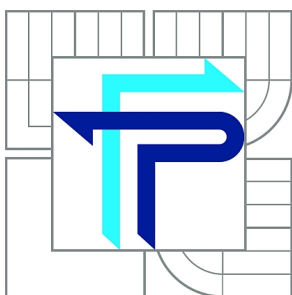




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR FIRMY

BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MICHAEL FINK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JITKA STUDENÍKOVÁ

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Fink Michael

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr firmy

v anglickém jazyce:

Business Plan

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. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publising. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 1. vydání Praha : C. H. Beek, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽNÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 78-80-251-1605-0.
- KOTLER, P., KELLER, K. Marketing Management. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- ŠVARCOVÁ, J. a kolektiv. Ekonomie stručný přehled. Zlín : CEED, 2004/2005. 295 s. ISBN 80-902552-9-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jitka Studeníková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 16.05.2012

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského záměru na vybudování pobočky firmy ZAN-AROMI spol. s r.o. se sídlem v České republice. Základnu projektu bude tvořit teoretická znalost problematiky založení společnosti na Slovensku a aspekty s tím spojené. Praktickou část práce opřu o aktuální skutečnosti, jež souvisí s obchodní a finanční situací firmy. Zjištěné informace nám následně poslouží jako podklad pro případnou realizaci podnikatelského záměru.

ABSTRACT

The subject of this thesis is to create a business plan to build a branch office of Zan-Aromi Ltd. based in the Czech Republic. Foundation of the project will consist of theoretical knowledge to establish the company in Slovakia and aspects associated with it. It will found the practical part of the work on the current facts related to the business and financial situation of the company. Identified information will provide us the basics for potential implementation of the business plan.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, finanční plán, marketingový plán, pobočka, firma, spotřební daň, propagace, distribuce, aromata, vinařské potřeby, enolog, Slovenská republika

KEYWORDS

Business plan, financial plan, marketing plan, branch, company, excise, propagation, distribution, aromas, growing needs, enologist, the Slovak Republic

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

FINK. M. *Podnikatelský záměr firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. XX s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jitka Studeníková.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně, dne 17. 5. 2012

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval všem zúčastněným osobám, které mi vycházely v průběhu psaní této bakalářské práce vstříc. Těmto osobám vděčím za cenné rady, připomínky a bezproblémovou komunikaci po celé období trvání projektu. Velký dík tedy patří paní Ing. Jitce Studeníkové, panu Michaelu Zdráhalovi - jednateři společnosti ZAN-AROMI a korektuře provedené paní Mgr. Helgou Finkovou. Dále bych rád poděkoval osobám, se kterými jsem jednal na Slovensku při získávání cenných rad pro sestavení tohoto podnikatelského záměru.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Podnikatel, podnik a podnikání	15
1.2 Živnostenské podnikání.....	15
1.3 Povinnosti podnikatele v SR.....	17
1.3.1 Oznamovací povinnost	17
1.3.2 Zálohy na pojistné	17
1.3.3 Povinnost platit DPH.....	20
1.3.4 Zálohy na daň z příjmu.....	20
1.4 Právní formy podnikání.....	22
1.4.1 Přehled forem podnikání	22
1.4.2 Kritéria pro výběr vhodné varianty.....	22
1.4.3 Společnost s ručením omezeným.....	23
1.5 Aspekty spojené s podnikáním v SR	23
1.5.1 Založení společnosti s ručením omezeným.....	23
1.5.2 Založení pobočky nebo kanceláře.....	24
1.6 Podnikatelský plán	25
1.6.1 Požadavky PP	25
1.6.2 Struktura PP.....	26
1.7 Analýza vnitřního prostředí.....	28
1.7.1 SWOT analýza	28
1.7.2 Marketingový mix	28
1.8 Finanční analýza.....	31
1.8.1 Elementární metody finanční analýzy.....	31
1.8.2 Zdroje informací.....	33
1.9 Analýza vnějšího prostředí	33
1.9.1 SLEPT analýza	33
1.9.2 Porterův model pěti sil.....	34

2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	36
2.1	Představení českého a slovenského trhu	36
2.2	Charakteristika společnosti	41
2.2.1	Základní údaje	41
2.2.2	Historie společnosti	41
2.2.3	Podnikatelská činnost	42
2.2.4	Společníci a zaměstnanci	43
2.2.5	Dodavatelé a odběratelé	44
2.2.6	Organizační struktura	46
2.2.7	Obchodní situace podniku	46
2.2.8	Ekonomický a finanční pohled	47
2.3	Marketingový mix	48
2.4	Analýza současného stavu firmy	52
2.4.1	SWOT analýza	52
2.4.2	Porterův model	54
2.5	Analýza konkurence	57
2.5.1	Konkurence se substituty	58
2.5.2	Konkurenceschopné prostředí v ČR	59
2.5.3	Konkurenceschopné prostředí v SR	62
2.5.4	Konkurence na Slovensku vs. ZAN-AROMI v Česku	64
2.6	Finanční analýza	66
2.6.1	Vývoj tržeb	66
2.6.2	Analýza absolutních ukazatelů	67
2.6.3	Analýza poměrových ukazatelů	73
2.6.4	Bankrotní modely	74
3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	75
3.1	Důvody realizace	75
3.2	Návrh na zřízení slovenského zastoupení společnosti	76
3.2.1	Obchodní společnost vs. organizační složka	76
3.2.2	Koupě vs. pronájem nemovitosti	78
3.2.3	Zaměstnanci	78
3.3	Marketingový plán	79
3.3.1	4P – Produkt	79
3.3.2	4P – Cena	81
3.3.3	4P – Distribuce	82
3.3.4	4P – Propagace	84
3.3.5	4C – Řešení potřeb zákazníka	86

3.3.6	4C – Náklady zákazníka	86
3.3.7	4C – Dostupnost a pohodlí zákazníka	87
3.3.8	4C – Komunikace se zákazníkem	88
3.4	SLEPT analýza	88
3.4.1	Sociální faktory	88
3.4.2	Legislativní faktory	89
3.4.3	Ekonomické faktory	89
3.4.4	Politické faktory	90
3.4.5	Technologické faktory	90
3.5	SWOT analýza	91
3.5.1	Strategie SWOT analýzy	91
3.6	Finanční plán	93
3.6.1	Počáteční náklady	93
3.6.2	Zahajovací rozvaha	94
3.6.3	Provozní náklady (měsíční)	94
3.6.4	Předpokládaný vývoj tržeb	95
3.6.5	Čistá současná hodnota (NPV)	96
3.6.6	Daňová povinnost	97
3.6.7	Ganttův diagram	98
3.7	Zhodnocení rizika	99
ZÁVĚR		102
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		105
SEZNAM TABULEK		108
SEZNAM GRAFŮ		109
SEZNAM OBRÁZEK		109
SEZNAM PŘÍLOH		110

ÚVOD

Volba tématu bakalářské práce byla vyhodnocena z hlediska firemních potřeb jako vysoce aktuální pro mé budoucí angažmá ve společnosti ZAN - AROMI spol. s r.o.

V současné době zde zastávám pozici office support manažera. Předmětem mé pracovní činnosti je široké spektrum služeb, od práce ve skladu přes rozvoz zboží až po administrativní práci. Po dosažení vysokoškolského vzdělání v oboru účetnictví a daně má vedení společnosti zájem využít mých znalostí ve svůj prospěch. Vrcholový management společnosti předpokládá, že bych se mohl po pěti letech ucházet o pozici společníka.

Firma, jejímž předmětem podnikání je prodej vinařské chemie a příslušenství, se již dlouhodobě snaží zvýšit svůj obrat na slovenském trhu. Její potenciál na Slovensku roste. Rok od roku se procentuálně zvyšuje zájem slovenských odběratelů o italské produkty společnosti. Do značné míry této expanzi napomohla tvorba slovenských webových stránek.

V současné době se firma potýká s neefektivním uspokojením potřeb zákazníků na tamějším trhu. Jedná se především o marketingovou stránku věci. Respektive o efektivnější alokaci informací od vedení firmy v České republice směrem k odběratelům z řad maloobchodů, velkoobchodů, ale i výrobců vín samotných u našich sousedů. Když pomineme potíže s přenosem informací, tak se zde vyskytuje i hledisko nákladové, spojené s dopravou a zasíláním zboží na Slovensko.

V minulosti se společnost pokoušela řešit stávající problém dohodou s více odběrateli, že by za provizi (velkoobchodní ceny) distribuovali jejich zboží a tím i sami na této činnosti profitovali. Ovšem časem se stalo, že někteří zbankrotovali a jiní nebyli ochotni za naší pomoci více propagovat dané zboží.

Nově navrhované řešení je tedy vybudování zastoupení firmy na Slovensku. Tomu by v ideálním případě příslušelo patřičné navýšení poptávky po zboží a rychlejší zpracování objednávek a samotného odbytu.

Můj průzkum by měl tedy přispět k nalezení odpovědi na otázku, zda se firmě, při současném zisku plynoucím za prodej zboží na Slovensku, vyplatí zřídit si zde pobočku, se kterou budou spojeny především náklady na její provoz.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem tohoto podnikatelského záměru bude účelové založení slovenské pobočky firmy ZAN - AROMI spol. s r.o., jež má sídlo v České republice. Činnost této firmy spadá do potravinářského průmyslu a její prodejní sortiment tvoří vinařské potřeby.

