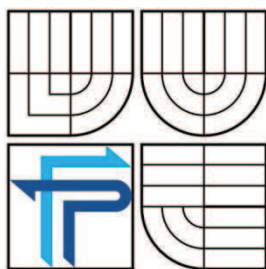


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. JAROSLAV PROCHÁZKA

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2011

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Procházka Jaroslav, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**Business Development**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. Praha: Europia. 1992. ISBN 80-85424-83-5.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

PORTER, E. M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2011

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vypracování podnikatelského záměru rozvoje společnosti Vinium. První část mé práce obsahuje teoretické poznatky, které využiji pro analýzu současné situace v části druhé. Předmětem vlastní práce je pak vypracování investičního záměru, který poslouží k celkovému rozvoji firmy.

## **Abstract**

The thesis is focused on elaborating a business plan of business development. The first part of my thesis includes theoretical knowledge, which I use in next part for analyze the current situation of the company. The main objective of the thesis is developing an investment plan for development of the company.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, rozvoj firmy, SLEPT analýza, finanční analýza, SWOT analýza, konkurence, podnikatelské riziko, doba návratnosti

## **Keywords**

Business plan, business development, SLEPT analysis, financial analysis, SWOT analysis, competition, business risk, payback period

## **Bibliografická citace**

PROCHÁZKA, J. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 79 s.

Vedoucí diplomové práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je zpracovaná samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 27. května 2011

.....

podpis

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při vypracování práce.

Také bych rád poděkoval společnosti Vinium, a.s. za ochotu poskytnout mi potřebné dokumenty a informace pro realizaci diplomové práce.

## Obsah

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                   | 8  |
| 1 Vymezení problémů a cíle práce .....      | 9  |
| 1.1 Cíl práce a metodika.....               | 9  |
| 1.2 Charakteristika společnosti .....       | 11 |
| 1.2.1 Základní informace o podniku .....    | 11 |
| 1.1.2 Historie podniku .....                | 12 |
| 1.1.3 Současnost .....                      | 12 |
| 1.1.4 Obchodní činnost .....                | 13 |
| 1.1.5 Zákazníci a konkurence .....          | 13 |
| 1.1.6 Organizační struktura.....            | 14 |
| 1.3 Současný stav firmy .....               | 15 |
| 2 Teoretická východiska práce .....         | 16 |
| 2.1 Podnikání.....                          | 16 |
| 2.2 Podnik .....                            | 17 |
| 2.3 Obchodní společnosti .....              | 17 |
| 2.4 Podnikatelský plán .....                | 19 |
| 2.4.1 Struktura podnikatelského záměru..... | 20 |
| 2.5 Analýza vnitřního prostředí.....        | 23 |
| 2.5.1 Marketingový mix.....                 | 23 |
| 2.6 Analýza vnějšího prostředí.....         | 24 |
| 2.6.1 Analýza SLEPT .....                   | 24 |
| 2.6.2 Porterův konkurenční model.....       | 25 |
| 2.7 Finanční analýza .....                  | 27 |
| 2.7.1 Ukazatele likvidity .....             | 27 |
| 2.7.2 Ukazatele aktivity .....              | 29 |
| 2.7.3 Ukazatele zadluženosti .....          | 30 |
| 2.7.4 Ukazatele rentability .....           | 32 |
| 2.8 Hodnocení efektivnosti investice .....  | 34 |
| 2.8.1 Vnitřní výnosové procento.....        | 34 |
| 2.8.2 Doba návratnosti .....                | 35 |
| 2.8.3 Čistá současná hodnota .....          | 35 |
| 2.9 Rizika .....                            | 36 |
| 2.9.1 Druhy rizik.....                      | 37 |
| 2.9.2 Ochrana proti rizikům.....            | 38 |
| 2.10 SWOT analýza.....                      | 39 |

|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| 3     | Hodnocení současného stavu problematiky.....       | 40 |
| 3.1   | Stručná charakteristika odvětví.....               | 40 |
| 3.2   | Analýza SLEPT.....                                 | 42 |
| 3.3   | Marketingový mix.....                              | 45 |
| 3.4   | Zhodnocení finančního zdraví podniku .....         | 47 |
| 3.4.1 | Ukazatel rentability .....                         | 47 |
| 3.4.2 | Ukazatel likvidity .....                           | 50 |
| 3.4.3 | Ukazatel aktivity.....                             | 52 |
| 3.4.4 | Ukazatel zadluženosti.....                         | 54 |
| 3.4.5 | Celkové zhodnocení finančního zdraví podniku ..... | 56 |
| 3.5   | Porterův model .....                               | 58 |
| 3.6   | SWOT analýza .....                                 | 59 |
| 4     | Vlastní návrhy řešení .....                        | 60 |
| 4.1   | Současný stav .....                                | 60 |
| 4.2   | Investiční záměr .....                             | 62 |
| 4.3   | Zákazníci .....                                    | 64 |
| 4.4   | Cena.....                                          | 65 |
| 4.5   | Personál .....                                     | 65 |
| 4.6   | Finanční plán.....                                 | 66 |
| 4.7   | Hodnocení rizik.....                               | 69 |
| 4.8   | Doba návratnosti investice .....                   | 70 |
| 4.9   | Celkové zhodnocení návrhu .....                    | 71 |
|       | Závěr .....                                        | 72 |
|       | Seznam použité literatury .....                    | 74 |
|       | Seznam tabulek, grafů a obrázků.....               | 77 |
|       | Přílohy.....                                       | 79 |



## Úvod

Pro výběr podniku, ve kterém budu zpracovávat svou diplomovou práci, jsem měl jasnou volbu. Jelikož pocházím z vinařské rodiny a vinohradnictví je rovněž mým koníčkem, tak výběr společnosti Vinium z Velkých Pavlovic byl nasnadě. Ve firmě jsem často trávil prázdninové brigády a proto dobře znám fungování společnosti na výrobní úrovni. Posledních pár let se snažím vypomáhat svému otci s obsluhou vinného sklepu, který je určen výhradně pro turistické zájezdy. Rozhodl jsem se proto mé zkušenosti spojit a využít je ve své diplomové práci. Téma jsem zvolil Podnikatelský záměr rozvoje firmy.

V dnešní době je poměrně náročné a riskantní začínat s něčím pro firmu novým, neozkoušeným. Proto je důležité podnikatelský záměr zvolit citlivě, uvědomit si veškerá rizika a problémy, které s jeho realizací mohou nastat. Management společnosti si musí objektivně usoudit, zda na nový záměr firma má dostačující prostředky a schopnosti.

Má diplomová práce se skládá ze čtyř částí. V první části jsem stanovil hlavní a všechny další dílčí cíle, kterých bych chtěl svým snažením dosáhnout. Hlavním cílem je vytvoření návrhu pro realizaci výstavby stylové podnikové vinárny, která bude připomínat svým klenbením vinný sklep. Dále zde představím samotnou společnost, její historii a současné postavení na trhu. Ve druhé části jsem se zajímal o teoretická východiska v oblasti podnikatelského záměru. Kapitulu jsem vypracoval za pomoci odborných knih známých autorů a dalších literárních zdrojů. Definoval jsem tedy pojmy jako je podnik či podnikatelský plán a stejně tak jsem popsal nejčastěji využívané analýzy a ukazatele. Třetí část je čistě praktická. Charakterizuji odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Dále vyberu z teoretické části metody, díky nimž analyzuji současný stav podniku. Jedná se především o analýzu SLEPT, marketingový mix či Porterův model konkurenčního prostředí. V neposlední řadě za využití poměrových ukazatelů zhodnotím finanční situaci společnosti. Čtvrtá kapitola pak obsahuje samotný návrh řešení. Bude se jednat o celkový popis investičního záměru. Bude zde sestaven rovněž finanční plán a harmonogram všech potřebných stavebních úprav. Na závěr zhodnotím rizika a celkový přínos návrhu.

# 1 Vymezení problémů a cíle práce

## 1.1 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem mé diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru pro Vinium a.s. Velké Pavlovice. Tato vinařská společnost s dlouholetou tradicí v současné době nedisponuje žádným reprezentativním místem pro ochutnávky či samotnou vinotékou, proto bych rád vypracoval návrh pro realizaci výstavby vinárny, která by se nacházela v prostorech společnosti. Tímto záměrem bych rád společnost ještě více přiblížil jak odborné a laické veřejnosti, tak obchodním partnerům.

Mezi dílčí cíle bude patřit zhodnocení současného stavu firmy, které provedu za pomoci analýz vnitřního okolí (marketingový mix) a vnějšího okolí (analýza SLEPT). Dále pak využiji Porterův konkurenční model a zhodnotím celkovou finanční situaci společnosti pomocí poměrových ukazatelů. Zaznamenané údaje shrnu do analýzy SWOT, kde určím silné a slabé stránky podniku a stejně tak vyjmenuju příležitosti a hrozby, které se mohou k podniku vztahovat. U samotného návrhu výstavby vinárny se zaměřím na finanční stránku problematiky a navrhnu časový harmonogram, který bude obsahovat veškeré stavební úpravy i nákup potřebného vybavení.

Na závěr sestavím finanční plán, který bude obsahovat pravděpodobné budoucí příjmy a výdaje a celý návrh zhodnotím.

K dosažení všech cílů budu využívat vědecké metody, které mně pomohou při správném výběru postupů a optimálním zpracování závěrů. Vědecké metody tedy využiji ve fázi analytické, kdy jsou poznatky a fakta získávány. Tyto metody použiji také ve fázi syntetické, kdy budu získaná fakta hodnotit a zpracovávat. Konkrétně se bude jednat o metody<sup>12</sup>: indukce, dedukce, analýzy a syntézy.

---

<sup>1</sup> Jak psát diplomové práce, Miloslav Synek, Helena Sedláčková, Hana Vávrová

<sup>2</sup> Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce, Václav Liška

Indukce znamená vyvozování obecného závěru na základě empirických poznatků o jednotlivostech. Induktivní úsudky umožňují dojít k podstatě jevů, stanovit jejich zákonitosti. Na druhou stranu dedukcí se rozumí usuzování od obecných závěrů k méně obecným či jednotlivým a zvláštním. Přesnější výklad vysvětluje dedukci jako vyvozování nových tvrzení při dodržování pravidel logiky. „Indukcí tedy dospíváme na základě zkoumání jednotlivých jevů praxe k teoretickým zobecněním, naopak teoretické závěry si dedukcí ověřujeme v praxi.“<sup>3</sup>

Druhou dvojicí využitých metod je analýza a syntéza. Jedná se o základní a nejčastěji užívané vědecké metody. Analýza znamená rozložení zkoumaného jevu nebo situace na dílčí části, které jsou podrobeny dalšímu zkoumání. Cílem analýzy je potom rozeznat zákonitosti a jevy mezi jednotlivými částmi, což pomůže pochopit zkoumaný předmět jako celek. Syntéza naopak nejdříve sleduje vzájemné souvislosti mezi jednotlivými prvky a následně je spojuje v celek.

---

<sup>3</sup> Jak psát diplomové práce, Miloslav Synek, Helena Sedláčková, Hana Vávrová

## 1.2 Charakteristika společnosti

### 1.2.1 Základní informace o podniku

|                           |                                     |
|---------------------------|-------------------------------------|
| Obchodní jméno:           | VINIUM a.s.                         |
| Sídlo:                    | Hlavní 666, Velké Pavlovice, 691 06 |
| Datum vzniku společnosti: | 2. května 1992                      |
| IČO:                      | 469 00 195                          |
| Právní forma:             | akciová společnost                  |
| Statutární orgán:         | představenstvo                      |



Obrázek 1 - Logo společnosti

#### **Předmět podnikání:**

- výroba vína a nealkoholických nápojů
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- laboratorní služby v oboru vinařství
- mytí a desinfekce nádob na potravinářské výrobky
- činnost organizačních a ekonomických poradců
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob
- vedení účetnictví, vedení daňové evidence

### 1.1.2 Historie podniku

V meziválečném období bylo tehdejší Československo na vzestupu. Mezi rostoucí obory patřila také vinohradnictví a vinařství. Ve snaze posílit pozici na trhu vinaři zakládali různé spolky a družstva. A právě kvůli zvyšování rentability a kreditu domácího vinařství několik vinařů z Velkých Pavlovic založilo v roce 1936 družstvo Vinopa.

Ze členů družstva se vybíralo vedení, které de facto řídilo chod organizace. Ale aby se někdo povyšoval na „majitele“ nebo „ředitele“, to bylo v té době nepřípustné.

Po druhé světové válce nastává řada změn. Mimo jiné se to týká také znárodnování podniků, které, troufám si říct, že pozitivně zasáhlo do vývoje vinařství jak na Moravě, tak v celém Československu. V roce 1950 se totiž VINOPA musela spojit s dalším velkopavlovickým družstvem. A díky tomuto nařízení byly položeny základy pro velkovýrobní formu vinařství. V roce 1952 se pak VINOPA stala součástí Českomoravských vinařských závodů.

Když v roce 1969 vznikly Moravské vinařské závody (MVZ), velkopavlovický podnik se stal jejich důležitou součástí. MVZ si v té době vydobylo výsadní postavení nejen u nás, ale i v zahraničí.

Po sametové revoluci se MVZ rozpadly a v roce 1990 vznikl samostatný státní podnik, který byl o dva roky později přetřansformován na akciovou společnost Vinium.

### 1.1.3 Současnost

Společnost má sídlo v srdci moravských vinařských oblastí – ve městě Velké Pavlovice. Město s bohatou historií momentálně prožívá turistický boom, který je hlavně díky vinařství a krásné přírodě, kde nedílnou součástí jsou právě vinohrady.

Firma má svou image založenou především na bohaté historii a výrobě produktů z domácích zdrojů a v to ve vinařských podoblastech velkopavlovická, mikulovská, slovácká a znojemská. Kapacita tanků a sudů, které jsou ve sklepních prostorách

podniku, je asi 14 milionů litrů, což společnost stále řadí k největším výrobcům tichých vín v České republice. Snahou je pak udržet do nejvyšší kvalitu výroby, která je oceňována v celé řadě prestižních soutěží.

Po několika změnách na pozici majitelů společnosti na přelomu století se v roce 2007 staly majoritním vlastníkem České vinařské závody (ČVZ). Do Velkých Pavlovic tak byla přesunuta část produkce, které měly ČVZ ve východočeském Žamberku.

