změněna jeho výše. Minimální základní vklad by měl být pouhých tisíc korun, ale ve společenské smlouvě se zakladatelé mohou dohodnout samozřejmě i jinak. Důvodem snížení základního kapitálu je především to, že základní kapitál ztratil svůj význam při ochraně věřitelů a je nahrazen ochranou prostřednictvím insolvenčního zákona. Dalším podnětem pro snížení povinné výše základního kapitálu je také to, že uveřejnění výše základního jmění v Obchodním rejstříku nemá žádnou vypovídající hodnotu o finanční situaci společnosti. Pokud se zakladatelé rozhodnou do společnosti vložit nepeněžitý vklad, nebude již potřeba ocenění znalcem jmenovaným soudem, ale pouze dohoda zakladatelů. Návrh také připouští, aby podíl ve společnosti byl reprezentován cenným papírem vydaným na řad, tedy na jméno konkrétní osoby. Další převody podílů jsou tím vázány na tento cenný papír. To má umožnit rychlejší a jednodušší nakládání s majetkovým podílem ve společnosti s. r. o., protože už nebude při prodeji jeho části nutné, aby valná hromada společnosti nejprve umožnila rozdělení tohoto podílu. Společník bude také oprávněn mít více obchodních podílů.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> KUČERA, M., *K založení s. r. o. stačí jen tisíc korun*. Týdeník EURO číslo 46. Praha: Euronews a.s., 2008. str. 77-79

**Tabulka 2:** Vývoj cen přívlastkového vína v jednotlivých měsících let 2006 – 2/2009

Měsíc/Rok	Kč/litr	Spotřeba v tis. hl
1/06	185,3	88
2/06	135,4	124
3/06	322,7	405
4/06	117,8	111
5/06	113,1	113
6/06	158,7	52
7/06	115,6	55
8/06	113,3	198
9/06	113,5	240
10/06	105,3	196
11/06	117,9	231
12/06	147,2	684
1/07	107	280
2/07	125,7	186
3/07	88,6	1460
4/07	79,9	1447
5/07	87,3	1751
6/07	112,4	385
7/07	85,4	1 470
8/07	127,1	313
9/07	82,9	2 082
10/07	111,9	467
11/07	113,4	484
12/07	93,2	3 508
1/08	113,4	484
2/08	93,2	3508
3/08	76,5	2144
4/08	80,5	2339
5/08	82,2	2081
6/08	86,3	2291
7/08	83,8	2090
8/08	85,8	2112
9/08	114,1	614
10/08	83,4	2136
11/08	112	901
12/08	112,7	625
1/09	85,6	3127
2/09	92,3	3334
<b>Průměr</b>	<b>112,2</b>	<b>1160,9</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Situační a výhledové zprávy vinná réva a víno duben 2008 vydávané Ministerstvem zemědělství

**Tabulka 3: Výdaje 2008**

<b>VÝDAJE 2008</b>	
<b>PROVOZOVNA</b>	
Elektřina	21 820
Vodné stočné	10 280
Oprava a udržování	18 500
Nerezové tanky	84 000
Dřevěné sudy	39 000
Přípravky pro výrobu vína	21 150
Čistící a hygienické prostředky	9 200
Počítač	19 000
Tiskárna	8 000
Kancelářské potřeby	5 130
Telefon	18 900
Internet	6 000
Grafické návrhy loga korporátní identity	40 000
Poplatky, ceniny	8 000
<b>VÝDAJE NA OBHOSPODAŘOVÁNÍ VINIC</b>	
Pronájem vinic	500 000
Pronájem techniky	400 000
Postřiky	325 000
Udržování vinic	315 000
Pohonné hmoty	60 000
Brigádníci	420 000
<b>VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>2 328 980</b>
<b>CELKEM</b>	<b>2 328 980</b>

*Zdroj: vlastní zpracován*

**Tabulka 4: Výhledový výkaz zisků a ztrát 2010 – 2013**

	2010	2011	2012	2013
	( r+1 )	( r+2 )	( r+3 )	( r+4 )
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
<b>Obchodní marže</b>	0	0	0	0
<b>Výkony</b> <sup>38</sup>	6 260	10 400	18 000	22 500
<b>Výkonová spotřeba</b>	4 204	6 060	9 000	10 700
<b>Přidaná hodnota</b>	2 056	4 340	9 000	11 800
<b>Osobní náklady</b>	854	965	1 091	1 364
Mzdové náklady	637	720	814	1 018
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	217	245	277	346
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	66	794	1 469	1 579
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0	0	0	0
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	800	800	3 800 <sup>39</sup>	800
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0
Převod provozních výnosů	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	1 936	4 346	11 331	11 021
Výnosové úroky	1	3	6	11
Nákladové úroky	0	221	221	221
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	1	-218	-215	-210
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	1 937	4 128	11 116	10 811
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	368	784	2 112	2 054
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	1 569	3 344	9 004	8 757
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	1 937	4 128	11 116	10 811

*Zdroj: vlastní zpracování*

<sup>38</sup> Předpokládaný nárůst produkce lahvového vína – 2010 (50 tisíc lahví), 2011 (100 tisíc lahví), 2012 (200 tisíc lahví), 2013 (250 tisíc lahví).

<sup>39</sup> Poznámka: Počítáno s investicí 6 mil do nákupu technologií, 3 mil budou financovány z bankovního úvěru, který má předpokládanou úrokovou sazbu 12 % p. a., při době splatnosti 3 roky a pololetních splátkách. Zbývající 3 mil. Budou zaplacen z vlastních zdrojů podniku a bude požádáno o jejich proplacení ze SZIF **Opatření I.L.3 Přidávání hodnoty zemědělských a potravinářských produktů**. Investice je předpokládána pro rok 2011, příjem proplacených peněžních prostředků ze SZIF na rok 2012.

**Tabulka 5: Výkaz zisků a ztrát při 50 % prodeji vína**

<b>VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT</b>	<b>2009</b>
Tržby za prodej zboží	0
<b>Obchodní marže</b>	0
<b>Výkony</b>	2 876
<b>Výkonová spotřeba</b>	2 360
<b>Přidaná hodnota</b>	516
<b>Osobní náklady</b>	756
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	133
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0
Ostatní provozní výnosy	1 400
Ostatní provozní náklady	0
Převod provozních výnosů	0
Převod provozních nákladů	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	1 027
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	0
Náklady z finančního majetku	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0
Výnosové úroky	1
Nákladové úroky	0
Ostatní finanční výnosy	0
Ostatní finanční náklady	0
Převod finančních výnosů	0
Převod finančních nákladů	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	1
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	0
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	1 028
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	206
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	822
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	1 028

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 6:** Výkaz zisků a ztrát při 25 % prodeji vína

<b>VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT</b>	<b>2009</b>
Tržby za prodej zboží	0
<b>Obchodní marže</b>	0
<b>Výkony</b>	2 318
<b>Výkonová spotřeba</b>	2 360
<b>Přidaná hodnota</b>	-42
<b>Osobní náklady</b>	756
Odписы dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	133
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0
Ostatní provozní výnosy	1 400
Ostatní provozní náklady	0
Převod provozních výnosů	0
Převod provozních nákladů	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	469
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	0
Náklady z finančního majetku	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0
Výnosové úroky	1
Nákladové úroky	0
Ostatní finanční výnosy	0
Ostatní finanční náklady	0
Převod finančních výnosů	0
Převod finančních nákladů	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	1
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	0
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	470
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	94
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	376
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	470

*Zdroj: vlastní zpracování*