Díličními cíli bude zjištění informací o ekonomické náročnosti projektu a legislativních překážkách na cestě k realizaci podnikatelského záměru.

V popředí našeho zájmu budou stát marketingové nástroje, jež mají sloužit k analýze průzkumu trhu a zjištění obchodní, finanční a konkurenceschopné situace podniku.

Mezi dílčí cíle tedy spadá shromáždění teoretických poznatků o Slovenském trhu se zaměřením na potravinářskou chemii, respektive na oblast vinařských potřeb. Nezbytnou součástí ovšem bude analýza slovenského trhu se stejným či substitučním zbožím.

Z hlediska legislativního bude nezbytné zjištění veškerých skutečností, které vedou ke shodě tohoto podnikatelského záměru s obchodním právem na Slovensku. Spadá sem zakládání obchodních společností, vedení účetnictví a platba daní. S daňovou povinností však v našem oboru podnikání musíme zohlednit spotřební daň z lihu.

Konkrétní cíle:

- průzkum Slovenského trhu s vinařskou chemií a příslušenstvím,
- analýza současné finanční situace společnosti,
- analýza konkurence se substitučním zbožím,
- zmapování pozitivních a negativních stránek pro založení pobočky,
- sestavení finančního plánu pro první tři roky podnikání.

Nepostradatelným aspektem projektu musí být zhodnocení finančního přínosu realizace této pobočky. Náklady spojené s celým projektem by neměly převýšit ziskovost budoucí pobočky. Ať už se jedná o náklady osobní (mzdové), finanční (pojištění) či spotřební (prodej zboží).

Pro variantu založení nového prodejního místa v jiném členském státě se společnost rozhodla z důvodu snížení nákladů na dopravu zboží směrem ke slovenským odběratelům a z důvodu zvýšení její ziskovosti. Vypracování podnikatelského záměru nám poskytne reálnou základnu projektu a minimalizuje riziko neúspěchu případné realizace.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce plní funkci teoretické základny pro stanovení praktické části. Jsou nedílnou složkou podnikatelského záměru, v jejichž důsledku získává tento záměr reálné kořeny.

1.1 Podnikatel, podnik a podnikání

Vymezení základních pojmů pro problematiku podnikatelského záměru.

Podnikatel (§2 odst. 2) je osoba:

- a) zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu [30].

Podnik

Podnikem (§5 odst. 1) se pro účely zákona č. 513/1991 Sb. rozumí 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 ke své povaze mají tomuto účelu sloužit [30].

Podnikání

Podnikáním (§2 odst. 1) se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku [30].

1.2 Živnostenské podnikání

Získání živnostenského oprávnění je doprovázeno řadou povinných úkonů a podmínek.

Živnost

Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem č. 455/1991 Sb. [31].

Subjekty oprávněné provozovat živnost

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené zákonem č. 455/1991 Sb. [31].

Všeobecné podmínky provozování živnosti

Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud zákon nestanoví jinak, jsou:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,
- c) bezúhonnost [31].

Rozdělení živností

Živnosti jsou:

- a) ohlašovací, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení,
- b) koncesované, které smějí být provozovány na základě koncese [31].

Živnostenské oprávnění

Oprávnění provozovat živnost vzniká právnickým osobám již zapsaným do obchodního rejstříku, právnickým osobám, které se do obchodního rejstříku nezapisují, a fyzickým osobám:

- a) u ohlašovacích živností, dnem ohlášení, nebo pokud je v ohlášení uveden pozdější den vzniku živnostenského oprávnění tímto dnem,
- b) u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese [31].

Podnikatel prokazuje své živnostenské oprávnění:

- a) výpisem ze živnostenského rejstříku,
- b) do vydání výpisu stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu, a to i v prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy nebo pravomocným rozhodnutím o udělení koncese [31].

1.3 Povinnosti podnikatele v SR

Potenciální podnikatel na Slovensku se musí řídit jistými povinnostmi, které pro něj vyplívají ze zákona.

1.3.1 Oznamovací povinnost

Každý kdo hodlá provozovat živnost, je povinný to ohlásit živnostenskému úřadu místně příslušnému podle sídla právnické osoby nebo bydliště fyzické osoby. Pro zahraniční osobu je příslušný živnostenský úřad v sídle kraje podle adresy místa činnosti podniku zahraniční osoby nebo adresy místa činnosti organizační složky podniku zahraniční osoby. V případě, že je na území Slovenské republiky zřízených několik organizačních složek podniku zahraniční osoby, příslušnost živnostenského úřadu v sídle kraje se řídí podle volby zahraniční osoby [31].

Fyzická osoba

Fyzická osoba, která není registrovaná u správce daně, kterým je daňový úřad, zároveň s ohlášením živnosti uvede i údaje na splnění registrační povinnosti a oznamovací povinnosti vyžadované podle zvláštního zákona [31].

Fyzická osoba, která ještě není v systému povinného zdravotního pojištění přihlášená, zároveň s ohlášením živnosti uvede též údaje vyžadované podle zvláštního zákona na přihlášení se do systému povinného zdravotního pojištění [31].

Právnická osoba

Právnická osoba, která není registrovaná u správce daně, kterým je daňový úřad, zároveň s ohlášením živnosti může uvést i údaje na splnění registrační povinnosti a oznamovací povinnosti vyžadované podle zvláštního zákona [31].

1.3.2 Zálohy na pojistné

Pro stanovení záloh na pojistné je zapotřebí si nejprve uvědomit rozdíl mezi pojistným a zálohami na pojistné.

Pojistné chápeme jako celoroční částku, zúčtovanou v rámci ročního pojištění, které závisí především od výše skutečného příjmu (vyměřovacího základu), dosaženého plátcem pojistného za rozhodující období, kterým je příslušný kalendářní rok, v kterém se pojistné platilo ve formě záloh na pojistné [25].

Zálohy na pojistné jsou pouze zálohově odváděné finanční částky pojistného za příslušný kalendářní měsíc, které se (za určitých zákonem stanovených podmínek) zúčtují v ročním zúčtování pojistného [25].

Zálohy na pojistné jsou povinné vypočítat, platit a odevzdat:

- a) zaměstnanci,
- b) OSVČ (SZČO na Slovensku),
- c) zaměstnavatelé,
- d) osoby „dobrovolně nezaměstnané“,
- e) stát [25].

Za zaměstnance (jakož i za sebe) vypočítává a odvádí zálohy zaměstnavatel. OSVČ (SZČO) a osoba „dobrovolně nezaměstnaná“ si vypočítávají a odvádí zálohy na pojistné samy [25].

Minimální a maximální vyměřovací základy a zálohy v roce 2012 v eurech:

Úhrn min. základů samoplátce (SZČO) za rok 2012 = 4 078,68 €

Průměrná měsíční mzda (z roku 2010) = 769,00 €

Trojnásobek průměrné měsíční mzdy = 2 307,00 €

Výpočet minimálního základu:

44,2% z průměrné měsíční mzdy za rok 2010 (769,00 €) = 339,89 € [25]

Tab. 1: Výpočet pojistného a záloh na pojistné pro OSVČ v eurech. Zdroj: [25]

Zdravotní pojištění	Sazba pojistného	Vyměřovací základ v €	Záloha v €
Bez ZP	Min. 14% z min. základu	339,89	47,58
Bez ZP	Max. 14% z trojnásobku průměrné měsíční mzdy	2 307,00	322,98
s ZP	Min. 7% z min. základu	339,89	23,79
s ZP	Max. 7% z trojnásobku průměrné měsíční mzdy	2 307,00	161,49

Výpočet pojistného a záloh na pojistné pro OSVČ (SZČO), které jsou zároveň i zaměstnanci se liší pouze v tom, že nemají stanovenou minimální sazbu pojistného.

Tab. 2: Výpočet pojistného a záloh na pojistné pro zaměstnance v eurech. Zdroj: [25]

Zdravotní pojištění	Sazba pojistného	Vyměřovací základ v €	Záloha v €
Bez ZP	Minimální záloha není účena	-	-
Bez ZP	Max. 4% z trojnásobku průměrné měsíční mzdy	2 307,00	92,28
S ZP	Minimální záloha není účena	-	-
S ZP	Max. 2% z trojnásobku průměrné měsíční mzdy	2 307,00	46,14

Tab. 3: Výpočet pojistného a záloh na pojistné pro zaměstnavatele v eurech. Zdroj: [25]

Zdravotní pojištění	Sazba pojistného	Vyměřovací základ v €	Záloha v €
Za zaměstnance bez ZP	Minimální záloha není účena	-	-
Za zaměstnance bez ZP	Max. 10% z trojnásobku průměrné měsíční mzdy	2 307,00	230,70
Za zaměstnance s ZP	Minimální záloha není účena	-	-
Za zaměstnance s ZP	Max. 5% z trojnásobku průměrné měsíční mzdy	2 307,00	115,35
Za zaměstnance pobírajícího invalidní důchod	Minimální záloha není účena	-	-
Za zaměstnance pobírajícího invalidní důchod	Max. 5% z trojnásobku průměrné měsíční mzdy	2 307,00	115,35

Maximální pojistné za kalendářní rok 2010 (všichni plátcí) činí 14% z celoročního maximálního vyměřovacího základu (z 36ti násobku průměrné měsíční mzdy) a to je 3 875,76 € z 27 684,00 € [25].