#### **1.1.4 Obchodní činnost**

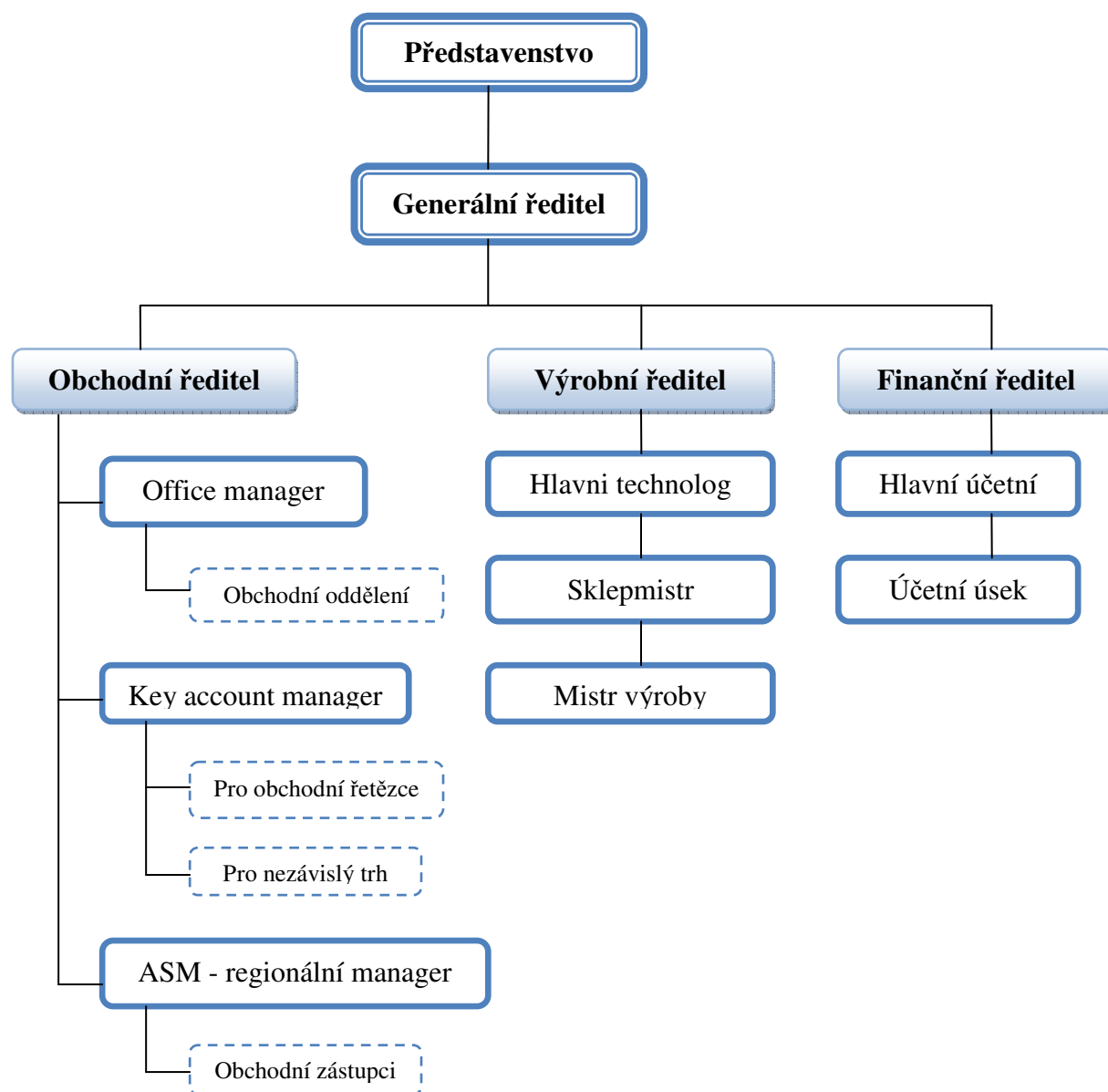
Společnost Vinium vyrábí své produkty z přírodních zdrojů, tedy révy vinné. Suroviny nakupuje a následně zpracovává od drobných vinohradníků nebo je dováží ze sousedních států jako je Rakousko a Slovensko nebo vzdálenější Maďarsko. Hlavním předmětem podnikání je tedy nákup a zpracování hroznů pro výrobu a prodej odrůdových vín. Stolní vína pak produkuje pro ČVZ. Dále pak společnost nabízí laboratorní služby rovněž v oboru vinařství.

#### **1.1.5 Zákazníci a konkurence**

Mezi hlavní odběratele společnosti Vinium se řadí takřka všechny obchodní řetězce, se kterými má společnost dlouhodobé smlouvy. Lze tedy říct, že společnost díky těmto řetězcům pokrývá celý trh v České republice. Mezi další odběratele patří drobní živnostníci či nezávislý trh.

Vzhledem ke vstupu České Republiky do Evropské Unie se konkurence několikanásobně zvýšila. Je velmi těžké se bránit levnému dovozu vín ze zahraničí. Také samotná domácí konkurence je na vysoké úrovni a bude velmi složité vydobýt si přední pozice na trhu, které měla společnost ještě před několika málo lety.

### 1.1.6 Organizační struktura



Obrázek 2 - Organizační struktura firmy Vinium, a.s. (zdroj: vlastní)

### 1.3 Současný stav firmy

Od konce 90. let společnost procházela značnou nestabilitou a to z důvodu častých změn samotných vlastníků a tudíž i neustálých obměn ve vedení společnosti. Od roku 2007 se staly majoritním vlastníkem České vinařské závody, za kterými stojí silná finanční skupina Prosperita. Díky novým majitelům proběhla v podniku řada inovací v technologickém směru. Pokud bude firma chtít úspěšně obhajovat své pozice na trhu, musí v investicích do modernizace nadále pokračovat a zaměřit se především na kvalitu výsledného produktu – tedy vína.

Podle nezávislých výzkumů má společnost zhruba dvou a půl procentní zastoupení na trhu a její mateřská společnost České vinařské závody asi osmiprocentní. Tento údaj se však nevztahuje na nezávislý trh a gastronomii, jedná se pouze o podíly v obchodních řetězcích. Nic méně výsledky ukazují, že se poptávka zvyšuje především po levnějších vínech, avšak na úkor kvality.



## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Podnikání

Definice pro podnikání a další příbuzné pojmy jsou vysvětleny v obchodním zákoníku, konkrétně v zákoně č. 513/91 Sb., § 3<sup>4</sup>:

Podnikáním se tedy rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Místem podnikání fyzické osoby je adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Podnikatel je povinen zapisovat do obchodního rejstříku své skutečné místo podnikání.

---

<sup>4</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění č. 230/2008 Sb.

## 2.2 Podnik

Ve stejném zákoně<sup>5</sup> je rovněž v § 5 popsán podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.

## 2.3 Obchodní společnosti

Dle obchodního zákoníku je obchodní společnost právnickou osobou založenou za účelem podnikání.

Můžeme ji rozdělit na dva typy:

- **Osobní obchodní společnosti** – veřejná obchodní společnost, komanditní obchodní společnost.
- **Kapitálové obchodní společnosti** - společnost s ručením omezeným, akciová společnost.

V České republice jsou nejčastěji pro podnikání využívány právě kapitálové obchodní společnosti. Firma Vinium je společností akciovou.

---

<sup>5</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění č. 230/2008 Sb.

## Akciová společnost

- Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě.
- Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem.
- Akcionář neručí za závazky společnosti.
- Firma musí obsahovat označení "akciová společnost" nebo její zkratku, nejčastěji "a.s.".
- Zakládá ji minimálně jedna právnická osobou nebo dvě fyzické – sepisují zakladatelskou listinu.
- Nejnižší základní kapitál bez veřejné nabídky akcií je 2 000 000 Kč, s veřejnou nabídkou je minimální vklad 20 000 000 Kč. Nejvyšším rozhodčím orgánem je valná hromada, statutárním orgánem pak představenstvo

Akcie je cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti. Osoba, která se podílí na základním kapitálu společnosti, je oprávněna vykonávat práva akcionáře jako společníka, i když společnost dosud nevydala akcie nebo zatímní listy, a to ode dne zápisu základního kapitálu, na němž se podílí, do obchodního rejstříku<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění č. 230/2008 Sb.

## 2.4 Podnikatelský plán

Správných formulací podnikatelského plánu je mnoho. Já využiji definici od autorů Hisrich & Peters<sup>7</sup>:

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“

Je to tedy dokument, který umožňuje porovnat podnikatelské plány s realitou a identifikovat nastalé odlišnosti. Pomáhá rovněž plánovat výdaje a tím pádem i získat lepší podmínky od dodavatelů nebo leasingových společností. Pokud se podniku daří dobře, tak pomocí podnikatelského plánu můžeme při zvýšeném prodeji rozhodnout o zvýšení provozního kapitálu. Naopak pokud je na tom podnik špatně, podnikatelský plán upozorní, že je třeba nastalou situaci okamžitě řešit<sup>8</sup>.

Podnikatelský plán má několik základních informačních vstupů<sup>9</sup>:

- Výsledky technicko ekonomických studií
- Investiční program firmy
- Finanční plán

Tyhle vstupy slouží v konečné verzi podnikatelské plánu jako základ vlastního řízení firmy. Stejně tak má i uplatnění externí a to když firma hodlá financovat investiční program pomocí cizího kapitálu. V tomto případě je třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu (např. banka) o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál využije.

---

<sup>7</sup> HISRICH, R.D., Peters, M.P., *Založení nového podniku*.

<sup>8</sup> KORÁB, V, PETERKA, J REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*.

<sup>9</sup> FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.

Podnikatelský plán je tedy dokument, který slouží jak pro majitele a manažery konkrétní firmy, tak i pro jejich externí investory. Napomáhá pro stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit<sup>10</sup>.

#### **2.4.1 Struktura podnikatelského záměru**

Struktura podnikatelského plánu by vždy, tedy i v existující firmě, měla respektovat základní logickou formu a obsah. Ten je pro každý podnik individuální, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať je již vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů<sup>11</sup>.

Podnikatelský plán by se měl skládat z následujících částí<sup>12</sup>:

##### **Titulní strana**

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Měly by zde být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, kontakty, popis podniku či povaha podnikání.

##### **Exekutivní souhrn**

Kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. Pro investory je snaha podnitit jejich maximální zájem. Oni se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Je to v podstatě stručně shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Cílem je tedy vzbudit zvědavost, aby pokračoval dál ve čtení celého dokumentu.

##### **Analýza trhu**

Patří sem zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnut všichni konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek. Dále je zde analýza odvětví

---

<sup>10</sup> KORÁB, V, PETERKA, J REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*.

<sup>11</sup> KORÁB, V, PETERKA, J REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*.

<sup>12</sup> HISRIC, R.D., Peters, M.P., *Založení nového podniku*.

z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné sem zahrnout přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky a další. V neposlední řadě by zde určitě měla být analýza zákazníků a jejich potřeb.

### **Popis podniku**

Zde je důležité, aby pro potenciální investory byla zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis by měl obsahovat fakt týkající se jeho založení, různých úspěchů a definice strategie a cílů podniku a cesty k jejich dosažení.

Klíčové prvky:

- Výrobky nebo služba
- Lokalita a velikost podniku
- Organizační schéma podniku – přehled personálu
- Kancelářské zařízení a technické vybavení
- Průprava podnikatele – znalostní vybavení, předchozí praxe

### **Výrobní/Obchodní plán**

Tahle kapitola zachycuje celý výrobní proces. Pokud podnik bude realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodu jejich výběru. Pokud bude výrobu zajišťovat sám podnikatel, měli by zde být popis potřebných strojů a zařízení, včetně používaných materiálů.

Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část jmenovat obchodní plán a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory apod.

### **Marketingový plán**

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky a služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Marketingový plán bývá pro investory často nejdůležitější součástí zajištění úspěchu podniku, protože jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku.

### **Organizační plán**

Zde je popsána forma vlastnictví podniku. Je nutné rozvést informace o managementu společnosti a dále pak údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci zobrazení v organizační struktuře podniku.

## **Hodnocení rizik**

V této kapitole se popisují největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika se musí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci.

## **Finanční plán**

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších součástí podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je podnikatelský plán jako celek ekonomicky reálný.

Zabývá se třemi oblastmi:

- Předpoklady příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Zde jsou zahrnuty očekávané tržby a náklady.
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech
- Odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci k určitému datu.

## **Přílohy**

Je to podpůrná dokumentace. Zde jsou obvykle uváděny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by měl být v textu odkaz.

V existující firmě bude nutnou součástí profesionálního plánu (určeném jakémukoliv neznalému externímu uživateli) Popis stávajícího podniku případně jeho historie ve stručné hodnotící formě. V konkrétní podobě plánu je pak nutné kromě začlenění základních dat o firmě zohlednit či zvýraznit obsahovou podstatu (klíčovou myšlenku) plánu. Bude-li například páteční myšlenka záměru postavena na výsledku vývojového oddělení, bude vhodné věnovat samostatnou podkapitolu podnikovému procesu vývoje a jeho současným a budoucím zdrojům. Bude-li naopak osou záměru podstatné zvýšení objemu výrobních kapacit, bude potřeba informačně i obsahově zvýraznit kapitolu Výrobního plánu. Klíčové myšlenky záměru se pochopitelně promítnou také do ostatních kapitol, například Marketingu, ale hlavně do kapitoly Financí<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> KORÁB, V, PETERKA, J REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*.

## 2.5 Analýza vnitřního prostředí

### 2.5.1 Marketingový mix<sup>14</sup>

Profesor Jerome McCarthy navrhl počátkem 60. let marketingový mix, jehož složkami jsou čtyři P a zohle rozdělení je využitelné dodnes:

- **Product** (produkt)
  - Rozmanitost produktů, jakost, design, funkce, značka, balení, velikosti, služby, záruky, vrácení výrobků
- **Price** (cena)
  - Ceníková cena, slevy, srážky, termín placení, úvěrové podmínky
- **Place** (místo)
  - Distribuční cesty, pokrytí, sortiment, lokality, zásoby, doprava
- **Promotion** (propagace)
  - Podpora prodeje, reklama, prodejní personál, public relations, přímý marketing

Mohli bychom říct, že všechny marketingové činnosti můžeme do těchto 4P implementovat. Philips Kotler však navrhuje přidat ještě další dvě P, jejichž význam v současnosti prudce stoupá – Politics (politika) a Public opinion (veřejné mínění).

Pro naši potřebu jsou ovšem původní čtyři P dostačující.

Pokud se ovšem na trh budeme dívat z pohledu kupujícího, můžeme při tvorbě marketingového mixu použít metodu 4C:

- Customer Value (hodnota pro zákazníka)
- Cost to the Customer (náklady pro zákazníka)
- Convenience (pohodlí)
- Communication (komunikace)

---

<sup>14</sup> KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*.



## 2.6 Analýza vnějšího prostředí

### 2.6.1 Analýza SLEPT<sup>15</sup>

Analýza SLEPT (někdy se jí říká také analýza PEST) je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Zkratka má samozřejmě původ v anglických termínech, avšak v tomto případě sedí na zkratku SLEPT i české termíny:

- **Sociální oblast**
  - Trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, krajové zvyklosti, míra vnímání korupce aj.
- **Legislativní oblast**
  - Zákony – jejich použitelnost a interpretovatelnost, práce soudů aj.
- **Ekonomická oblast**
  - Makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy rozvoje průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora aj.
- **Politická oblast**
  - Stabilita státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.
- **Technologická oblast**
  - Technologické trendy – typicky vývoj a důsledky internetu, podpůrné technologie a aplikace – jejich dostupnost aj.

---

<sup>15</sup> KORÁB, V, PETERKA, J REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*.

### 2.6.2 Porterův konkurenční model<sup>16</sup>

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách – nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni konkurenty firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými. Konkurence může tedy být v tomto smyslu definována jako rozšířené soupeření.

#### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat.

#### **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis k zákazníkům nebo záruky. Ve většině odvětví mohou konkurenční kroky vyvolat odvetu nebo kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé.

#### **Tlak ze strany náhradních výrobků**

Všechny firmy v odvětví soupeří s odvětvími, které vyrábějí substituty. Ty limitují potenciální výnosy na trhu tím, že určují cenové stropy. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

---

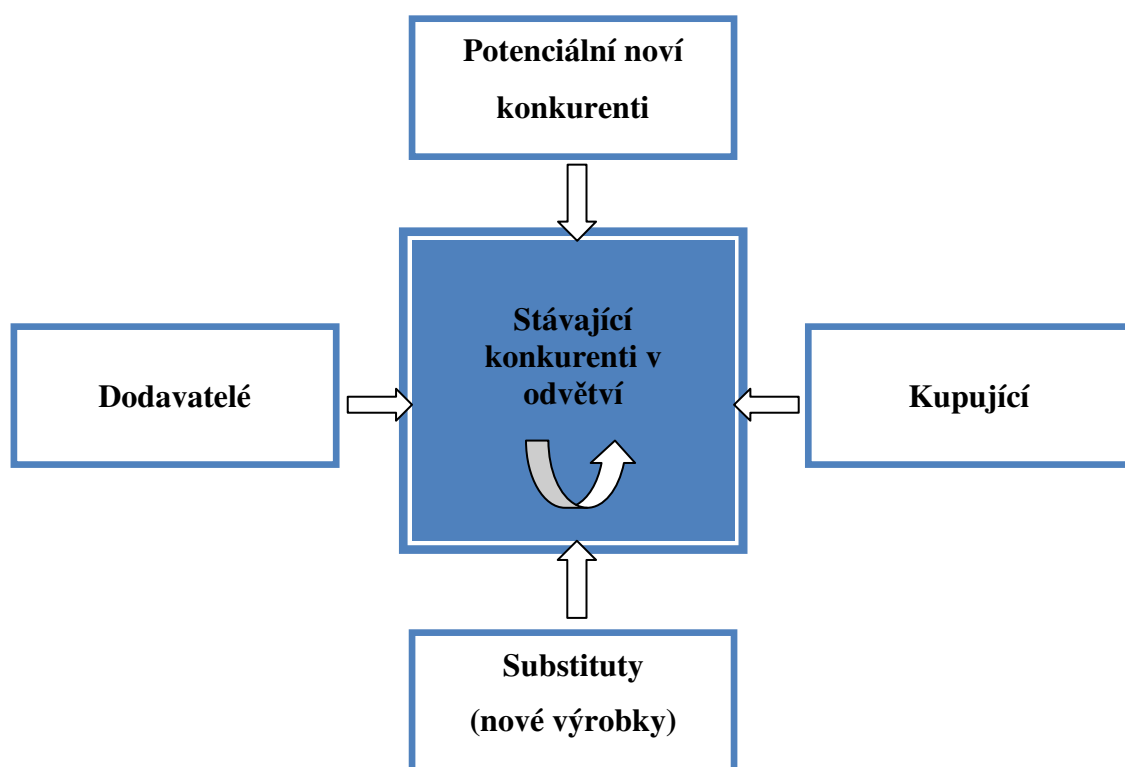
<sup>16</sup> PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. To vše na úkor ziskovosti odvětví.

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.



Obrázek 3 – Porterův konkurenční model (zdroj: vlastní podle PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda.*)

## 2.7 Finanční analýza

### Analýza poměrových ukazatelů<sup>17</sup>

Poměrové ukazatele vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů a jsou základem každé finanční analýzy. Umožňují srovnání určitého podniku s jinými podniky nebo s odvětvovým průměrem.

Poměrových ukazatelů je velmi mnoho, pro svou práci jsem vybral následující:

- Ukazatele likvidity - ukazují schopnost podniku uspokojit své závazky
- Ukazatele aktivity - zobrazují schopnost podniku využívat své zdroje
- Ukazatele zadluženosti - měří rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem
- Ukazatele rentability - měří celkovou výnosnost

#### 2.7.1 Ukazatele likvidity

Jednou ze základních podmínek existence účetní jednotky je schopnost uhradit své závazky (solventnost) a právě ukazatele likvidity nám ukazují, zda je podnik solventní. Aby firma dokázala splatit závazky v okamžiku jejich splatnosti, musí mít určitou část svých aktiv ve vysoce likvidní formě, tedy v takové formě, která je rychle přeměnitelná na peníze<sup>18</sup>.

Při analýze likvidity jednotlivé ukazatele poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutné zaplatit. Do jmenovatele se vždy vkládají krátkodobé závazky a do čitatele různé složení oběžných aktiv. Dle různých modifikací těchto oběžných aktiv rozlišujeme likviditu na tři stupně.

---

<sup>17</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*

<sup>18</sup> STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*

### **Okamžitá likvidita (OL) – likvidita 1. Stupně<sup>19</sup>**

Představuje nejužší vymezení likvidity. Do čitatele se dosazují peníze v hotovosti a na běžných účtech a obvykle také jejich ekvivalenty (cenné papír, šeky, apod.)

Doporučená hodnota pro OL: 0,2 – 0,5

$$OL = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Pohotová likvidita (PL) – likvidita 2. Stupně<sup>20</sup>**

Nejčastěji užívaný ukazatel likvidity. Pro PL platí, že čítec by měl být stejný jak jmenovatel, tedy poměr 1:1. Při tomto poměru by podnik byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby.

Doporučená hodnota pro PL: neměla by klesnout pod 1 → problémy s likviditou

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

### **Běžná likvidita (BL) – likvidita 3. Stupně<sup>21</sup>**

BL vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Ukazuje tedy, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků

Doporučené hodnoty pro BL: 1,5 – 2,5

$$BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

---

<sup>19</sup> KOVANICOVÁ, D. a KOVANIC, P. *Podklady skryté v účetnictví, díl II.*

<sup>20</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metdoy, ukazatele, využití v praxi.*

<sup>21</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metdoy, ukazatele, využití v praxi.*

### 2.7.2 Ukazatele aktivity<sup>22</sup>

Ukazatel aktivity měří, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich však málo, přichází o tržby, které by mohl získat.

#### **Obrat stálých aktiv (OSA)**

OSA měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Důležitý ukazatel při úvahách o nových investicích.

$$OSA = \frac{\textit{tržby}}{\textit{stálá aktiva}}$$

#### **Obrat celkových aktiv (OCA)**

Uvádí, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby. Pokud je hodnota menší jak 1,6, tak to značí nízkou podnikatelskou aktivitu nebo nevyužívání firemního majetku. Pokud je hodnota větší než 3, tak má firma problém s nedostatkem majetku.

$$OCA = \frac{\textit{tržby}}{\textit{celková aktiva}}$$

#### **Obrat zásob (OZ)**

Ukazatel udává počet obrátek zásob za sledované období. Dělíme-li 360 počtem obrátek, dostaneme dobu obratu zásob ve dnech.

$$OZ = \frac{\textit{tržby}}{\textit{průměrná zásoba}}$$

---

<sup>22</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*.

### **Doba obratu pohledávek (DOP)**

DOP ukazuje průměrnou dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Zájem je o co nejkratší dobu inkasa.

$$DOP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360}$$

### **Doba obratu závazků (DOZ)**

DOZ ukazuje průměrný časový úsek od nákupu zboží až po jeho zaplacení. Srovnává se jak s konkurencí, tak s interními předpisy firmy.

$$DOZ = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{roční tržby}/360}$$

### **2.7.3 Ukazatele zadluženosti<sup>23</sup>**

Zadluženost znamená, že podnik používá k financování své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. Ukazatele zadluženosti využívají především údaje v rozvaze. Porovnávají rozvahové položky a na jejich základě zjistí, v jaké rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

#### **Celková zadluženost**

Základní ukazatel zadluženosti. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

---

<sup>23</sup> ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*

### **Míra samofinancování**

Také jako koeficient samofinancování. Vyjadřuje proporci, v jaké jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků. Používá se pro hodnocení hospodářské i finanční stability podniku a je řazen mezi nejdůležitější ukazatele celkové finanční situace podniku. V České republice platí pravidlo 1:1, takže součet hodnot ukazatelů zadluženosti a míry financování je roven 100 %.

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

### **Finanční páka**

Převrácená hodnota míry samofinancování. Má velký vliv při hodnocení výnosnosti prostřednictvím pyramidových ukazatelů.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní jmění}} \times 100$$

### **Úrokové krytí**

Využívá se při hodnocení přiměřenosti zadluženosti podniku z pohledu jejího dopadu na zisk. Vyjadřuje tedy, kolikrát vytvořený zisk před odpočtem úroků a daní, převyšuje úrokové platby.

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



#### 2.7.4 Ukazatele rentability<sup>24</sup>

Ukazatele jsou též označovány jako ukazatele výnosnosti, popřípadě profitability. Je to rozhodující ukazatel, protože měří efektivnost vloženého kapitálu. Vyjadřuje závislost mezi výsledkem hospodaření a vloženým kapitálem. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisky použitím investovaného kapitálu. Je to tedy forma vyjádření míry zisku z podnikání.

Rentabilita je obecně vyjadřována jako poměr zisku před zdaněním (EBIT) k částce vloženého kapitálu (**ROI**).

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk před zdanění (EBIT)}}{\text{celkový kapitál}}$$

##### **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

Pomocí ROA vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy a její produkční sílu. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Finanční struktura je v tomto případě irelevantní, hodnotí se schopnost reprodukce kapitálu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{celkový kapitál}}$$

##### **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)**

Na tento ukazatel je potřeba nahlížet z pohledu strany pasiv v rozvaze, kdy ve jmenovateli budou kromě vlastního kapitálu také dlouhodobé dluhy, jako např. emitované obligace nebo dlouhodobé bankovní úvěry.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{dlouhodobé dluhy + vlastní kapitál}}$$

---

<sup>24</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Ukazatelem vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Investoři mohou díky ROE zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Ukazatele vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podniku vyprodukovat efekt na 1 Kč tržeb. Slouží tedy k vyjádření ziskové marže.

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{tržby}}$$

## 2.8 Hodnocení efektivnosti investice

Jestliže budeme znát peněžní příjmy a výdaje příslušného investičního projektu, můžeme přistoupit k vlastnímu hodnocení efektivnosti investice. K tomu se používá řada metodických postupů.

Mezi nejpoužívanější metody hodnocení patří:

- Vnitřní výnosové procento
- Doba návratnosti
- Čistá současná hodnota

### 2.8.1 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (nebo také vnitřní míra výnosu) je tradičně používaným kritériem na hodnocení investičních projektů a lze jej definovat jako takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům na investice<sup>25</sup>.

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} = K$$

$P_n$  = peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti

$i$  = úrok

$n$  = jednotlivá léta životnosti

$N$  = doba životnosti

$K$  = kapitálový výdaj

---

<sup>25</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*.

### 2.8.2 Doba návratnosti

Průměrná doba návratnosti udává, za jakou dobu by mělo dojít při rovnoměrné realizaci peněžních toků ke splacení investice<sup>26</sup>.

Čím kratší je doba návratnosti, tím je projekt hodnocen příznivěji.

$$t = \frac{C_0}{\bar{OCF}}$$

t = doba návratnosti

C<sub>0</sub> = celková investice

OCF = průměrné cash-flow

### 2.8.3 Čistá současná hodnota

Jde o teoreticky nejpresnější metodu investičního rozhodování, založenou na respektování faktoru času pomocí diskontního počtu.

Čistá současná hodnota vyjadřuje, v absolutní výši, rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investice. Tyto aktualizované hodnoty se nazývají jako „diskontovaný peněžní tok“<sup>27</sup>.

Ta varianta, která má vyšší aktualizovanou hodnotu, je výhodnější.

$$ČSH = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

ČSH = čistá současná hodnota investiční varianty

P<sub>n</sub> = peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti

i = úrok

n = jednotlivá léta životnosti

N = doba životnosti

K = kapitálový výdaj

---

<sup>26</sup> KISLINGEROVÁ, E a kol. *Manažerské finance*.

<sup>27</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*.

## 2.9 Rizika

Neoddělitelnou součástí podnikání je riziko. To je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na straně druhé je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucí ke ztrátám, které výrazně narušují finanční stabilitu společnosti a mohou vést v krajních případech až k jejímu úpadku<sup>28</sup>.