1.3.3 Povinnost platit DPH

Předmětem daně z přidané hodnoty je podle §2:

- a) dodání zboží za protihodnotu,
- b) poskytnutí služby za protihodnotu,
- c) nabytí zboží za protihodnotu,
- d) dovoz zboží [32].

Zdanitelnou osobou je podle §3:

Každá osoba, která vykonává nezávisle jakoukoliv ekonomickou činnost [32].

Ekonomickou činností se rozumí podle §3:

Každá činnost, z které dosahujeme příjem a která zahrnuje činnost výrobců, obchodníků a dodavatelů služeb včetně těžební, stavební a zemědělské činnosti [32].

Povinnost registrace k DPH platí pro osoby, které:

- Podle §4 dosáhly za posledních 12 po sobě následujících měsíců obrát 49 790 €,
- Podle §6 pro zahraniční osoby, které dodají formou zásilkového prodeje zboží bez daně v hodnotě 35 000€,
- Podle §7 nabyly zboží z jiného členského státu v hodnotě bez daně dosahující 13 941,45 €,
- Podle §7 dodávají zboží podléhající spotřební dani nebo pořizují nový dopravní prostředek [32].

Sazba daně z přidané hodnoty je (pro rok 2011) stanovena na **20%** a týká se valné většiny komodit. Snížená sazba **10%** postihuje knihy, určité léky a zdravotní pomůcky [32].

1.3.4 Zálohy na daň z příjmu

Předmětem daně z příjmu FO (§3) jsou:

- a) příjmy ze závislé činnosti (§5),
- b) příjmy z podnikání, z jiné samostatně výdělečné činnosti a z pronájmu (§6),

- c) příjmy z kapitálového majetku (§7),
- d) ostatní příjmy (§8) [33].

Předmětem daně z příjmu PO jsou příjmy z činností, kterým dosahují zisk, anebo kterým se dá zisk dosáhnout, a to včetně příjmů z prodeje majetku, příjmů z nájemného, příjmů z reklam, příjmů z členských příspěvků a příjmů, z kterých se daň vybírá (§43) [33].

Sazba daně

Slovenská republika disponuje jednotnou sazbou daně z příjmu právnických i fyzických osob. Sazba daně je **19%** ze základu daně. Základ daně z příjmu FO se snižuje o daňovou ztrátu a o nezdanitelné části základu daně (§11). Základ daně z příjmu PO se snižuje pouze o daňovou ztrátu [32].

Zálohy na daň z příjmu

Záloha je povinná platba na daň, kterou je povinen poplatník daně platit v průběhu zdaňovacího období, i když ještě není skutečná výše daně za toto období známa. Po skončení zdaňovacího období se zálohy na daň započítají na úhradu daně [26].

Tab. 4: Výše záloh v eurech a termíny jejich placení. Zdroj: [26]

Daň za předcházející zdaňovací období	Zálohy	Výše záloh
Daň > 16 596,96 €	Měsíční (splatné koncem měsíce)	1/12 daně za předcházející zdaňovací období
1 659,70 € < daň < 16 596,96 €	Čtvrtroční (splatné do konce čtvrtroku)	1/4 daně za předcházející zdaňovací období

Kdo neplatí zálohy na daň

Jestliže správce daně neurčí placení záloh na daň, zálohy na daň neplatí:

- poplatník daně, kterého daň za předcházející zdaňovací období nepřesáhla 1 659,70 €,
- poplatník daně v likvidaci, anebo v konkurzu v příslušném zdaňovacím období,
- poplatník daně, který podává poprvé daňové přiznání [26].

1.4 Právní formy podnikání

Slovenský obchodní zákoník rozlišuje dvě hlavní formy podnikání zahraničních osob v SR.

A) přímé podnikání

Přímým podnikáním se rozumí ten případ, kdy má zahraniční právnická nebo fyzická osoba svůj podnik umístěný na území Slovenska, ale sídlo či bydliště má v zahraničí. Taktéž se tím rozumí organizační složka podniku umístěná na Slovensku [27].

B) nepřímé podnikání

Nepřímým podnikáním se rozumí ten případ, kdy zahraniční fyzická či právnická osoba má jen účast v právnických osobách založených za účelem podnikání nebo zde působí jako spoluzakladatel tam, kde to zákon dovoluje [27].

1.4.1 Přehled forem podnikání

Podle platných legislativních předpisů SR je umožněno založení těchto forem podnikání:

- Podnik jednotlivce (OSVČ),
- Veřejná obchodní společnost,
- Komanditní kapitálová společnost,
- Akciová společnost,
- Společnost s ručením omezeným,
- Družstvo,
- Státní podnik,
- Tiché společenství,
- Sdružení osob za účelem podnikání,
- Konsorcium [30].

1.4.2 Kritéria pro výběr vhodné varianty

Kritéria rozhodování pro výběr ideální formy pro zvolený podnikatelský záměr:

- počet zakladatelů (společníků),
- základní kapitál,
- oprávnění k řízení,

- ručení společníka za závazky společnosti,
- účast na zisku,
- administrativní náročnost.

1.4.3 Společnost s ručením omezeným

Tab. 5: Společnost s ručením omezeným. Zdroj: [25]

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM	
Počet společníků	1-50
Základní kapitál (min.)	5 000 €
Základní kapitál na jednoho společníka (min.)	750 €
Splacení vkladu	Nepeněžitý vklad musí být splacen před vznikem společnosti (zápisem do OR)
	Před podáním návrhu na zápis do OR musí být splaceno min. 30% každého vkladu
Ručení	Společníci ručí do výše svých nesplacených částí vkladů.
Hlavní dokument	Společenská smlouva.
Podíl na zisku	Dle výše majetkové účasti ve společnosti

Pokud společnost zakládá jediný společník, tak základní jmění musí být splaceno v plné výši.

1.5 Aspekty spojené s podnikáním v SR

Při rozhodování o právní formě podniku je důležité brát v úvahu všechna nabízející se řešení.

1.5.1 Založení společnosti s ručením omezeným

Délka procesu založení společnost s ručením omezeným na Slovensku se pohybuje přibližně kolem 25 dnů. K tomuto procesu jsou zapotřebí minimální náklady ve výši cca 385 € [25].

Kroky vedoucí k založení společnosti s ručením omezeným jsou shrnuty v **Příloze č. 1**.

1.5.2 Založení pobočky nebo kanceláře

Založení pobočky na Slovensku se řídí jistými pravidly. Pokud jde o založení pobočky české společnosti na Slovensku tak tato mateřská společnost je plně zodpovědná za závazky, které případná pobočka ponese. Pobočka jako subjekt tudíž není právnickou osobou [28].

Mezi povinnosti pobočky však patří vedení odděleného účetnictví od mateřské společnosti. Pobočka podléhá zápisu do obchodního rejstříku (obchodný registr). Ten je nutné provést do 90 dnů od založení pobočky. Pro úspěšnost celého procesu je nutné zaplatit registrační poplatek ve výši cca 330 €. K zápisu je nezbytné získat rozhodnutí o zřízení organizační složky, jmenovací dekret vedoucího, ověřená kopie výpisu zahraniční právnické osoby z obchodního rejstříku, příslušné živnostenské oprávnění pokud jde o živnostenskou činnost a povolení k pobytu [28].

Důležité dokumenty pro založení pobočky či kanceláře jsou živnostenský list, soudní potvrzení, výpis z rejstříku trestů, registrace pro daň. Žadatel, který chce provozovat živnostenské podnikání, si musí podat žádost o živnostenské podnikání na živnostenském odboru okresního úřadu. Jedná-li se o živnostníka pobývajícího na území ČR, může si v SR zřídit organizační složku. K žádosti též přikládá dvě kopie z výpisu rejstříku trestů v ČR i SR [28].

Posledním krokem je vyřízení povolení k pobytu.

Pro fyzickou osobu Evropského společenství se povolení k pobytu pro přechodný pobyt nebo povolení pro trvalý pobyt na území SR nevyžaduje [28].

Pro úspěšné založení pobočky (organizační složky) je nezbytné vynaložit jistý obnos finančních prostředků na zřizovací výdaje. Náklady spojené se zřízením jsou za následující výčet úkonů:

- Příprava dokumentů potřebných k získání rozhodnutí o založení organizační složky,
- Zpracování žádostí o vydání živnostenského oprávnění (ŽO) a zápis do obchodního rejstříku (OR),
- Příprava a vyplnění všech podkladů pro získání ŽO včetně povinných příloh a listin,

- Příprava a zpracování informací pro rejstříkový soud,
- Kompletní správa průběhu ohlášení živnosti,
- Notářské poplatky,
- Správní poplatek živnostenského úřadu,
- Soudní poplatek OR,
- Správní poplatek katastrálního úřadu,
- Zastoupení před úřady formou plné moci [29].

1.6 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemně zpracovaný projekt na realizaci podnikatelského záměru, jež vyhotovuje sám podnikatel. Jeho obsahem je rozbor vnějších a vnitřních faktorů, které přímo souvisí se založením nového podniku.

1.6.1 Požadavky PP

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat jisté požadavky:

- být stručný a přehledný,
- jednoduchý,
- demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- být věrohodný a co nejrealističtější,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nebýt však ani příliš pesimistický,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,
- získat zpět vynaložený kapitál,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce,
- zvyšuje naději úspěchu,
- snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu, který by ohrozil finanční, stabilitu firmy, popřípadě i její samotnou existenci [1].

1.6.2 Struktura PP

I. Titulní strana

- A. Název a sídlo podniku
- B. Jméno
- C. Druh podnikání
- D. Prohlášení o potřebě financování
- E. Prohlášení o důvěrnosti zprávy

II. Exekutivní souhrn

- A. 3-4 stránkové shrnutí celého PP

III. Analýza odvětví

- A. Vyhledky do budoucna a vývojové trendy
- B. Analýza konkurence
- C. Segmentace trhu
- D. Předpověď budoucího vývoje odvětví

IV. Popis podniku

- A. Výrobek
- B. Služba
- C. Velikost podniku
- D. Kancelářské vybavení a personál
- E. Průprava podnikatele

V. Výrobní plán

- A. Výrobní proces
- B. Závod
- C. Stroje a zařízení
- D. Jména dodavatelů surovin

VI. Marketingový plán

- A. Ceny
- B. Distribuce
- C. Propagace
- D. Odhad odbytu výrobků
- E. Kontrolní opatření

VII. Organizační plán

- A. Forma vlastnictví
- B. Společníci nebo hlavní akcionáři
- C. Pravomoci šéfů
- D. Průprava manažerského týmu
- E. Úkoly a zodpovědnost členů vedení

VIII. Hodnocení rizik

- A. Hodnocení slabých stránek podniku
- B. Nové technologie
- C. Plány pro nepředvídané okolnosti

IX. Finanční plán

- A. Odhad výkazu příjmů a ztrát
- B. Odhady hotovostních toků
- C. Odhad bilance
- D. Bilanční analýza
- E. Zdroje a použití prostředků

X. Příloha

- A. Korespondence
- B. Údaje z výzkumu trhu
- C. Nájemní a jiné smlouvy
- D. Ceníky dodavatelů [1]

1.7 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je chápáno jako soubor činností, které jsou bezprostředně spjaté s existencí podniku. Pro toto prostředí je charakteristické, že je ovlivňováno různými faktory.

Jedinečnost každého podniku spočívá v množství silných a slabých stránek, jež utvářejí reálně ucelený pohled do podnikové sféry.

1.7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je základním nástrojem pro vyhodnocení firemní strategie směrem k vnitřním a vnějším podmínkám okolí firmy. Informuje nás jak o silných a slabých stránkách, tak i o příležitostech a hrozbách, kterým je nebo bude zkoumaný objekt vystaven [2].

Silné a slabé stránky představují interní faktory, které firma může ovlivňovat (např. kvalita prodejního sortimentu) [2].

Příležitosti a hrozby jsou externími vlivy, které působí na podnik a firma je tak nemůže přímo ovlivnit. Jedinou příznivou možností je reakce a přizpůsobení chování samotného podniku [2].

Cílem SWOT analýzy je vyhotovení podkladu, jež povedou k maximalizaci silných stránek pro realizaci prostoru k využití nabízených příležitostí, a minimalizaci slabých stránek proti možným hrozbám [2].

Tab. 6: SWOT analýza. Zdroj: [2]

SWOT analýza	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Zúročení silných stránek na získání výhody	Překlenutí slabých stránek využitím příležitostí
Hrozby (T)	Zúročení silných stránek proti případným hrozbám	Minimalizovat slabé stránky a reálně čelit hrozbám

1.7.2 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním z nejzákladnějších nástrojů marketingového plánu. Je důležitým stavebním kamenem, který nám pomáhá rozčlenit, na co se máme při tvorbě marketingového plánu zaměřit.

Marketingový mix je tvořen 4 základními prvky, tzv. **4P**:

- ❖ Produkt (Product),
- ❖ Cena (Price),
- ❖ Propagace (Promotion),
- ❖ Distribuce (Placement) [3].



Obr. 1: 4P. Zdroj: [3]

Produkt

Produktem je jakýkoliv výrobek či služba, který je předmětem směny na příslušném trhu a slouží k uspokojování potřeb konečného spotřebitele (zákazníka).

Každý výrobek je jedinečný a je složen z několika částí. Marketing charakterizuje tzv. komplexní výrobek, jenž se skládá z:

- ✓ **Jádra výrobku** (samotná podstata produktu),
- ✓ **První „slupky“** (kvalita, obal, design, doplňkové funkce),
- ✓ **Druhé „slupky“** (servisní podmínky, platební podmínky, distribuce, speciální služby),
- ✓ **Vnější části** (značka, image).

Všechny části výrobku jsou na sobě vzájemně závislé, jelikož pravého zákazníka zajímá dokonalé sladění všech zmíněných aspektů produktu, a to i vzhledem k ostatním prvkům marketingového mixu [3].

Cena

Cenou se rozumí peněžně vyjádřená hodnota produktu, kterou požadujeme po zákazníkovi.

Primárním středobodem našeho zájmu je stanovení cíle, kterého chceme stanovenou cenou dosáhnout. Možné cíle jsou tedy následující:

- přežití (nadbytek kapacity, silná konkurence),
- likvidace konkurence (dumpingová cena),
- maximalizace zisku,

- růst objemu prodeje a tržního podílu (nižší cena),
- zajištění rychlé návratnosti investic (vyšší cena) [3].

Propagace

Propagace je forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, jejímž cílem je větší objem prodaného zboží či služeb.

Je to způsob, jakým se spotřebitel dozví o produktu. K tomu nám slouží propagační nástroje:

- Přímý prodej,
- Public relations,
- Reklama,
- Podpora prodeje [3].

Distribuce

Jde o veškeré činnosti, které činí daný produkt dostupným pro potenciální zákazníky.

Je místem, kde je produkt prodáván, i s distribučními cestami, dostupností distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

Pro správnou součinnost marketingového mixu bychom neměli nahlížet na produkt pouze z pozice prodávajícího, ale především z pozice nakupujícího. Pro něj je typický marketingový mix v podobě **4C**:

- ❖ Zákaznická hodnota (Customer Value),
- ❖ Zákaznické náklady (Cost to the Customer),
- ❖ Zákaznické pohodlí (Convenience),
- ❖ Komunikace se zákazníkem (Communication) [3].



Obr. 2: 4C. Zdroj: [3]

1.8 Finanční analýza

V současné době dochází k neustálým změnám uvnitř ekonomického prostředí. S tím souvisí i změny v podnicích, které jsou součástí tohoto prostředí. Rozbor finanční situace podniku je nezbytnou součástí jejího ekonomického konání, které vede k jejímu úspěchu. Finanční ukazatele jsou nejpoužívanější rozborovou metodou k vyhodnocení úspěšnosti firmy.

Hlavní úlohou finanční analýzy je sestavení podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Ke stanovení přesných čísel finančních toků nám slouží účetnictví. Účetnictví samo o sobě se ovšem vztahuje pouze k určitému okamžiku, tudíž jsou tato data víceméně izolovaná. Proto je zapotřebí tato data podrobit analýze, aby mohla být využita pro hodnocení finančního zdraví podniku [3].

Finanční analýzu můžeme chápat i jako systematický rozbor získaných dat z finančního prostředí. Do finanční analýzy spadá hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek [4].

1.8.1 Elementární metody finanční analýzy

Analýza absolutních ukazatelů

Hlavním zdrojem této analýzy jsou údaje zakomponované v účetních výkazech.

- **Horizontální analýza** – porovnává změny ukazatelů v časové řadě
- **Vertikální analýza** – posuzuje jednotlivé komponenty majetku a kapitálu [4]

Analýza rozdílových ukazatelů

- **Analýza fondů** – jinými slovy fondy finančních prostředků
- **Analýza Cash-Flow** – je založena na příjmech a výdajích, ukazuje reálné toky peněz a zásob v podniku [4]