Nejčastěji užívaná charakteristika slova riziko je „vystavení nepříznivým okolnostem“. To je ovšem velmi volný výklad tohoto specifického slova, a tak si vyjmenujme další možné způsoby interpretace<sup>29</sup>:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku od výsledku očekávaného
- Nebezpečí chybného rozhodnutí
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku
- Neurčitost spojená s vývojem aktiva – investiční riziko
- Možnost, že specifická hrozba využije specifické zranitelnosti systému
- Atd.

Podnikatelské riziko má tedy dvě strany, pozitivní a negativní. Pozitivní stránka se spojuje s nadějí na úspěch, s uplatněním na trhu a s dosažením vysokého zisku. Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků od předpokládaných, případným vznikem ztráty či v krajním případě až bankrotu<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.

<sup>29</sup> SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*.

<sup>30</sup> FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.

### 2.9.1 Druhy rizik

Druhy rizik můžeme rozdělit do následujících hledisek<sup>31</sup>:

#### 1) Podle závislosti na podnikové činnosti

- Riziko objektivní – nezávislé na činnosti podniku
  - přírodní či živelné události – povodně, požár, ...
  - politické události – změna vlády
  - makroekonomické změny – změna kurzu, daní, ...
  - sociálně – patologické – loupeže, podvody, ...
- Riziko subjektivní – závislé na činnosti podniku
  - nedostatečné technické, ekonomické a personální znalosti
  - nedbalost, nepozornost
  - nedostatečná schopnost adaptace na změny
- Riziko kombinované

#### 2) Podle jednotlivých činností podniku

- Riziko provozní
  - stávky, havárie strojů, úrazy
- Riziko tržní
  - odbyt, ceny, kurzy
- Riziko inovační
  - zavádění nových výrobků, technologií
- Riziko investiční
  - Investice do nových technologií, procesů
- Riziko finanční
  - používání různých druhů kapitálu, platební neschopnost

---

<sup>31</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*.

### 3) Podle závislosti na celkovém ekonomickém vývoji či na vývoji ve firmě

- Riziko systematické – vzniká v důsledku změn v celkovém ekonomickém vývoji (úroky, daně) a postihuje všechny firmy
- Riziko nesystematické – specifické pro jednotlivé obory, firmy, projekty

### 4) Podle možnosti ovlivňování

- Rizika ovlivnitelná
  - Loupeže – bezpečnostní zařízení
  - Cenové – kvalita výrobků
  - Výzkumné – kvalita pracovníků
- Rizika neovlivnitelná
  - Ostatní (politická situace, daně, ...)

## 2.9.2 Ochrana proti rizikům

Obecně platí, že čím pečlivěji je provedena analýza rizik, tím lepší a bezpečnější je naše plánování měřeno například kvalitou výsledného plánu a jeho použitelnosti jako skutečného manažerského nástroje<sup>32</sup>.

Riziková politika podniku zahrnuje následující činnosti<sup>33</sup>

- Identifikace rizika – příčiny, druh rizika, ...
- Měření stupně rizika – vysoký, normální, nízký, ...
- Kvantifikace vlivu rizika na podnikatelskou činnost – vliv rizika na zisk, finanční situaci, ...
- Ochrana proti rizikům – rozložení rizika, přesouvání rizika, ...

---

<sup>32</sup> KORÁB, V, PETERKA, J REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán

<sup>33</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*.

## 2.10 SWOT analýza

Jde o nejpoužívanější nástroj vnější i vnitřní analýzy podniku. Jed o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru či podniku. Dále pak analýza posuzuje podnik z pohledu příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), kterým je nebo bude objekt vystaven<sup>34</sup>.

Jestli pro zachycení výsledků SWOT analýzy zvolíme formu tabulky se čtyřmi S,W,O,T kvadranty, seznam či sekvenční popis, není vůbec podstatné. Obecně se však k hodnocení faktorů vyplácí přístup konzervativní a střízlivý<sup>35</sup>.

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení strategie společnosti:

- **MAX-MAX** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Tabulka 1 - SWOT analýza (zdroj: [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz))

| SWOT-analýza |              | Interní analýza                                                                                                       |                                                                                                                |
|--------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |              | Silné stránky                                                                                                         | Slabé stránky                                                                                                  |
| Externí      | Příležitosti | <i>Max-Max strategie:</i><br>Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu). | <i>Max-Min strategie:</i><br>Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.                                  |
|              | Hrozby       | <i>Min.Max strategie:</i><br>Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.                                             | <i>Min-Min strategie:</i><br>Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky. |

<sup>34</sup> KORÁB, V, PETERKA, J REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán.

<sup>35</sup> KORÁB, V, PETERKA, J REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán.



### 3 Hodnocení současného stavu problematiky

#### 3.1 Stručná charakteristika odvětví

##### Český trh s vínem

Podle zákona č. 321/2004 o vinohradnictví a vinařství se Česká republika rozděluje na dvě vinařské oblasti – Vinařská oblast Čechy a Vinařská oblast Morava. Vinařské oblasti se dále dělí na další podoblasti a to následovně:

- Vinařská oblast Čechy – podoblasti mělnická a litoměřická
- Vinařská oblast Morava – podoblasti mikulovská, slovácká, velkopavlovická a znojemská

Celková plocha vinic je v České republice 16 290 Ha a z toho asi 96 % se nachází v moravské oblasti. Podrobnější poměr vysázené plochy vinic a oblastí jsem zobrazil v následující tabulce:

Tabulka 2 - Vinařské oblasti - plocha (zdroj: ČSÚ)

|                                    | Plocha (Ha)  | Plocha (%) |
|------------------------------------|--------------|------------|
| <b>Vinařská oblast Morava</b>      | <b>15622</b> | <b>96</b>  |
| Vinařská podoblast mikulovská      | 4148         | 25,5       |
| Vinařská podoblast slovácká        | 3687         | 22,6       |
| Vinařská podoblast velkopavlovická | 4653         | 28,6       |
| Vinařská podoblast znojemská       | 3134         | 19,3       |
| <b>Vinařská oblast Čechy</b>       | <b>566</b>   | <b>3,5</b> |
| Vinařská podoblast mělnická        | 276          | 1,7        |
| Vinařská podoblast litoměřická     | 290          | 1,8        |
| Ostatní                            | 102          | 0,5        |
| <b>Celkem</b>                      | <b>16290</b> | <b>100</b> |

V předchozí tabulce jsem ukázal velikosti ploch v jednotlivých vinařských oblastech a podoblastech. Pro účely diplomové práce bude možná ještě zajímavější zobrazit počet podniků zabývajících se pěstováním révy vinné – tabulka č. 3:

**Tabulka 3 - Vinařské oblasti - podniky (zdroj: ČSÚ)**

|                                    | <b>Počet podniků</b> | <b>Počet podniků (%)</b> |
|------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>Vinařská oblast Morava</b>      | <b>10647</b>         | <b>98</b>                |
| Vinařská podoblast mikulovská      | 1658                 | 15                       |
| Vinařská podoblast slovácká        | 3937                 | 36                       |
| Vinařská podoblast velkopavlovická | 4402                 | 41                       |
| Vinařská podoblast znojemská       | 650                  | 6                        |
| <b>Vinařská oblast Čechy</b>       | <b>105</b>           | <b>0,9</b>               |
| Vinařská podoblast mělnická        | 60                   | 0,4                      |
| Vinařská podoblast litoměřická     | 45                   | 0,5                      |
| Ostatní                            | 167                  | 1,1                      |
| <b>Celkem</b>                      | <b>10919</b>         | <b>100</b>               |

V České republice stoupá průměrná spotřeba vína na osobu. V padesátých letech minulého století byl průměr dokonce pouze 5-6 litrů na osobu za rok. V devadesátých letech už průměrný Čech vypil zhruba 11 litrů a v současné době se uvádí přes 19 litrů na osobu za rok. Podle předběžných údajů by se nastolený trend měl ještě po několik let udržet. Ale i tak češi zaostávají za evropským průměrem, který činí asi 30 litrů na osobu.

K současné oblíbenosti trhu s vínem přispěli hlavně samotní vinaři, kteří se i díky početné konkurenci začali soustředit hlavně na kvalitu. Zákazníci si proto nyní rádi připlatí za kvalitní vína, často s přívlastkem kabinet, pozdní sběr, výběr z hroznů a bobulí. Pozadu nezůstává ani oblíbenost ledových a slámových vín.

V posledních letech se zvyšuje růst poptávky po růžových vínech. Jedná se převážně o mladá vína a díky svěžesti a lehkosti si je oblíbily hlavně ženy a mládež.

Po vstupu do Evropské Unie se otevřel trh se zahraničními víny. Ty jsou k nám dovážena hlavně z Francie, Itálie, Španělska nebo ze Slovenska či Maďarska. Oblíbenost vzrostla také u vín argentinských, chilských nebo australských.

## 3.2 Analýza SLEPT

### **Sociální faktory:**

S pitím dobrého vína se začíná velmi brzy. Zákonem stanovená hranice pro požívání alkoholu je 18 let, což znamená, že kdo vínu podlehne (v dobrém slova smyslu), stane se jeho součástí po celý dospělý život.

Víno je vhodné pro obě pohlaví a v dnešní době si ho může dovolit skoro každý. V současnosti je ovšem vlivem celosvětové ekonomické krize zaznamenán úbytek poptávky po kvalitnějších (tedy i dražších) vínech a trh se zaměřil na levná vína, často dovozová ze zahraničí. Souvisejícím problémem je samozřejmě také nezaměstnanost. Ta v posledních letech kolísá kolem 9 %.

Společnost Vinium se nachází v Jihomoravském kraji, tedy v kraji s nejvyšší konzumací daného produktu. Lidé z okolních míst republiky si již zvykli na to, že mohou kraj vína navštěvovat a hojně toho využívají.

### **Legislativní faktory:**

Společnost se musí řídit zákonem č. 321/2004 Sb. o vinohradnictví a vinařství a dalšími vyhláškami, které jsou dotvářeny předpisy Evropské unie (např. organizace trhu s vínem, pěstování povolených odrůd, značení vín a další.). Tento zákon vznikl v důsledku vstupu České republiky právě do Evropské unie.

Zákon například stanovil nové rozdělení pěstitelských oblastí: vinařská oblast Čechy a vinařská oblast Morava. Tyto oblasti zákon rozdělil do několika podoblastí. V Čechách jsou dvě, mělnická a litoměřická. Na Moravě se nachází čtyři vinařské podoblasti – velkopavlovická, mikulovská, slovácká a znojemská. Podoblasti tvoří vinařské obce na jejichž území se nachází viniční tratě. To vše musí být ze zákona uvedeno na etiketě vína. Stejně tak zákon nařizuje uvést na etiketu kategorii vína: stolní víno, jakostní víno nebo jakostní víno s přívlastkem. Zákon rovněž povoluje pěstovat pouze ty odrůdy, které jsou schváleny pro danou oblast. Na etiketě musí být také

vyznačena země původu. To v současnosti činilo problém v několika vinařství, včetně společnosti Vinium.

Legislativní oblast je nutné stále sledovat. V současné době je na politické scéně několik reforem, které by mohly citelně zasáhnout fungování společnosti. Týká se to především změn daňových.

### **Ekonomické faktory:**

Ekonomická krize, jejíž vrchol byl v roce 2009, zasáhla i Českou republiku. HDP (Hrubý domácí produkt), který je měřítkem ekonomické výkonnosti země, byl ve zmiňovaném roce nejhorší v historii naší země a dosáhl hodnoty – 4,9 %. V loňském roce se HDP vyšplhalo na 2,4 a podle odhadů ekonomických expertů je podobný výsledek očekáván i letos.

Roste také míra inflace. V devadesátých letech minulého století byl pravidelný meziroční nárůst skoro 10 %. Za posledních 10 let je však inflace roste pozvolně, průměrně se meziročně pohybuje v rozmezí 1-3 %. Výjimkou byl rok 2008, kdy byl nárůst o 6,3 %.

Velký vliv má daňová problematika. V současné době platí dvě sazby DPH, základní a snížená. Od 1. 1. 2010 byla základní sazba stanovena na 20 % a snížená na 10 %. To však nemusí trvat dlouho. Současná vládní koalice se bude snažit prosadit zákon od jednotné dani a to ve výši 17,5 %. V našem politickém dění se ovšem termín i výše sjednocení můžou kdykoliv změnit, stejně jako celá vláda. Na produkt společnosti se vztahuje daň z vína a meziproductů. Její výše je závislá na množství vína a meziproductů v hektolitrech. Tichá vína jsou od spotřební daně osvobozeny, sazba u šumivých vín a meziproductů je 2340 Kč/hl.

Dopad ekonomické krize samozřejmě zasáhl také poptávku po produktu. Lidé nyní dávají přednost levnějším, ale méně kvalitním vínům, často dovážených ze zahraničí, kterým společnost Vinium nemůže cenově konkurovat.

### **Politické faktory:**

Jak jsem již zmiňoval výše, politická situace v České republice se může kdykoliv změnit. Současná vládní koalice řeší především vnitřní problémy a nezbývá tak čas na přípravu tolik potřebných reforem. Což je obrovská škoda, protože od vzniku samostatného českého státu neměla vládní koalice nikdy od voličů tak silný mandát, jako právě ten, který dostala v roce 2010.

Pokud ovšem současná vláda setrvá po celé své volební období, s největší pravděpodobností se veřejnost bude muset připravit na značné omezení na straně státních výdajů. To bude mít dopad na celou společnost, která se bude muset více soustředit na úspory. To bude souviset především s připravovanými reformami penzí a zdravotnictví.

### **Technologické faktory:**

Jak ve všech odvětvích, tak i ve vinařství jde technologický pokrok kupředu. Modernizace strojů je nutností. V současné době ovšem hodně záleží na podpoře Evropských unie, která na modernizaci přispívá značným procentem.

Vývoj jde rychle dopředu samozřejmě i ve vinohradnictví a vinařství. Proto je důležité sledovat současné moderní trendy, které kladou převážně důraz na kvalitu vyráběného produktu.

Důraz musí být také kladen na webovou prezentaci, protože dnešní uživatelé internetu jsou mnohem náročnější, než dříve. To společnost Vinium splňuje, má zhotoveny nové webové stránky a minulý rok rozjela rovněž elektronický obchod.