Analýza poměrových ukazatelů

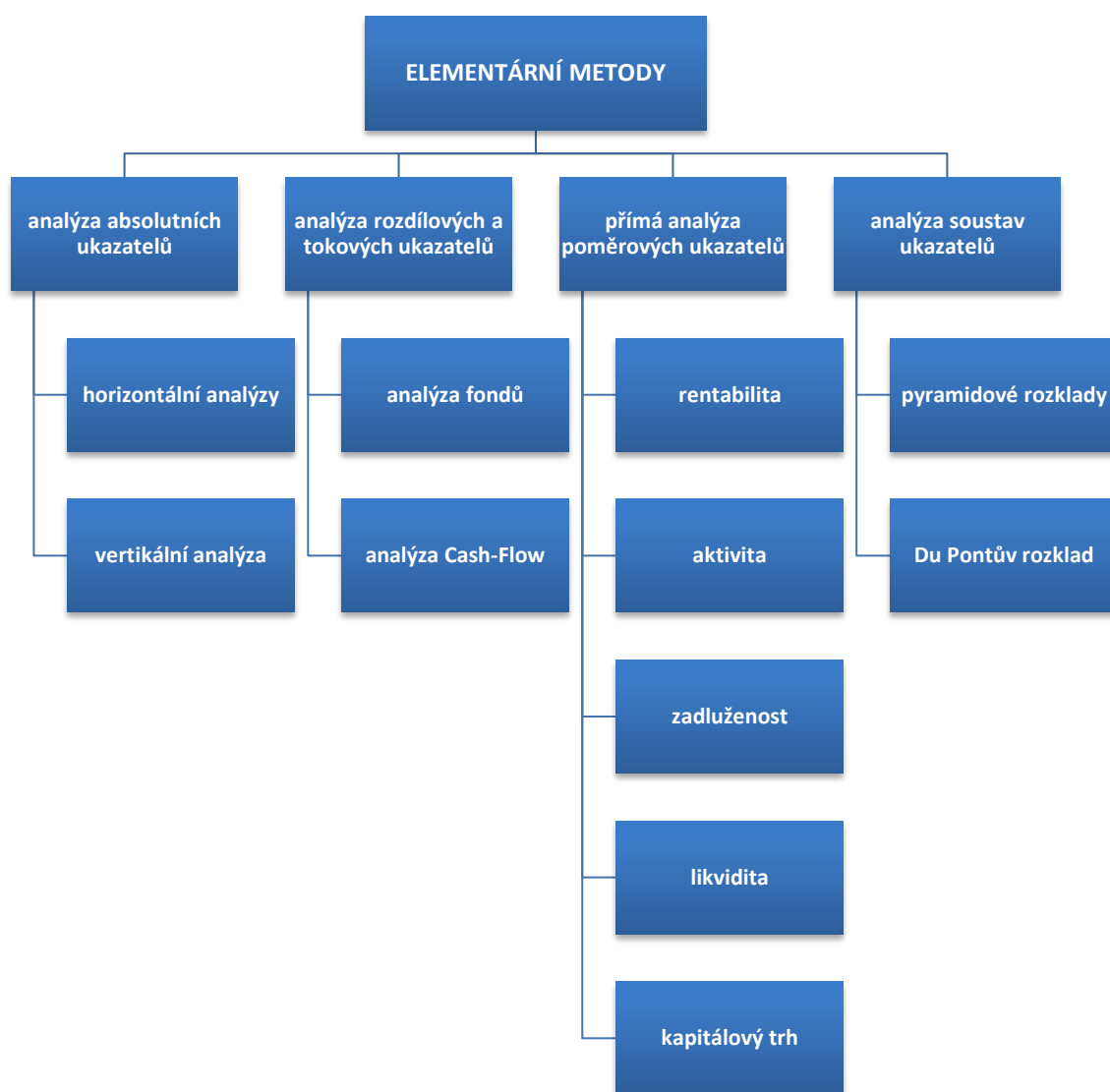
Poměrové ukazatele charakterizují vzájemné interakce mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli za pomoci jejich podílu.

- ✚ **Rentabilita** (ROI, ROA, ROE, ROS) – ukazatele rentability poměřují zisk nabytý podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení
- ✚ **Likvidita** (běžná, pohotová, okamžitá) – zkoumá schopnost splácet své závazky

- ✚ **Aktivita** (obrat celkových aktiv, doba obratu stálých aktiv, doba obratu zásob, pohledávek a závazků) – měří hospodárnost podnikových aktiv
- ✚ **Zadluženost** (celková, koeficient samofinancování, doba splacení dluhů, úrokové krytí) – charakterizuje závislost vlastního a cizího kapitálu a míru jeho využití pro financování dluhů
- ✚ **Kapitálový trh** – sleduje vývoj hodnoty akcií, návratnost vložené investice [4]

Analýza soustav ukazatelů

Její podstatou je nalézt ideální kombinaci uvedených rozborových postupů. Děje se tak z důvodu komplexního zhodnocení stavu podniku [4].



Obr. 3: Elementární metody FA. Zdroj: [4]

1.8.2 Zdroje informací

Základními stavebními pilíři finanční analýzy jsou věrohodné informace, ze kterých čerpáme. Podrobená data tedy musí být kvalitativního a komplexního charakteru. Ve finanční analýze nesmíme opomenout žádná důležitá data, abychom zamezili případnému zkreslení výsledku.

Základní účetní výkazy:

- ❖ **Rozvaha** – přehled majetku podniku a jeho zdrojů k určitému datu
- ❖ **Výkaz zisků a ztrát** – vyhodnocení hospodářského výsledku podniku za sledované i minulé období
- ❖ **Přehled peněžních toků** (Cash-Flow) – rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních toků za určité období [4]

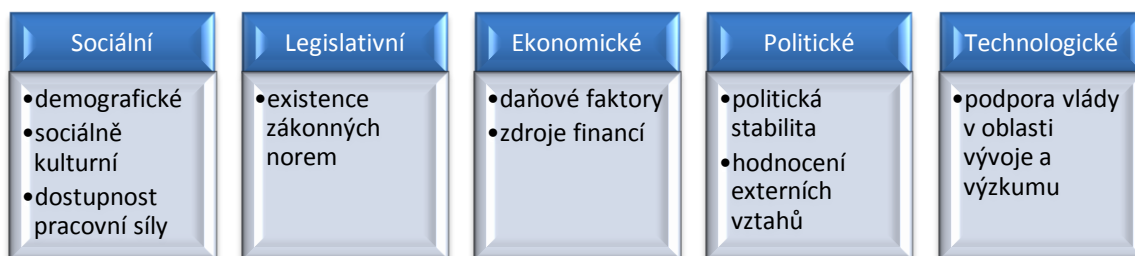
1.9 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je místo, kde se podnik nachází, tedy podnikatelské prostředí. Pro toto prostředí jsou typické faktory, prostřednictvím nichž se podniku naskýtají nové příležitosti. Okolí podniku je proto nutné monitorovat a systematicky analyzovat. Hlavní příčinou dlouhodobých změn ve fungování podniku jsou změny převážně v jeho okolí a až druhotně uvnitř podniku.

V zásadě je celá analýza vnějšího prostředí orientována na budoucnost, respektive na vývoj nových trendů [5].

1.9.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je nástrojem analýzy změn vnějšího okolí. Jejím cílem je vyhodnotit potenciálně nepříznivé dopady na firmu, které mohou pocházet z různých oblastí podle následujících faktorů [6]:



Obr. 4: SLEPT analýza. Zdroj: [6]

1.9.2 Porterův model pěti sil

Obecná marketingová koncepce zastává názor, že je zapotřebí k dosažení úspěchu i vyšších hodnot, než jaké poskytuje naše konkurence zákazníkovi. Primární úlohou by tedy mělo být získání strategické výhody na svoji stranu a přizpůsobit se požadavkům zákazníka, aby mu naše produkty utkvěly v paměti.

Do jisté míry je to psychologická otázka, jejímž cílem je vstoupit s našimi produkty do podvědomí zákazníka a zanechat zde nějaké pozitivní reakce.

Charakteristiky základních konkurenčních sil:

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mají zájem na tom, aby se ceny tlačily dolů, prodávaly se kvalitnější výrobky a mezi konkurenty vznikalo napětí. Jejich vyjednávací síla je na vysoké úrovni v případě, že se začínají koncentrovat, existují-li pro ně substituční produkty, pokud pro ně stanovená cena za výrobek znamená malou část jejich celkových výdajů [6].

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou též ovlivňovat podnik, a to cenami nebo objemem dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro podnik nepostradatelné, nebo je-li změna dodavatele náročná nebo úplně nemožná [6].

Hrozba vstupu nových konkurentů

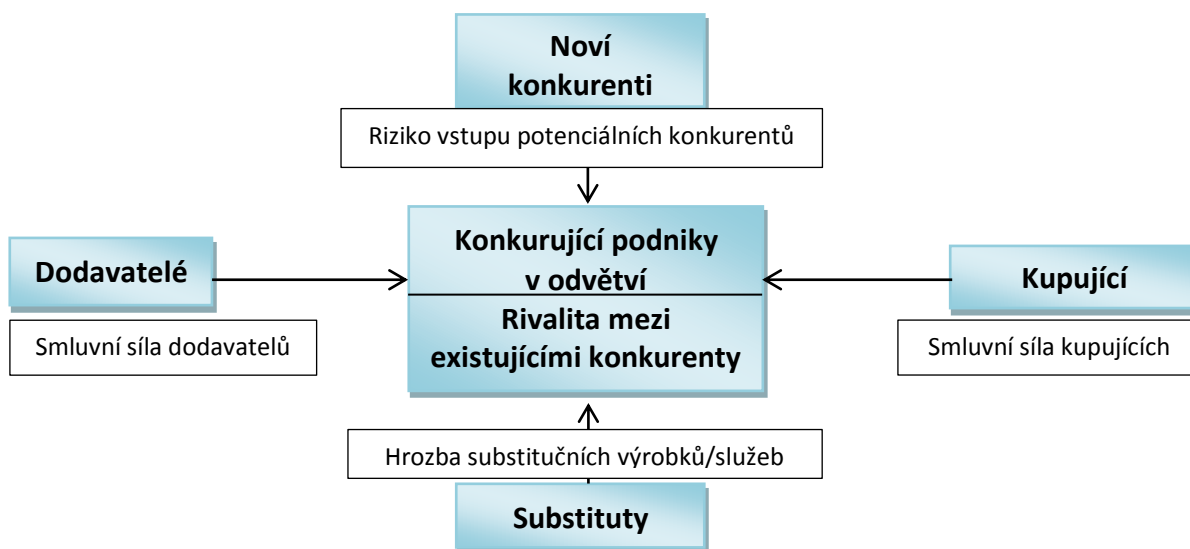
Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potencionální zisk rovněž vysoký. Jestliže budou obě bariéry nízké, firmy mohou lehce na trh vstoupit i z něj vystoupit, ale dochází zde v součtu k nízké rentabilitě [6].

Hrozba substitutů

Velice nebezpečná záležitost ve spojení s podnikem, která může v důsledku ohrožit i jeho samotnou existenci. Substituty představují produkty konkurence, které jsou nápadně podobné nebo mají podobný charakter těm podnikovým. Dochází tak k omezení zisků společnosti a ovlivnění cen samotných produktů [6].

Rivalita firem působících na daném trhu

Atraktivita trhu stoupá, popřípadě klesá, v závislosti na množství konkurence, která zahrnuje trh. Čím více silných a agresivnějších konkurentů trh obsahuje, tím je jeho atraktivita nižší [6].



Obr. 5: Porterův model. Zdroj: [6]

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola je zaměřena na uvedení do problematiky současného stavu podniku. Seznámení se se společností samotnou a zhodnocením její situace z různých úhlů pohledu. Jedná se především o organizační, odbytovou, dodavatelskou, konkurenční a finanční stránku firmy.

2.1 Představení českého a slovenského trhu

Vinařství v ČR

Vinařská oblast v ČR se rozprostírá primárně na území Moravy. Ta je tvořena čtyřmi vinařskými podoblastmi: mikulovská, velkopavlovická, slovácká a znojemská.

Tyto oblasti se rozprostírají na ploše cca 17 450 ha. Spadají do Jihomoravského a Zlínského kraje.

Mapa vinařských podoblastí - oblast Morava



Obr. 6: Mapa vinařských podoblastí ČR. Zdroj: [7]

Mikulovská oblast (rozloha 4 500 ha)

Tato oblast je charakterizovaná Pálavskými vrchy. Vinaři se zde koncentrují z důvodu ideálních klimatických a půdních podmínek pro zrání vinné révy. Nejvýznamnější odrůdou je Ryzlink vlašský a dobrou kvalitu má i Rulandské bílé a Chardonnay. Severním směrem od Pálavy se daří i odrůdám Ryzlink rýnský, Tramín červený, Pálava a Aurelius. Mezi další nejvíce pěstované odrůdy patří: Veltlínské zelené, Müller-Thurgau, Svatovavřínecké, Frankovka, Neuburské a Sylvánské zelené [7].

Slovácká oblast (rozloha 4 400 ha)

Nová vinařská podoblast, která je ovšem složena z původních oblastí: mutěnická, kyjovská, bzenecká, strážnická, uhersko-hradištská a Podluží. Přírodní podmínky zdejší oblasti jsou velice různorodé, což ovlivňuje i bohatou odrůdovou skladbu. Nejfrekventovanější pěstované odrůdy jsou: Müller-Thurgau, Veltlínské zelené, Ryzlink rýnský, Rulandské bílé, Frankovka, Cabernet Moravia, Muškát moravský [7].

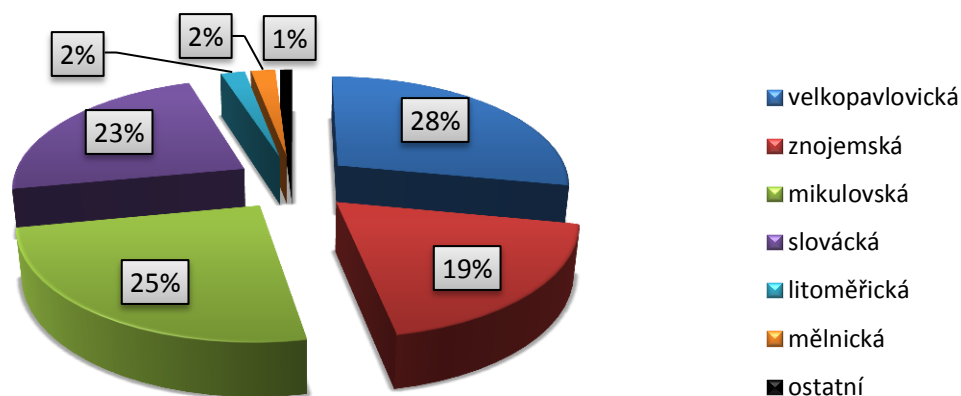
Velkopavlovická oblast (rozloha 4 750 ha)

Centrální část této oblasti je složena z půd vhodných pro pěstování modrých odrůd. V severní části se ale daří i bílým odrůdám jako: Veltlínské zelené, Rulandské šedé, Tramín červený, Pálava, Muškát moravský a Müller-Thurgau. Jižní až jihozápadní část tohoto regionu je známá pěstováním Veltlínského zeleného, Ryzlinku vlašského a Modrého Portugalu. Další významné odrůdy: Svatovavřínecké, Frankovka, Neuburské a Sauvignon [7].

Znojemská oblast (rozloha 3 800 ha)

Půdy v severní části regionu jsou příhodné pro pěstování: Ryzlinku rýnského, Veltlínského zeleného. V okolí Dolních Kounic i pro modré odrůdy – převážně Frankovku. Znojemsko je primární oblastí pro bílé aromatické odrůdy: Müller-Thurgau, Sauvignon, Pálava, daří se také Rulandskému bílému, Rulandskému šedému a Chardonnay. Dalšími hojně pěstovanými odrůdami jsou: Svatovavřínecké, Ryzlink vlašský, Tramín červený a Zweigeltrebe [7].

Plocha vinic v jednotlivých vinařských podoblastech



Graf 1: Plocha vinic v jednotlivých vinařských podoblastech v procentech. Zdroj: [8]

Tab. 7: Vinařské oblasti ČR a jejich rozloha v hektarech. Zdroj: [9]

Vinařská oblast	Počet vinařských obcí	Počet viničních tratí	Plocha viničních tratí (ha)	Počet pěstitelů	Plocha registrovaných vinic (ha)	Plocha registrovaných vyklíčených vinic (ha)	Celkový produkční potenciál (ha)
Mikulovská	30	182	10 317	2 350	4 736,8	173,0	4 909,8
Slovácká	115	406	15 486	7 976	4 513,8	190,5	4 704,6
Velkopavlovická	75	319	15 203	6 680	5 142,8	100,4	5 243,2
Znojemská	91	224	7 830	1 087	3 461,9	67,8	3 529,7
Ostatní				46	24,5	0,4	
Celkem Morava	311	1 131	49 196	18 139	17 979,8	532,1	18 512
Celkem ČR	377	1 302	52 006	18 292	18 710,3	551,2	19 262

Likérky v ČR

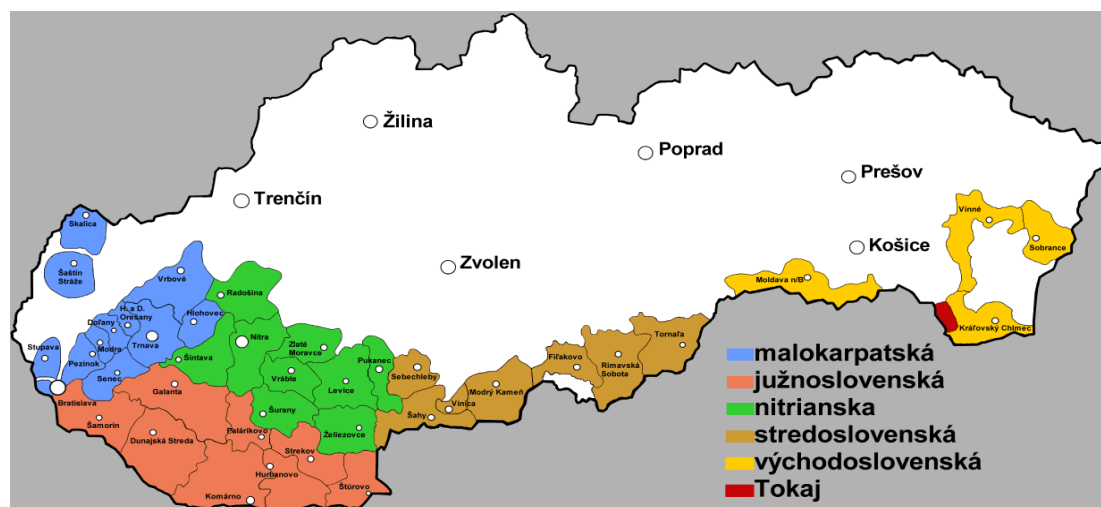
Hlavním obchodním artiklem jsou pro firmu aroma do likérů. Likér je sladký alkoholický nápoj, který je zpravidla ochucen ovocem, bylinami, kořením či jinými plody. Vyznačují se stupňovitostí alkoholu, díky níž se řadí mezi dezertní vína a destiláty. Většinou mají 20-40% alkoholu, ovšem jsou i 50% likéry. Mimo alkohol obsahují cukr, a to od 100g/l.

Existuje mnoho druhů likérů, jako například: ovocné, bylinné, vaječné, čokoládové, krémové a kořeněné. Likérky se nacházejí po celém území ČR, ovšem valná většina z nich se koncentruje na Moravě.

Vinařství v SR

Vinařským pěstitelům na Slovensku se, díky výborným podmínkám, daří vypěstovat to nejkvalitnější víno. V současné době čítá plocha vinic na Slovensku cca 18 tis. ha. Z tohoto množství je přibližně 500 ha mladých vinic, 600 ha stolních odrůd a 300 ha ploch, které jsou extenzivně obdělány.