### 3.3 Marketingový mix

#### Produkt (product)

Společnost Vinium nabízí zákazníkům několik řad vín, které jsou rozděleny podle kvality do následujících kategorií:

- *Vinium Classique* - je produktová řada odrůdových vín jakostních. Vína jsou lahvována především jako mladá z poslední sklizně.
- *Vinium Selection* - je řadou vín s garantovaným původem ve vinařských podoblastech Moravy.
- *VOP - víno originálního původu* - tvoří kolekce vybraných známkových vín jakostních s garantovaným původem ve Velkopavlovické vinařské podoblasti. Zajímavé jsou názvy odrůd napsané na etiketách - Vavřinec, Muškát, Müller, Veltlín, Portugal, ...
- *Vinium Exclusive* - je unikátní kolekcí vín s lahvovou zralostí a patří to k nejlepšímu, co může firma na volný trh nabídnout
- *Bag in box* - výhodné pětilitrové a desetilitrové balení je na úrovni Vinium Classique a vytvářeno nejmodernější technologií pomocí „vakuového pytle“
- *Víno určené pro gastronomii* - zákazník v restauracích si nechce objednat stejnou láhev, kterou si může koupit v obchodě - pozměněna etiketa. Víno je na úrovni Vinium Exclusive.
- *Speciální vína* - vína vyrobená na zakázku

### **Cena (price)**

Konkurence tlačí cenu k nízkým hodnotám, ale i tak jsou zákazníci a spotřebitelé ochotni zakoupit kvalitní víno za odpovídající hodnotu. Ve spolupráci s obchodními řetězci se na trh dostává také „akční zboží“, které zlevnil právě konkrétní řetězec. Takle forma spolupráce se vyplácí společnosti, řetězcům i koncovému zákazníkovi.

### **Místo (place)**

Z důvodů neustálého rozšiřování obchodních řetězců je dostupnost produktu společnosti na vysoké úrovni. Dále se zboží dováží na nezávislý trh a do gastronomie. Společnost spolupracuje s externí logistickou firmou, která zajišťuje skladování, vyskladňování a rozvoz. Logistická firma má své sklady v areálu Vinia, což zajišťuje efektivní plánování výroby a další logistický proces.

### **Propagace (promotion)**

- Propagační akce ve spolupráci s Vinařským fondem - akce typu Vinex, Víno a destiláty, Svatomartinské víno, veletrhy - vzhledem k postavení na trhu se účast společnosti Vinim na všech těchto akcí očekává.
- Spolupráce s obchodními řetězci - akční nabídky, ochutnávka vín, reklamní předměty a další.
- Podpora gastronomie různým vybavením - stojany na víno, skleničky, upoutávky... to vše s logem společnosti
- Klasické reklamní kampaně - billboardy, letáky, tisková reklama...

### 3.4 Zhodnocení finančního zdraví podniku

Pro účely diplomové práce jsem pro zhodnocení finančního zdraví podniku uznal jako nejvhodnější kritérium hodnoty z poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele rentability (rentabilita vloženého kapitálu, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb), likvidity (běžná, pohotovostní a okamžitá), aktivity (obrat celkových a stálých aktiv) a ukazatele zadluženosti. Údaje pro výpočet byly získány z finančních výkazů firmy z let 2005 až 2009.

#### 3.4.1 Ukazatel rentability

Tabulka 4 - Ukazatelé rentability (zdroj: vlastní)

| Ukazatelé rentability                | 2005  | 2006    | 2007     | 2008    | 2009    |
|--------------------------------------|-------|---------|----------|---------|---------|
| ROI - rentabilita vloženého kapitálu | 3,60% | -3,96%  | -18,78%  | -1,62%  | 0,28%   |
| ROA - rentabilita celkového kapitálu | 1,47% | -6,07%  | -24,29%  | -4,94%  | -3,14%  |
| ROE - rentabilita vlastního kapitálu | 3,75% | -17,29% | -116,74% | -28,44% | -13,48% |
| ROS - rentabilita tržeb              | 2,13% | -8,02%  | -33,09%  | -7,13%  | -3,87%  |
| ROCE - rentabilita dl. zdrojů        | 7,66% | -10,51% | -79,29%  | -10,94% | -1,92%  |

#### ROI

Ukazatel rentability vloženého kapitálu nebere v úvahu daň a úroky. Je tedy vhodný pro srovnávání různě zadlužených podniků. Hodnoty zdravého podniku by se měly pohybovat v rozmezí 12 – 15 %. Sledované společnosti se do toho intervalu nepodařilo dostat ani v jednom sledovaném roce. V letech 2005 a 2007 se hodnoty dostaly alespoň do kladných hodnot.

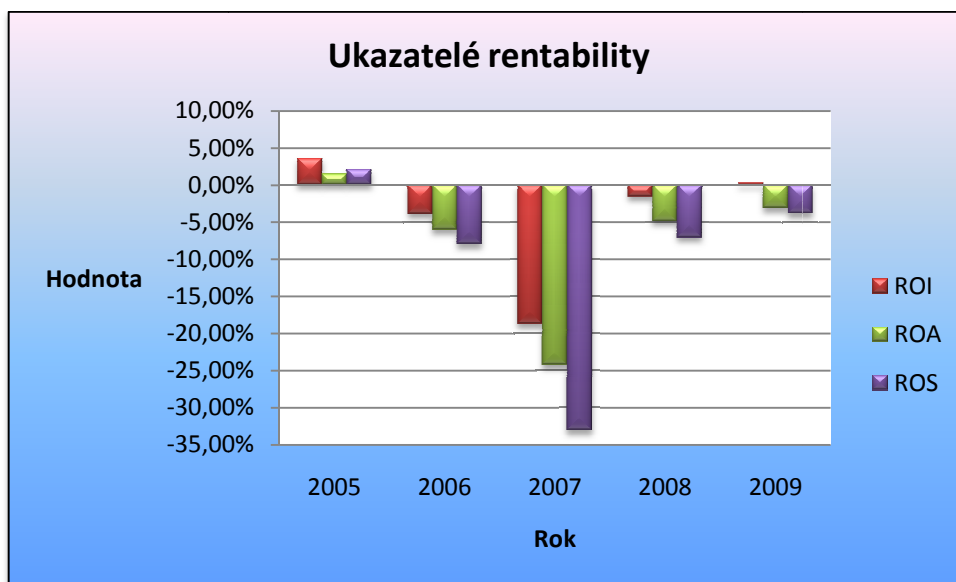
#### ROA

Ukazatel celkového kapitálu poměřuje hospodářský výsledek po zdanění s celkovými aktivy. Výsledné hodnoty se následně srovnávají s odvětvovým průměrem. Jelikož se v posledních čtyřech letech výsledky ROA pohybují v záporných číslech, srovnání s konkurencí by pro společnost nevyznělo příliš kladně.



## ROS

Ukazatel ROS porovnává hospodářský výsledek a tržby. Opět je patrné, že výsledné hodnoty nemohou být uspokojivé, i když určitý příznivý vývoj je zaznamenán.



Graf 1 - Ukazatelé rentability (zdroj: vlastní)

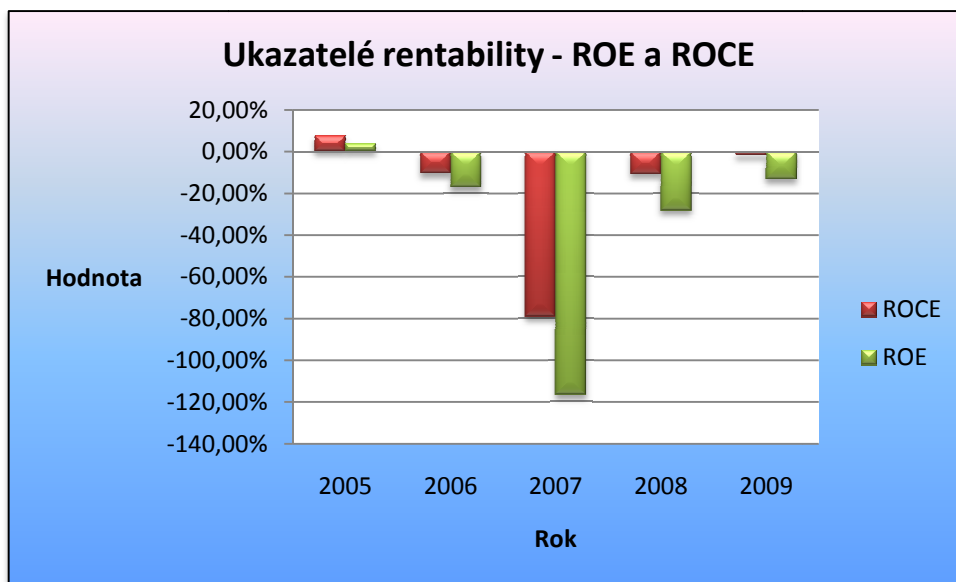
## ROE

Jedná se míru ziskovosti z vlastního kapitálu. Je to důležitý ukazatel pro společníky, akcionáře a další investory. Z tohoto pohledu zjištěné hodnoty nejsou přívětivé, pohybují se opět v záporných číslech. Vrchol byl v roce 2007, kdy se ROE propadlo na hrozivých 117 %. Trend v následujících letech je ovšem příznivý.

## ROCE

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů se používá k vyjádření významu dlouhodobého investování a slouží k prostorovému srovnávání firem.

Graf 2 - ukazatelé ROE a ROCE (zdroj: vlastní)



### 3.4.2 Ukazatel likvidity

Tabulka 5 - ukazatelé likvidity (zdroj: vlastní)

| Ukazatelé likvidity            | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>BL - běžná likvidita</b>    | 6,73 | 4,01 | 3,23 | 1,70 | 2,17 |
| <b>PL - pohotová likvidita</b> | 2,06 | 1,24 | 1,17 | 1,01 | 1,04 |
| <b>OL - okamžitá likvidita</b> | 0,16 | 0,11 | 0,18 | 0,07 | 0,11 |

#### Okamžitá likvidita

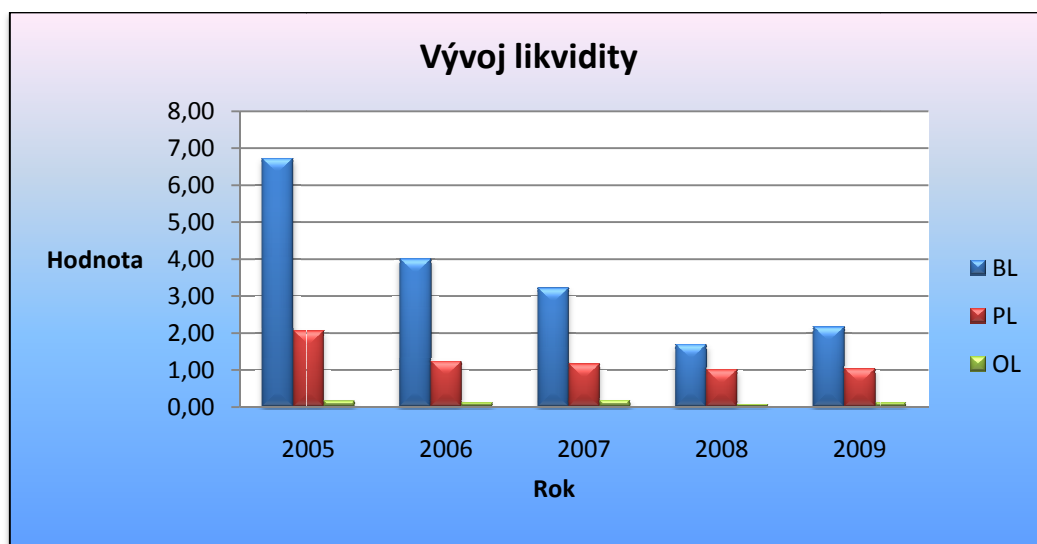
Jedná se o likviditu prvního stupně a porovnává finanční majetek ke krátkodobým závazkům. Okamžitá likvidita má doporučené rozmezí 0,2 – 0,5. Do požadovaného intervalu se firma nedostala v ani jednom sledovaném roce, což znamená, že podnik by měl problémy s okamžitým splacením svých krátkodobých závazků.

#### Pohotová likvidita

U likvidity druhého stupně se v čitateli od oběžných aktiv jako nejméně likvidní část odečítají zásoby. Doporučené hodnoty jsou 1- 1,5. Pokud by hodnota klesla pod 1, byl by to pro firmu problém, protože menší hodnoty považují banky za nepřijatelné. Ve sledovaném období hodnota ani jednou neklesla pod 1, ale v posledních letech je velmi nízká. To může znamenat, že pokud by podnik musel vyrovnávat krátkodobé závazky, nejspíš by sáhnul i k prodeji svých zásob.

## Běžná likvidita

Likvidita třetího stupně. Zde se bankovní standardy pohybují v rozmezí 2 – 3, pokud by hodnota klesla pod 1, opět by to pro banku bylo nepřijatelné. V grafu můžeme pozorovat značné kolísání tohoto důležitého ukazatele.



Graf 3 - vývoj likvidity (zdroj: vlastní)

### 3.4.3 Ukazatel aktivity

Tabulka 6 - ukazatelé aktivity (zdroj: vlastní)

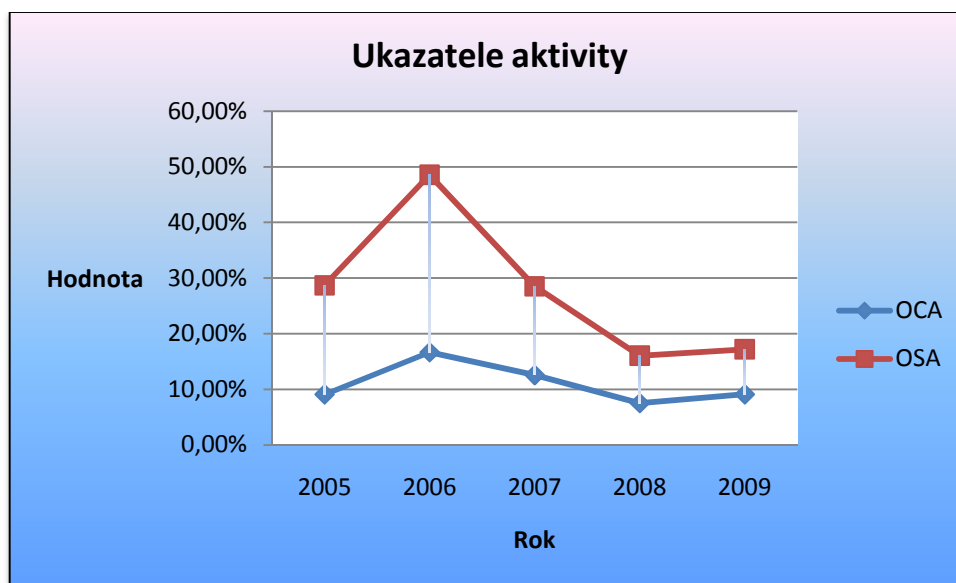
| Ukazatelé aktivity          | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| OCA - obrat celkových aktiv | 0,09 | 0,17 | 0,13 | 0,08 | 0,09 |
| OSA - obrat stálých aktiv   | 0,29 | 0,49 | 0,29 | 0,16 | 0,17 |

#### Obrat celkových aktiv

Ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržbách, zpravidla za 1 rok. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,6 – 3, čemuž výsledky u sledované společnosti neodpovídají. Je tedy nutné prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv.

#### Obrat stálých aktiv

Ukazatel měří využití stálých aktiv. Obrat stálých aktiv by měl být vyšší, než obrat celkových aktiv. To v našem případě odpovídá.



Graf 4 - ukazatelé aktivity (zdroj: vlastní)

Tabulka 7 - doby obrátů (zdroj: vlastní)

| Doby obrátů       | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| ...zásob DOZb     | 247  | 216  | 174  | 112  | 108  |
| ...pohledávek DOP | 95   | 84   | 80   | 131  | 77   |
| ...závazků DOZů   | 34   | 60   | 52   | 79   | 50   |

### Doba obratu zásob

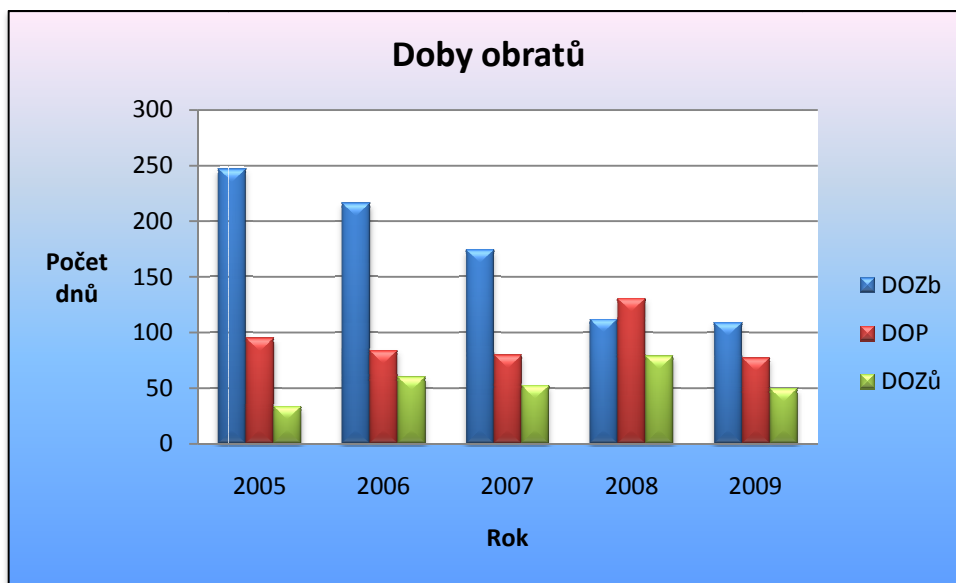
Ukazatel udává, kolikrát je za rok každá položka prodána a znovu uskladněna. Hodnota by měla být co nejnižší, což se v našem případě nestalo. Ale trend je v tomto případě příznivý, takže by v budoucnu mohla být doba obratu zásob i nižší.

### Doba obratu pohledávek

Ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr až do jeho splatnosti. Firma nejspíš učinila kroky pro zrychlení plateb svých pohledávek, protože mezi roky 2008 a 2009 se doba zkrátila o 54 dnů.

### Doba obratu závazků

Ukazatel určuje dobu mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Výsledky doby obrátů závazků jsou na uspokojivé úrovni.



Graf 5 - doby obrátů (zdroj: vlastní)

### 3.4.4 Ukazatel zadluženosti

Tabulka 8 - ukazatelé zadluženosti (zdroj: vlastní)

| Ukazatelé zadluženosti            | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Zadluženost</b>                | 60,87% | 64,56% | 79,18% | 82,64% | 76,74% |
| <b>Koeficient samofinancování</b> | 39,08% | 34,92% | 20,81% | 17,35% | 23,26% |
| <b>Doba splácení dluhů</b>        | -2,25  | 7,41   | 27,47  | 17,02  | 17,32  |
| <b>Úrokové krytí</b>              | 1,86   | -1,91  | -5,04  | -0,54  | 0,11   |

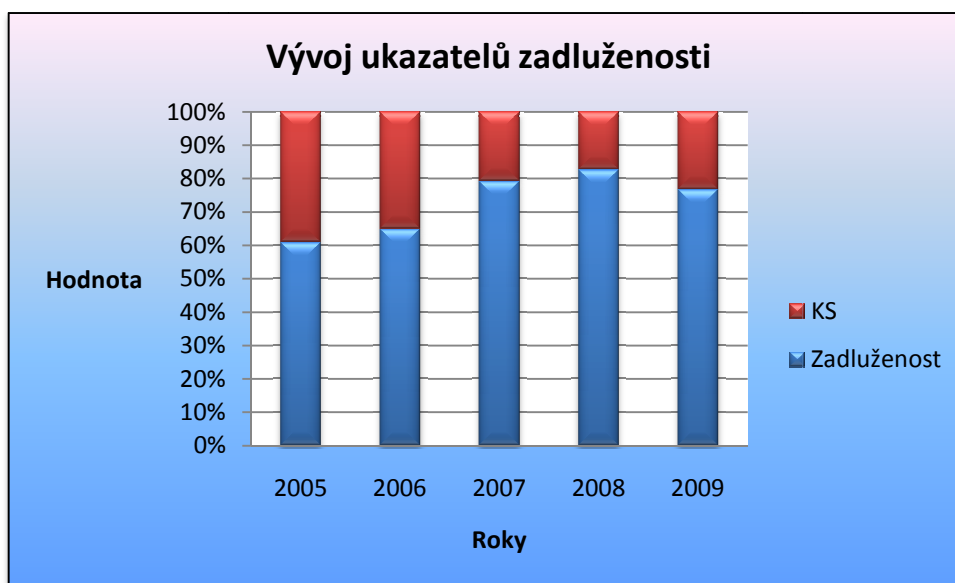
#### Zadluženost

Jedná se o věřitelské riziko, které je přímo úměrné s výší zadlužení. Věřitelé proto preferují nízké hodnoty zadluženosti. Zde se udává zlaté pravidlo financování 50:50. Pokud je tedy výsledná hodnota zadlužení vyšší, věřitelé budou většinou požadovat vyšší úrok.

#### Koeficient samofinancování

Ukazatel udává, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Součet zadluženosti a koeficientu samofinancování musí dát 100%.

Ve sledovaném podniku byla největší zadluženost v letech 2007 a 2008. Ke zlatému pravidlu financování se firma nejvíce přiblížila v roce 2005, kdy byl poměr zadluženosti a koeficientu samofinancování 60:40.



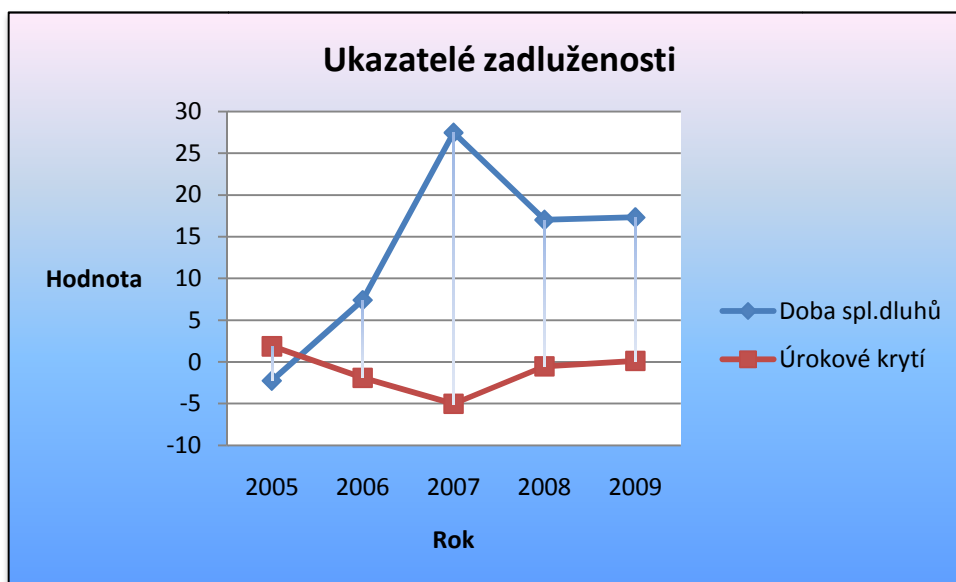
Graf 6 - vývoj ukazatelů zadluženosti (zdroj: vlastní)

### Doba splacení dluhů

Výsledek ukazatele by měl ukázat, za kolik let by firma měla být schopna splatit své dluhy. Nejvyšší hodnota byla opět v roce 2007, kdy doba splacení dluhů trvala 27 let. V posledních dvou sledovaných letech to už bylo 17 let.

### Úrokové krytí

Ukazatel udává, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. U dobře fungující společnosti se výsledek pohybuje v intervalu 6 – 8, bankovní standard je 3. U sledované společnosti se hodnoty pohybují některé roky i v záporných číslech, to znamená, že podnik nevydělával ani na úroky.



Graf 7 - ukazatelé zadluženosti (zdroj: vlastní)



### 3.4.5 Celkové zhodnocení finančního zdraví podniku

Před hodnocením finančního zdraví jsem volil nejvhodnější metodu pro správné a efektivní zhodnocení finanční situace ve firmě. Zvolil jsem tedy základní ukazatele finanční analýzy – poměrové ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Sledovaným obdobím byly roky 2005 – 2009.

Analýza ukazatelů rentability nevyznívá pro společnost Vinium vůbec příznivě. Všechny 5 ukazatelů se ve sledovaném období pohybuje převážně v záporných hodnotách a tak se nedá mluvit o dobré finanční situaci. Ukazatelé mají ovšem jeden společný prvek a to rok 2007, kdy výsledky rentabilit byly nejhorší během sledovaného období. V tomto roce společnost přechází pod nové vlastníky, kteří tak přebírají veškeré závazky a v následujících letech se snaží finanční situaci ve firmě stabilizovat.

U výsledků poměrových ukazatelů likvidity je patrné, že se společnost v posledních letech pohybuje na samých hranicích doporučených rozmezí. U okamžité likvidity společnost dokonce klesla pod stanovenou mez rozmezí 0,2 – 0,5. Pohotová a běžná likvidita už je sice v intervalech bankovních standardů, ale pohybuje se převážně v jejich spodní hranici. To může být vysvětleno tím, že společnost váže znatelné množství kapitálu v zásobách.

Ukazatelé aktivity udávají rozporuplné výsledky. Ve sledovaném období se obrát celkových aktiv vychází od 0,08 až po 0,17. Například v posledním roce se celková aktiva obrátily v tržbách 0,9x, což je naprosto nepřijatelné. Řešení se nachází v úvaze o snížení celkových aktiv.

Doby obrátů jsou celkem uspokojivé. Doba obrátů zásob by měla být co nejnižší a od roku 2005 každým rokem o určitý počet dní klesá. Doba obrátů pohledávek je v posledním roce 77 dní, což je nejméně během sledovaného období. Doba obrátů závazků rovněž kolísají. Výsledné hodnoty jsou ovšem závislé na každoroční strategii společnosti.

Výsledné hodnoty zadluženosti ukazují, jak moc je firma zadlužená nebo je financována vlastními zdroji. Obecně platí zlaté pravidlo padesát na padesát. To u společnosti Vinium ovšem neplatí, podnik je v průměru ze tří čtvrtin financován úvěry a jen ze čtvrtiny vlastními zdroji.

Výsledky finanční analýzy pro společnost Vinium nejsou příznivé a u většiny ukazatelů nespádají od odvětvového průměru. Mohou za to špatné hospodářské výsledky, které jsou od roku 2006 záporné. Po nástupu nových majitelů v roce 2007 je trend ve všech oblastech narůstající, a pokud bude pokračovat i v následujících letech, vyhodnocení analýz by v budoucnu mohlo být přívětivější.

### 3.5 Porterův model

- **Hrozba vstupu nových konkurentů:**

Založit drobné vinařství může v podstatě každý a poměrně snadno. V dnešní době je ovšem čím dál složitější hledat zákazníky, protože oněch drobných a středních vinařů je opravdu hodně.

Největší hrozbou je tedy dovoz levných, vlastním státem dotovaných vín ze zahraničí. Dnes již v supermarketech nepřekvapí víno z Argentiny či Austrálie, protože náklady na prodej těchto vín jsou bohužel pro české vinaře mnohem nižší.

- **Vyjednávací síla dodavatelů:**

Společnost má s dodavateli ze zahraničí zaběhlé vazby, zde v nejbližší době nepřichází v úvahu žádný problém. S místními dodavateli mohou nastat problémy při každoročním nastavení ceny za surovinu.

- **Vyjednávací síla zákazníků:**

Ve vinařství je síla zákazníků obecně vysoká. Momentálně si mohou vybírat z celé škály různých druhů vín a firem, které tyto vína produkují. Proto je důležité se zákazníky udržovat kontakt a přizpůsobovat se moderním požadavkům. Dnešní konzument již hledí na kvalitu a tu je mu potřeba dodávat.