Slovensko je rozčleněno do 6 vinařských oblastí: malokarpatská, južnoslovenská, nitrianská, stredoslovenská, tokajská a východoslovenská. Tyto základní oblasti se dále rozdělují na rajóny a vinařské obce. Největší malokarpatská oblast má následující rajóny: skalický, záhorský, stupavský, bratislavský, pezinocký, modranský, dolanský, ořešanský, senecký, trnavský, hlohovecký a piešťanský.



Obr. 7: Mapa vinařských podoblastí SR. Zdroj: [10]

Nejvíce pěstovanými odrůdami vín v SR je Ryzlink vlašský a Veltlínské zelené (dohromady přes 50%) a z modrých odrůd zejména Frankovka. Dalšími hojně se vyskytujícími odrůdami jsou: Rulandské bílé, Ryzlink rýnský, Müller Thurgau, Sylvánské zelené a Svatovavřínecké.

Ze světových odrůd pěstují slovenští producenti: Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc a Merlot. Specialitou pro slovenský region je výskyt Tokajského vína.

Tab. 8: Vinařské oblasti SR a jejich rozloha v hektarech. Zdroj: vlastní zpracování dle [11]

Vinařská oblast	Výměra registrovaných vinic (v ha)
Malokarpatská	5 935
Južnoslovenská	6 411
Nitrianská	4 233
Stredoslovenská	2 591
Východoslovenská	1 800
Tokajská	1 482
Celkem	22 452

2.2 Charakteristika společnosti

Nahlédneme do podnikové sféry společnosti ZAN-AROMI a řekneme si něco o její historii, struktuře, podnikatelské činnosti a zhodnotíme její obchodní a ekonomickou situaci.

2.2.1 Základní údaje

Firma: ZAN-AROMI spol. s r.o.
Sídlo: Turistická 7, 621 00 Brno-Medlánky
IČ: 60741139
DIČ: CZ60741139
Tel./Fax: +420 541 227 040
GSM: +420 603 143 585
Email: firma@zanaromi.cz
web: www.zanaromi.cz

Společníci firmy:

Pierluigi Fioretti – italský enolog¹, odborný poradce
Giorgio Pletti – italský výrobce
Michael Zdráhal – jednatel společnosti
Ing. Martin Valíček – distributor

Interní pracovníci:

Eva Frantová – sekretářka
Michael Fink - brigádník

Externí pracovníci:

Renata Valíčková – italská překladatelka
Petr Čermák – účetní

2.2.2 Historie společnosti

Firma ZAN-AROMI, spol. s r.o. se sídlem v Brně vznikla v roce 1995 jako obchodní společnost s většinovým italským podílem. Firmu tehdy zakládali celkem 4 společníci.

¹ Enolog – osoba s technickými i praktickými poznatky v oblasti vinařství

Dva společníci za Českou republiku a dva společníci za Italskou republiku. Italští kolegové vlastní celkem 60% společnosti, s tím, že si každý za 300 000 Kč zakoupil 30% podíl. Čeští společníci vlastní 40% firmy, a to v poměru 30% a 10%. Celkový základní kapitál společnosti činil 1 000 000 Kč.

2.2.3 Podnikatelská činnost

Primární prodejní sortiment společnosti tvoří aroma (esence) do lihovin a alkoholických nápojů. Tyto „vůně“ se přilévají jak do vín, tak do ostatních lihovin. Aromata kromě samotné vonné esence obsahují také alkohol, a to v koncentraci 40%. Aromata jsou dvojího druhu. Tím prvním jsou takzvané „fantasie“, což jsou vinné esence. Jejich příměsový poměr je 1/1000, tzn. na 1000 litrů vína se použije jeden litr esence.

Tím druhým a častým použitím je i dochucování „domácích pálenek“ z destilátů vypálených v pěstitelských pálenicích. Především pak výroba (ochucení) destilátů z jablek, vínovice či jiných méně výrazných produktů. Vhodná a často pro tento účel využívaná aroma jsou: aroma rum, brandy, meruňka, hruška, švestka, třešeň, višně, malina, borovička, gin. Jejich příměsový poměr je 1/400. Veškerá aroma jsou dovážena jako hotový produkt z Itálie.

Sekundární prodejní sortiment tvoří enologické prostředky, prostředky podporující kvašení vína, výživné soli, enzymy a bakterie, produkty na stabilizaci vína, prostředky na filtraci, síra a prostředky na čiření, postřiky na vína a v neposlední řadě dezinfekční prostředky.

Za dobu své činnosti rozšířila společnost spektrum spolupracujících italských firem, a to zejména v těchto oblastech:

- **import vína:** Viticoltori Ponte di Piave
- dovoz vína v cisternách (odrůdová i stolní vína), možnost distribuce i lahvové produkce vína značky Viticoltori PONTE
- z oblasti Benátska (Veneto) – Proseco (frizante, spumante), Cabernet Sauvignon, Merlot, Chardonnay, Sauvignon
- **prodej repasovaných strojních zařízení** pro lahvování (Tuper srl.), lahvací linky, etiketovačky, zátkovačky, myčky, kolkovačky

- výčepní a chladicí technika (FRIGOMAT S.p.A.,SIPP), kávovary (San Remo), zastoupení CESK a.s.

Z dalších aktivit společnosti je třeba vyzdvihnout zejména poradenskou činnost italských odborníků našim vinařům a výrobcům nápojů, dovoz strojů a zařízení pro potravinářský průmysl.

2.2.4 Společníci a zaměstnanci

Firmu vlastní 4 společníci. Dva společníci z italské strany a dva společníci z české strany.

Jeden z italských společníků funguje jako prostředník v Itálii. Náplní jeho práce je zprostředkování námi objednaného zboží z Itálie a dopravit jej do České republiky.

Druhý italský společník využívá svých kontaktů s dalšími italskými dodavateli a vyjednává cenovou hladinu daného druhu zboží.

Jeho práce se ovšem týká též odborných rad v oblasti vinařské chemie. Radí, které zboží v Itálii nakoupit a následně našim odběratelům, jak mají dané produkty použít při výrobě vína. Je to vystudovaný enolog, takže jeho rady velice oceňují naši zákazníci z řad velkých odběratelů. Spolu s překladatelkou pravidelně jednou do měsíce navštěvují naše zákazníky a poskytuje jim mnoho cenných rad.

Mezi další společníky patří pan Ing. Valíček, který se stará o ekonomickou stránku společnosti a též poskytuje mnoho odborných rad v oblasti pěstování vína a zpracování lihu. Také stojí z velké části za internetovým obchodem a stará se o reklamu na internetu.

Jednatelem a majoritním vlastníkem za Českou republiku je pan Michael Zdráhal, který je též evidován jako zaměstnanec společnosti. Jeho práce spočívá v zajišťování odběratelské klientely. Dojednává prodejní ceny a zabezpečuje velké zakázky.

Firma dále zaměstnává 2 externí zaměstnance. Jedním z nich je vysoce ceněná práce překladatelky, která zabezpečuje veškerou komunikaci mezi italskou a českou stranou. Druhým důležitým zaměstnancem je účetní, který spravuje firemní účetnictví a má také pod správou daňovou evidenci.

Dříve firma zaměstnávala sekretářku na administrativní práci. Ovšem v důsledku ekonomické krize bylo zapotřebí tlačit náklady a výdaje co nejnižší, tak vedoucí management podniku usoudil, že se bez této podnikové pozice obejde.

Pro podnik vykonávám pozici office support manžera. Zastávám zde hned několik pozic najednou. Když je zapotřebí, tak vypomůžu jak s manuální prací, tak i s prací administrativní.

2.2.5 Dodavatelé a odběratelé

Dodavatelé

Produkty určené k distribuci na českém a slovenském trhu se dovážejí z Itálie. Firma ZAN-AROMI spol. s r.o. je výhradním zastoupením společností: DOTTIRI ZANDEGIACOMO & C. S.n.c. z Udine a DAL CIN GILDO Spa z Milána.

Oba dodavatelé zásobují společnost pravidelnými dodávkami zboží dle potřeby, resp. poptávky po italských produktech v ČR a na Slovensku. První ze zmiňovaných dodavatelů se orientuje na výrobu aromatických esencí, druhá vyrábí enologické prostředky pro vína.

Přepravu zboží z IT do ČR zabezpečuje česká přepravní společnost JAPO-autodoprava s.r.o.

Okrajovou činností, ovšem neméně důležitou, je import vína z Itálie. Stěžejním dodavatelem je tak zde firma VITICOLTORI PONTE DI PIAVE. Realizuje dovoz vína ve větších objemech. Minimální odběratelské množství je jedna cisterna.

Odběratelé

Na území České republiky se většina odběratelů nachází v oblasti Moravy. A to jak z řad velkoodběratelů, tak malých obchodníků. Můžeme ale říci, že k nárůstu počtu menších odběratelů přispělo zavedení internetového obchodu v roce 2010.

Nejvíce velkoodběratelů pochází z velkopavlovické a mikulovské oblasti. Zde se není čemu divit, vděčíme za to velmi příhodným klimatickým podmínkám a úrodným půdám.

Slovenští odběratelé pocházejí v podstatě pouze z malokarpatské oblasti, což je oblast na západě Slovenska. Potenciál firmy je tak rozšířit svojí působnost i do ostatních, pro pěstování vína úrodných oblastí.