- **Hrozba substitutů:**

V alkoholovém průmyslu je substitutů mnoho, ale přesto se víno řadí do úplně jiné úrovně. Víno představuje životní úroveň, kvalitu a styl, díky čemuž má mezi ostatními lihovinami výsadní postavení.

- **Rivalita firem působících na daném trhu:**

Konkurenční soupeření se rok od roku zvyšuje. Rivalita se projevuje téměř ve všech směrech – od designu etiket, přes tvar láhve až po promo akce a v dalších a dalších směrech.

Hlavní konkurence: Víno Mikulov, Znovín Znojmo, Templářské sklepy Čejkovice a další...

### 3.6 SWOT analýza

Tabulka 9 - SWOT analýza (zdroj: vlastní)

| SWOT analýza                                                  |                                     |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b><u>Interní analýza</u></b>                                 |                                     |
| Silné stránky (strengths)                                     | Slabé stránky (weaknesses)          |
| historie, tradice, zkušenosti                                 | časté změny v organizační struktuře |
| lokalita                                                      | vnímání značky u odborné veřejnosti |
| kvalifikovaný personál                                        | spolehlivost strojů                 |
| využívání nejmodernějších technologických a výrobních procesů | aktualizace webových stránek        |
| prostory a zázemí                                             |                                     |
| <b><u>Externí analýza</u></b>                                 |                                     |
| Příležitosti (opportunities)                                  | Hrozby (threats)                    |
| inovace technologií                                           | Dodavatelé – kvalita suroviny       |
| <b>nový způsob oslovení veřejnosti</b>                        | silná konkurence                    |
| zaměření se na gastronomii                                    | substituce                          |
| vzdělání zaměstnanců                                          | koupěschopnost zákazníků            |
| politika EU                                                   |                                     |

## 4 Vlastní návrhy řešení

V předchozí kapitole jsem vypracoval analýzu podniku, která popsala společnost z pohledu vnějšího a vnitřního prostředí, zhodnotila konkurenci na trhu a ohodnotila finanční zdraví. Vše jsem shrnul do SWOT analýzy a usoudil, že se naskýtá možnost využít silnou stránku – zázemí a prostory a využít příležitost – představit Vinium a.s. z jiného pohledu jak odborné, tak neodborné veřejnosti.

Rád bych tedy představil investiční záměr, který by všech dosažených výsledků analýz využil. Dále popíšu finanční plán, přínosy a ztráty a na závěr zhodnotím případná rizika.

### 4.1 Současný stav

Jak již bylo uvedeno, společnost Vinium sídlí ve Velkých Pavlovicích. Tedy v samém centru vinařské podoblasti velkopavlovické, která je tak typická jak pro šlechtění, výrobu a konzumaci výborného vína, tak i označením nejteplejší oblasti v ČR. To nám dohromady dává ohromný potenciál v oblasti turistického ruchu.

Lidé z celé republiky si již zvykli navštěvovat vinařství po celé jižní Moravě. Velké Pavlovice toho hojně využívají a pořádají akce ve spolupráci se Spolkem vinařů z Velkých Pavlovic nebo pod záštitou Modrých hor (spolupráce obcí Velké Pavlovice, Němčičky, Bořetice, Kobylí a Vrbice).

Vybrané akce:

- Májové putování po modrých horách
- Přehlídka vín Forum Moravium
- Na kole po kraji André
- Víno v oranžovém – otevřené sklepy ve VP
- Velkopavlovické krojované hody
- Velkopavlovické vinobraní
- Putování za burčákem
- Svatomartinská vína
- Promenáda červených vín
- A mnoho dalších...

Během hlavní sezony, tj duben – listopad, Velké Pavlovice navštíví nespočet turistů a milovníků vína. Ti všichni rovněž využívají možnost navštívit co do objemu (cca 13 milionů litrů za rok) největší vinařství v oblasti, ať už v rámci dne otevřených dveří nebo plánované exkurze po podniku. Ta obnáší prohlídku areálu, návštěvu sklepů a představení zpracování a výroby vína, ochutnávka přímo z tanků nebo sudů, ukázka lahvovery.

Lidé ale nemohou zůstat déle. Společnosti chybí reprezentativní vinotéka (pouze prodej láhví na vrátnici) a možnost se usadit a nasávat atmosféru jižní Moravy. Tohle bych rád napravil a vytvořil návrh, který realizuje výstavbu vinárny a vinotéky v areálu společnosti. Vinárna pro veřejnost by byla otevřena pouze ve dnech konání akcí. V období vinobraní burčáku (září, říjen) by byla otevřena každý den a to v odpoledních a večerních hodinách. Dále pak by sloužila jako místo pro konání firemních i soukromých večírků – to již na objednání předem. Kapacita pro tyto účely by byla cca 50 míst s možností rozšíření až na 70 míst.

## 4.2 Investiční záměr

### Stavební úpravy

Jak jsem již zmínil, společnost Vinium disponuje velkým areálem o rozloze cca 1000 m<sup>2</sup> a podzemními prostory, které vedou až za hlavní silnici před sídlem společnosti. A právě v podzemních prostorách, kde se mimo jiné jsou nerezové tanky o objemu 40 000 l nebo sudy o objemu 5000 l, se nacházejí nevyužívané železobetonové nádrže, které byly již před několika lety nahrazeny právě nerezovými nádržemi a slouží pouze k estetickému vyplnění prostor. Pokud by se tanky vybouraly, vznikne klenbová místnost cca 7 x 22 metrů umístěná v krajní části podzemí s možností vstupu zvenčí v těsné blízkosti fotbalového stadionu a ubytovny Slavoj Velké Pavlovice. To vše po značných stavebních úpravách.

Největší investice bude do vybourání a odstranění železobetonových nádrží. Bude také náročná i z pohledu času. Samotné bourání a odvážení suti zabere asi 3 měsíce. Práci není možno žádným způsobem urychlit z důvodu složitého přístupu těžké techniky, tudíž bude vše bouráno ručně a stejným způsobem odváženo. Využít lze pouze vozík, která projede poměrně úzkou chodbou až ven na povrch areálu.

Po vybourání starých nádrží vznikne prostor, ve kterém již je zavedená elektřina i vodní potrubí. To se jen upraví pro potřeby vinárny.

Dále pak je nutné očistit, případně renovovat klenby. To zabere rovněž několik dnů, hlavně renovace v místech poškozených po odstraněných nádržích.

Tímto by vznikla prostorná klenbová místnost (průměr klenby je 6 m) s možností zřízení menších prostor po stranách, například na zařízení potřebné kuchyňky či vinotéky.

Souběžně musí nastat renovace WC a výstavba nové vstupní brány do sklepení.

## Vybavení

Vinárnu je nutné vybavit na úrovni a stylově. Navrhoval bych koupi dubových stolů a lavic, případně židlí na zakázku v místním řezbářství. Pro různé průchody by měly využity kovové branky, stejně tak hlavní vstupní brána by měla být vyrobena na zakázku v kombinaci dřeva a kovu.

Na stojany na víno, skleničky či džbánky s logem Vinia již má firma svého tradičního dodavatele. Nutná je koupě talířků a mís na raut.

Vybavení kuchyně nebude nijak složité. Společnost Vinium bude při přípravě rautů spolupracovat s externí firmou, takže nutná bude prostorná lednice a široká linka s dřezem. Pro umývání talířků a skleniček bude potřebná myčka.

Pro výstavbu vinotéky dostačuje vedlejší místnost, do které se zabudují regály či vystaví menší klenební otvory. Pro vytvoření atmosféry se může využít dekorací z firmy či objednání nových doplňků.

## Časový harmonogram stavebních úprav

– realizace pro rok 2012 z důvodů zahájení provozu při startu turistické sezony

Tabulka 10 - časový harmonogram stavebních úprav (zdroj: vlastní)

| Měsíc/Týden                  | Říjen<br>2011 | Listopad -<br>Březen | Duben<br>/14 | Duben<br>/15 | Duben<br>/16 | Duben<br>/17 | Duben<br>/18 | Květen<br>/19 |
|------------------------------|---------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Projektová příprava          |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Bourání nádrží a odvoz sutí  |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Úpravy na místě nádrží       |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Úprava elektrického vedení   |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Úprava vodního potrubí       |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Podlaha                      |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Renovace klenby              |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Renovace WC                  |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Výstavba a zařízení kuchyňky |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Výstavba vinotéky            |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Výstavba vstupní brány       |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Nákup vybavení               |               |                      |              |              |              |              |              |               |
| Zahájení provozu             |               |                      |              |              |              |              |              |               |



### 4.3 Zákazníci

Cílovou skupinu zákazníků jsem rozdělil do několika skupin:

První skupinou jsou zákazníci, kteří si předem dohodnou exkurzi, raut a další pohoštění v nové vinárně. Ti budou platit fixní částku, díky které budou moci využívat celé vinárny, včetně neomezené konzumace sudového vína a rautu. Za příplatek budou mít možnost koupit víno sebou z vinotéky. Do této skupiny budou patřit firemní večírky, narozeninové party či pouze posezení s přáteli.

Druhou skupinou budou běžní zákazníci. Těm bude nabídnuta ochutnávka vína, případně posezení. Cena bude stanovena v závislosti na objednaném vínu nebo pochutin. To bude platit především v době akcí pořádaných městem či v období vinobraní a burčáků, kdy bude vinárna otevřena každý den.

Třetí skupina se bude skládat z firemních zákazníků společnosti Vinium – zástupci obchodních řetězců, odběratelé z gastronomických zařízení a další obchodní zástupci, pro které bude společnost pořádat večírky v rámci dobrých vztahů. Tato skupina zákazníků bude relativně nejméně zisková. Tento druh akcí nebude tak častý, odhadoval bych ho na několikrát do roka.

## 4.4 Cena

Cena se bude odvíjet od typu zákazníka či akce:

**Objednané pohoštění** – při objednaném zájezdu bude pro zákazníky připraven bohatý raut (studené mísy, ovoce a zelenina, smažené řízky ve vyhřívaných nádobách), neomezená konzumace sudového vína, nealkoholických nápojů a kávy.

Cena 600 Kč/osoba

Cimbálová muzika za příplatek cca 5500 Kč/4 hodiny

**Běžní zákazníci** – pro tuto skupinu zákazníků bude připraven klasický vinný a nápojový lístek a rovněž ceník pochutin v podobě klasických selských jídel, jako jsou sýry, klobásy, škvarky, škvarková pomazánka nebo domácí paštika.

Dále pak bude pro běžného zákazníka připraveno Degustační menu, které bude obsahovat:

- Degustace 8 vzorků vín
- Pečivo k neutralizaci, voda
- Doba trvání cca 40 minut
- Cena za osobu 100 Kč za osobu
- Každý další vzorek + 10 Kč na osobu

## 4.5 Personál

Při objednaném zájezdu či při plánovaných akcích si společnost vystačí s vlastními zdroji. V případě potřeby je možnost výpomoci v podobě brigády. V období vinobraní a burčáku však bude potřeba najmout asi na dva měsíce stálý personál, který bude k dispozici každý den v odpoledních a večerních hodinách.

## 4.6 Finanční plán

### Náklady na výstavbu vinárny

Finanční plán stavebních úprav a vybavení vinárny je možný měnit v závislosti na požadavcích. Zdroje financování budou vlastní – realizaci projektu by financovala mateřská společnost Prosperita.

Tabulka 11 - náklady na výstavbu (zdroj: vlastní)

| Položka                             | Cena vč. DPH        |
|-------------------------------------|---------------------|
| Projektová příprava                 | 50 000 Kč           |
| Bourání nádrží a odvoz suti         | 2 290 000 Kč        |
| Stavební úpravy na místě nádrží     | 166 000 Kč          |
| Úprava elektrického vedení          | 10 000 Kč           |
| Úprava vodního potrubí              | 10 000 Kč           |
| Podlaha                             | 124 000 Kč          |
| Renovace klenby                     | 55 000 Kč           |
| Renovace WC                         | 60 000 Kč           |
| Výstavba a vybavení kuchyňky        | 120 000 Kč          |
| Výstavba vinotéky                   | 24 000 Kč           |
| Vstupní brána                       | 18 000 Kč           |
| Nákup vybavení – stoly, lavice, ... | 38 000 Kč           |
| Ostatní náklady                     | 35 000 Kč           |
| <b>Náklady celkem</b>               | <b>3 000 000 Kč</b> |

### Náklady na provoz

U nákladů na provoz je výhoda, že odpadá nájemné z důvodu výstavby vinárny na vlastním pozemku. Fixní náklady budou záležet na celkové vytíženosti, která bude záviset na období či počtu objednávek. Stroje, výrobní linky, zateplení, voda – to vše je při běžném provozu podniku využíváno průměrně 10 hodin denně a spotřebovává to značné množství energie, a proto v celkovém důsledku budou fixní náklady vinárny v rámci celé společnosti nízké.

## Náklady na provoz – objednaný zájezd pro 50 lidí

Tabulka 12 - náklady na provoz (zdroj: vlastní)

| Položka                                           | Cena vč. DPH           |
|---------------------------------------------------|------------------------|
| Fixní náklady (spotřeba vody, elektřiny, ...)     | 1 000 Kč               |
| Personální náklady (1 sklepmistr, 2 lidé obsluhy) | 500 + 1 400 = 1 900 Kč |
| Raut – externí firma (obložené mísy, řízky, ...)  | 7 000 Kč               |
| Rozlévané víno (50 litrů)                         | 2 000 Kč               |
| Nealko, káva                                      | 600 Kč                 |
| <b>Náklady celkem</b>                             | <b>12 500 Kč</b>       |

Tržby z objednané akce pro 50 lidí –  $50 \times 600 = 30\,000$  Kč

## Náklady na provoz – den v burčákové sezoně (září, říjen)

Tabulka 13 - náklady na provoz během sezony (zdroj: vlastní)

| Položka                                       | Cena vč. DPH    |
|-----------------------------------------------|-----------------|
| Fixní náklady (spotřeba vody, elektřiny, ...) | 1200 Kč         |
| Personální náklady (2 lidé obsluhy)           | 1400 Kč         |
| <b>Náklady celkem</b>                         | <b>2 600 Kč</b> |

## Plánované příjmy a výdaje

Při plánování příjmů a výdajů budu brát v potaz 3 varianty – optimistickou, pesimistickou a realistickou. Otevřeno bude v případě objednaného zájezdu a v době pořádaných akcí – asi 10 víkendů v roce. Dále bude otevřeno každý den v období vinobraní a burčáku, tedy v září a říjnu.

Zisky u všech variant budou zkreslené tím, že lidé mohou užívat poukazy, které dostanou při zakoupení vstupenky na určitou akci pod záštitou města nebo Modrých hor. Část ze zisku je tedy také forma výtěžku z celé akce a odvádí se do příjmů akce.

Optimistická se bude vyznačovat tím, že každý týden od května do listopadu bude jeden zájezd v počtu 50 lidí. Dále pak budu uvažovat, že během jednodenních akcí pod záštitou města a Modrých hor navštíví vinárnu 200 lidí a každý utratí 150 Kč. V období vinobraní si burčák přijde koupit v průměru 30 lidí denně za cenu 50 Kč/litr. Každý si koupí minimálně 3 litry.

Tabulka 14 - optimistická varianta (zdroj: vlastní)

| Optimistická varianta |                                |                     |
|-----------------------|--------------------------------|---------------------|
| Zájezd tržby          | 28 týdnů x 30 000              | 840 000 Kč          |
| Zájezd náklady        | 28 týdnů x 12 500              | -350 000 Kč         |
| Akce města tržby      | 2 dny x 10 víkendů x 200 x 150 | 600 000 Kč          |
| Akce města náklady    | 2 x 10 x 2500                  | -50 000 Kč          |
| Vinobraní tržby       | 60 dní x 30 x 150              | 270 000 Kč          |
| Vinobraní náklady     | 60 dní x 2600                  | -156 000 Kč         |
| <b>Zisk za rok</b>    |                                | <b>1 154 000 Kč</b> |

Pesimistická varianta bude mít pouze 12 zájezdů za celý rok, během akcí města navštíví vinárnu pouze 100 zákazníků za den s útratou 150 Kč a během vinobraní v průměru 10 zákazníků denně a koupí si 2 litry burčáku. Při takové variantě je nutné snížit počet obsluhy.

Tabulka 15 - pesimistická varianta (zdroj: vlastní)

| Pesimistická varianta |                                |                   |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------|
| Zájezd tržby          | 12 zájezdů x 30 000            | 360 000 Kč        |
| Zájezd náklady        | 12 zájezdy x 12 500            | -150 000 Kč       |
| Akce města tržby      | 2 dny x 10 víkendů x 100 x 150 | 300 000 Kč        |
| Akce města náklady    | 2 x 10 x 2500                  | -50 000 Kč        |
| Vinobraní tržby       | 60 dní x 10 x 100              | 60 000 Kč         |
| Vinobraní náklady     | 60 dní x 1900                  | -114 000 Kč       |
| <b>Zisk za rok</b>    |                                | <b>406 000 Kč</b> |

Při realistické variantě přijede ročně 20 zájezdů, při akcích města vinárnu navštíví 200 lidí denně a při vinobraní si bude průměrně 20 lidí denně kupovat 3 litry burčáku.

Tabulka 16 - realistická varianta (zdroj: vlastní)

| <b>Realistická varianta</b> |                                |                   |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Zájezd tržby                | 20 zájezdů x 30 000            | 600 000 Kč        |
| Zájezd náklady              | 20 zájezdů x 12 500            | -250 00 Kč        |
| Akce města tržby            | 2 dny x 10 víkendů x 200 x 150 | 600 000 Kč        |
| Akce města náklady          | 2 x 10 x 2500                  | -50 000 Kč        |
| Vinobraní tržby             | 60 dní x 20 x 150              | 180 000 Kč        |
| Vinobraní náklady           | 60 dní x 2600                  | -156 000 Kč       |
| <b>Zisk za rok</b>          |                                | <b>924 000 Kč</b> |

## 4.7 Hodnocení rizik

### Zajištění finančních zdrojů pro realizaci investičního záměru

Dohoda s vlastníky o průběžném financování investičního záměru dle časového harmonogramu stavebních úprav (viz výše, tab. č. 10). Pokud nedojde ke schválení investice, podnikatelský záměr nebude uskutečněn.

### Bezproblémový průběh stavebních prací

Stavební úpravy nebudou závislé na počasí, proto veškeré prodlevy budou smluvně zajištěny v podobě sankcí. Důraz bude kladen také na kvalitu odvedené práce a na dodržení časového harmonogramu.

### Návštěvnost zákazníků

Společnost může propagovat nově otevřenou vinárnu prostřednictvím internetových stránek. Dále pak během akcí pořádaných městem anebo během vinobraní výlepem plakátů nebo rozdáváním letáků.

### Špatná pověst

Během fungování vinárny se musí eliminovat problematika s kvalitou nabízených služeb – tzn. nabídka pouze kvalitních vín, příjemné prostředí.

### Stále rostoucí konkurence

Odlišení vinárny od běžných vinných sklepů určených pro zájezdy – exkurze po vinařství, kvalita nabízeného produktu, stylové prostředí.

### Zaškolení brigádníků

Při akcích pořádaných městem anebo v období vinobraní bude nutné najmout pomocnou obsluhu. Na školení se musí nový personál seznámit s nabízenými víny a problematikou vinařství v takové úrovni, aby byl schopen poskytnout zákazníkům potřebné informace.

## 4.8 Doba návratnosti investice

Pro určení doby návratnosti investice budu uvažovat všechny varianty plánovaných příjmů a výdajů. U pesimistické varianty roční zisk činí 66 000 Kč, realistická varianta počítá s ročním ziskem 446 500 Kč a při optimistické variantě bude roční zisk 1 224 000 Kč. Pro usnadnění výpočtu předpokládejme, že zisk bude každý rok stejný. Uvažované investiční náklady jsou 3 000 000 Kč.

### Obecný předpoklad:

investiční náklady  $\leq$  kumulovaný zisk

Tabulka 17 - doba návratnosti investice (zdroj: vlastní)

|                     | Výpočet                   | Doba návratnosti |
|---------------------|---------------------------|------------------|
| <b>Pesimistická</b> | $\frac{3000000}{406000}$  | 7,39             |
| <b>Realistická</b>  | $\frac{3000000}{924000}$  | 3,25             |
| <b>Optimistická</b> | $\frac{3000000}{1154000}$ | 2,59             |

K požadované částce 3 miliony Kč se při pesimistické variantě dosáhne až skoro po 8 letech, při realistické variantě dosáhne ve čtvrtém roce a u optimistické během třetího roku provozu vinárny.

## 4.9 Celkové zhodnocení návrhu

V této kapitole jsem představil svůj vlastní návrh realizace podnikatelského záměru pro společnost Vinium. Nejdřív jsem popsal současnou situaci v regionu, který poskytuje velký potenciál v oblasti turistického ruchu. Již nyní probíhají akce spojené s ochutnávkou vín ve spolupráci s městem Velké Pavlovice, Spolkem vinařů z Velkých Pavlovic či Společenství Modrých hor.

Pokusil jsem se tedy vypracovat investiční záměr, který by turistického ruchu využil. Jedná se o výstavbu vinárny v prostorách společnosti Vinium, která by turistům, zákazníkům nebo i obchodním partnerům nabídla možnost dalšího strávení příjemného času u vína právě v areálu firmy.

To se neobejde bez nutných investic do stavebních úprav. Finančně, materiálně i fyzicky nejnáročnější položkou bude vybourání nepoužívaných železobetonových nádrží. Po jejich odstranění však vznikne prostor, do kterého se bude dát sejít z boční části areálu. Dále bude nutná výstavba menší kuchyňky a rekonstrukce toalet. Následuje investice do vybavení, které musí mít odpovídající úroveň a styl.

Celková realizace všech potřebných úprav bude časově náročná, dle vypracovaného časového harmonogramu bude trvat asi půl roku. Finanční náklady jsem vyčíslil na 3 000 000 Kč, které by financoval vlastník Českých vinařských závodů, finanční skupina Prosperita.

Odhadnul jsem také budoucí náklady a tržby a to z pohledu optimistického, pesimistického a realistického. I kdyby se měl vyplnit pesimistický scénář, tak si myslím, že pro společnost Vinium je vinárna důležitým doplňkem pro celkové působení jak na veřejnost, tak na obchodní partnery.



## Závěr

V diplomové práci se mi podařilo splnit v úvodu vytyčený cíl – navrhnout podnikatelský záměr k dalšímu rozvoji vinařské společnosti Vinium. Podstatou práce byl návrh pro realizaci investičního záměru – výstavba firemní vinárny, která bude sloužit jako reprezentativní místo určené pro turistické zájezdy, bližší představení se veřejnosti či utužení spolupráce s obchodními partnery.

V první části mé diplomové práce jsem určil také všechny další dílčí cíle a představil společnost z pohledu historického i současného. Popsal jsem její obchodní činnost, hlavní odběratele a konkurenty.

Pro vytvoření podnikatelského záměru bylo zapotřebí nastudování odborné literatury, na kterou jsem se zaměřil v teoretické části práce. Za pomoci zákonů jsem definoval pojmy podnik, podnikání či obchodní společnost. Dále jsem popsal strukturu podnikatelského plánu, podle které jsem se při tvorbě práce částečně řídil. Rovněž jsem stanovil teoretické poznatky pro analytickou část včetně analýzy finanční.

Ve třetí kapitole analyzuji současnou situaci společnosti za pomoci aplikace poznatků získaných v předchozí části. Po stručné charakteristice českého trhu s vínem jsem přistoupil na analýzu obecného a oborového okolí a zhodnotil finanční zdraví podniku. Závěry jsem formuloval do analýzy SWOT, která mi ukázala vhodnost realizace podnikatelského záměru.

Z provedených analýz jsem zjistil, že po finanční stránce na tom není společnost vůbec dobře. Proto navrhovaný podnikatelský záměr může být realizován pouze za finanční výpomoci faktického vlastníka společnosti. Nabízí se možnost využití jak silných stránek společnosti v podobě velikosti areálu a vhodných prostor, tak příležitosti v podobě nových zákazníků, u kterých zájem o vinařství a jihomoravský region stále roste.

Samotný podnikatelský záměr je obsažen ve čtvrté kapitole, kde navrhuji výstavbu nové firemní vinárny v podobě vinného sklepu. Pro vybudování vinárny se využijí volné plochy areálu společnosti ve sklepních prostorách. Finanční návratnost tohoto projektu by při pesimistické variantě měla být necelých osm let, u optimistické varianty se pohybuje kolem dvou a půl roku a realistická je odhadnuta na roky tři. Dále pak popisují současný stav v regionu a možnosti dalšího využití již dříve plánovaných akcí pod záštitou města či spřízněných organizací. Detailně jsem popsal záměr z pohledu stavebních úprav, které budou finančně i časově náročné, avšak zcela reálné. Myslím si, že prostory s příjemným posezením a možností ochutnání dobrého vína by neměla chybět v žádném vinařství či vinařské společnosti. Vinárna v podobě vinného sklepu bude stylově doplňovat pořádané exkurze pro turistické zájezdy nebo sloužit jako vítané zpestření pro obchodní partnery.

## Seznam použité literatury

### Literární zdroje

- 1) HISRICH, R. D. a PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. 1996. 501. s. ISBN 80-85865-07-6
- 2) FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 3) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský plán*. Praha: Europa. 1992. 117 s. ISBN 80-85424-83-5.
- 4) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 5) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- 6) KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 7) KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 720 s. 80-247-1359-4
- 8) KOVANICOVÁ, D. a KOVANIC, P. *Podklady skryté v účetnictví, díl II. - Finanční analýza účetních výkazů*. Praha: Polygon. 1997. 504 s. ISBN 80-85967-56-
- 9) LIŠKA, V. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing. 2008. 96 s. ISBN: 978-80-86946-64-1
- 10) PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing 1994, 626 s. ISBN 80-85605-12-0. 72

- 11) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing. 2007. 139 s. ISBN 978-80-247-1386.
- 12) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 13) SMEJKAL V. a RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vydání. Grada Publishing a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-166-74
- 14) STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. Brno : Computer Press. 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
- 15) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing. 2006. 465 s. ISBN 80-7169-211-5.
- 16) SYNEK, M.; SEDLÁČKOVÁ, H.; VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.
- 17) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1 vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- 18) VALACH, J. a kol. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha : Ekopress. 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- 19) ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. 1998. 88 s. ISBN 80-7157-339-6.

## **Internetové zdroje**

- 20) *SWOT*. [online]. 4.5.2011---[cit.9.5.2011].

Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

- 21) *Šetření o vinicích 2009*. 31.3. 2011---[cit.9.5.2011].

Dostupné na [http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/2135-11-n\\_2011](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/2135-11-n_2011)

## **Zákony**

- 22) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění č. 230/2008 Sb.

- 23) Zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství)

## Seznam tabulek, grafů a obrázků

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT analýza

Tabulka 2 - Vinařské oblasti - plocha

Tabulka 3 - Vinařské oblasti - podniky

Tabulka 4 - Ukazatelé rentability

Tabulka 5 - ukazatelé likvidity

Tabulka 6 - ukazatelé aktivity

Tabulka 7 - doby obrátů

Tabulka 8 - ukazatelé zadluženosti

Tabulka 9 - SWOT analýza

Tabulka 10 - časový harmonogram stavebních úprav

Tabulka 11 - náklady na výstavbu

Tabulka 12 - náklady na provoz

Tabulka 13 - náklady na provoz během sezony

Tabulka 14 - optimistická varianta

Tabulka 15 - pesimistická varianta

Tabulka 16 - realistická varianta

Tabulka 17 - doba návratnosti investice

### Seznam grafů

Graf 1 - Ukazatelé rentability

Graf 2 - ukazatelé ROE a ROCE

Graf 3 - vývoj likvidity

Graf 4 - ukazatelé aktivity

Graf 5 - doby obrátů

Graf 6 - vývoj ukazatelů zadluženosti

Graf 7 - ukazatelé zadluženosti

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 – Logo společnosti

Obrázek 2 – Organizační struktura firmy Vinium, a.s.

Obrázek 3 – Porterův konkurenční model

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti za období 2005 – 2009

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti za období 2005 – 2009

Příloha č. 3: Cash-flow společnosti za období 2005 – 2009

Příloha č. 4: Oceněná vína společnosti Vinium