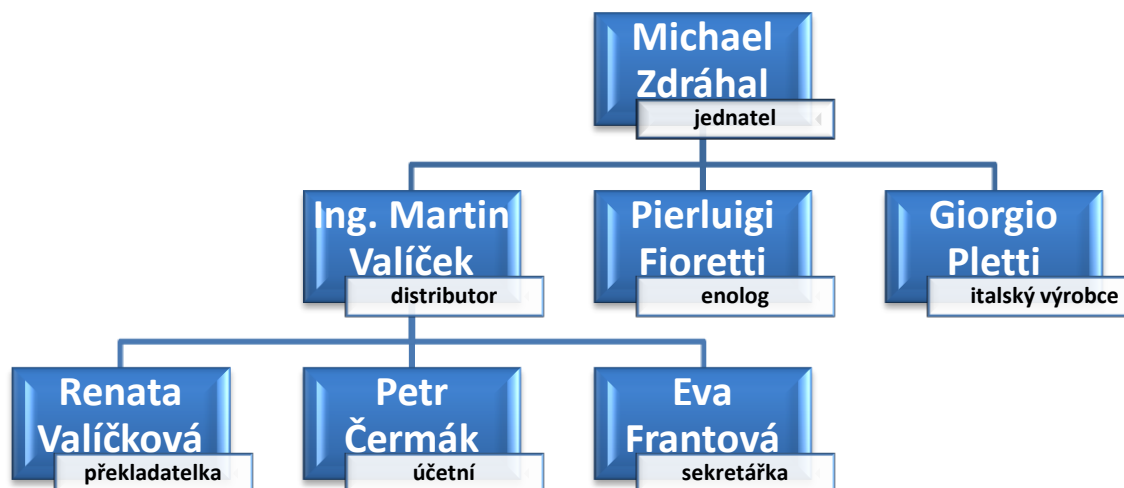
Tab. 9: Odběratelé v ČR. Zdroj: vlastní zpracování dle [interní zdroje firmy]

Vinařská oblast	Vinařství	Obchody	Likérky (bez ohledu na oblast)
Mikulovská	Moravíno s.r.o.	Prodej vinařských potřeb Eva Štěpánová	Likérka Pod skalkou
	Vinařství Pavlov	SIKOS	Likérka Kvaček
	Vinné sklepy Valtice a.s.	VINCOOP Mikulov	AZ (B) Likér
	Víno Mikulov a.s.		Sodovkárna Sýkora
	ZD Sedlec		PDCOM
	Nové vinařství		Palírna u Zeleného stromu
	Víno Marcinčák		Rudolf Jelínek
	Vinařství Volařík		Likérka Bajgar
Slovácká	SOVIŠ	Miklík František	HP Prémium
	Vinařství Hruška	VINOPOL Čejkovice	Likérka Holibka
		FUGA	Milan Metelka a.s.
Velkopavlovická	Vinařství BALOUN	BS Velké Bílovice	L'OR distillery
	PATRIA Kobylí a.s.	Crhák Stanislav	
	VINSELEKT Michlovský a.s.	Bureš Jaroslav – Vinařské potřeby	
	VINOPA Rakvice		
	Víno Sýkora		
Znojemská	ZNOVÍN Znojmo a.s.	VINUM Znojmo	
	Modrý sklep		

Tab. 10: Odběratelé v SR. Zdroj: vlastní zpracování dle [interní zdroje firmy]

Vinařská oblast	Vinařství	Obchody	Likérky (bez ohledu na oblast)
Malokarpatská	Vinařství Michal Sadloň	AgroKomp s.r.o.	VANAPO
	VINOJANO		KARLOF
	VPS, s.r.o.		MIKROCHEM
	Víno VALENTA		CARAT DISTILLERY
	VINKOVA		
	BOČKO VÍNO		
Nitranská	VÍNO NITRA		

2.2.6 Organizační struktura



Obr. 8: Organizační struktura společnosti. Zdroj: vlastní zpracování dle [interní zdroje firmy]

2.2.7 Obchodní situace podniku

Společnost se pohybuje na trhu služeb, které poskytuje v oblasti potravinářského průmyslu.

Od svého založení roste každoročně její obrát i podíl na trhu vinařských potřeb a aromatizačních látek v České republice.

Firma ZAN-AROMI spol. s r.o. má přibližně 10% podíl na trhu aromat do lihovin a asi 5% podíl vinařských potřeb. Od založení firmy tržby neustále rostou a dosahují v současnosti asi 10 mil. korun ročně. Od roku 1995, kdy firma začínala, činily tržby společnosti přibližně 2 mil. korun. Její tržby se tedy za 15 let zvedly o 8 mil. korun ročně.

Díky svému specifickému sortimentu služeb v oblasti vinařské chemie její tržby a tržní podíl rostou. V této oblasti služeb existují na území České republiky přibližně čtyři konkurenční společnosti, které se pohybují ve stejném nebo podobném segmentu trhu.

Když ovšem uvážíme samotný dovoz aromat a prostředků na správu vína této firmy z Itálie, tak u nás není žádná firma, která by s tímto sortimentem zboží měla nějaké zkušenosti. Tudíž konkurovat tomuto italskému druhu zboží není na české poměry možné. Je to patrně z důvodu, že italští výrobci tuto chemii podrobili pečlivému

zkoumání v laboratořích v italském Miláně a následně otestovali na svých vyhlášených italských vínech.

Poradenské služby, které firma též zajišťuje, jsou také pro ostatní konkurenty obtížně dosažitelné. Hlavním poradcem firmy je Pierluigi Fioretti. Tento vystudovaný italský enolog radí mnoha vinařským společnostem a i drobným vinařům jak v Itálii, tak u nás.

Výrobní zdroje, nebo-li služby jsou zajišťovány italskými dovozci vinařské chemie. Mezi tyto dovozce patří: DAL CIN SPA (Milano), ENOSERVICE S.r.l. a DOTTORI ZANDEGIACOMO. Zboží pravidelně zprostředkovává prostředník na italské straně, který je zároveň čtvrtým společníkem pobočky na území ČR. Dále zaručuje, aby objednané zboží bylo doručeno do Česka.

Finanční krize se firmy též dotkla. Byla ještě umocněna katastrofální neúrodou révy vinné v roce 2010.

Management řešil tyto potíže jednak úsporami, takže došlo k propuštění zaměstnance a rozdělením jeho práce mezi společníky, snížením nákladů, zmenšením prostoru firmy = nižší nájemné. Nadále docházelo k restrukturalizaci aktivit firmy směrem k vyššímu prodeji aromat do alkoholických nápojů, u nichž se podařilo prodej naopak zvýšit oproti minulým letům. Tímto byl víc než vyrovnán schodek v oblasti vinařských prostředků.

2.2.8 Ekonomický a finanční pohled

Společnost nemá problémy dostat svým závazkům vůči odběratelům. Je tedy plně likvidní. Problémy jsou na straně odběratelů, kteří nejsou schopni splácet vydané bezhotovostní faktury za zboží. Další skupinkou jsou prodejci, kteří od firmy nakupují zboží do tzv. komisního prodeje. Tito dlužníci mají paradoxně největší problém i se splácením již prodaného zboží.

Finanční prostředky firmy jsou zajišťovány z tržeb. Společnost nemá poskytnuté žádné bankovní úvěry ani jiné úvěry či půjčky.

Stabilita firmy je, díky vysoké likviditě a rostoucímu úspěchu ve vymáhání pohledávek od dlužníků, na vysoké úrovni.

Je také zapotřebí podotknout rychlou a flexibilní spolupráci ze strany italských dodavatelů. I když místy dochází k nedorozumění v objednaném množství zboží, není problém dané zboží do týdne doobjednat a přivést.

V rámci firemního působení na Slovenském trhu došlo k rozšíření odběratelské klientely a růstu tržeb. Pro slovenskou klientelu má firma i bankovní účet vedený v eurech, takže pokud Slovákům vyhovuje platba v jejich domácí měně, tak jí mohou plně využít.

Nedílnou strategickou součástí, která vedla ke zvýšení ziskovosti firmy, bylo vytvoření a postupné zdokonalování internetového obchodu. Internetová reklama je vůbec jednou z nejúčinnějších bojů s konkurencí. Veškeré produkty a zboží je možné si objednat online přes e-shop, a tudíž není nutné, aby klienti dojížděli na jedinou pobočku do Brna.

Ke snaze dosáhnout vyšších výnosů a rozšířit dané zboží do různých oblastí také přispívá již zmiňovaný komisní prodej a prodej maloobchodním prodejcům, kteří tak mohou snáze nabízet toto zboží vinařům ve svém okolí.

Důležitým ekonomickým aspektem je zasílání balíkových zásilek. Firma z prvopočátku objednané zboží rozvážela ke všem odběratelům. Dnes, po zavedení balíkových služeb, firma jezdí jen k větším odběratelům a malé zákazníky uspokojuje prostřednictvím balíkové služby České pošty. Došlo tak ke snížení výdajů za spotřebu paliva u automobilů. Zajímavý je také fakt, že pokud firma zasílá zboží na Slovensko, tak je ekonomicky výhodnější, pokud má rozvážející osoba cestu směrem k hranicím se Slovenskem, odeslat zásilku odtud.

2.3 Marketingový mix

Cílem marketingového mixu je upravení nabídky zboží a služeb podle potřeb zákazníka.

Produkt

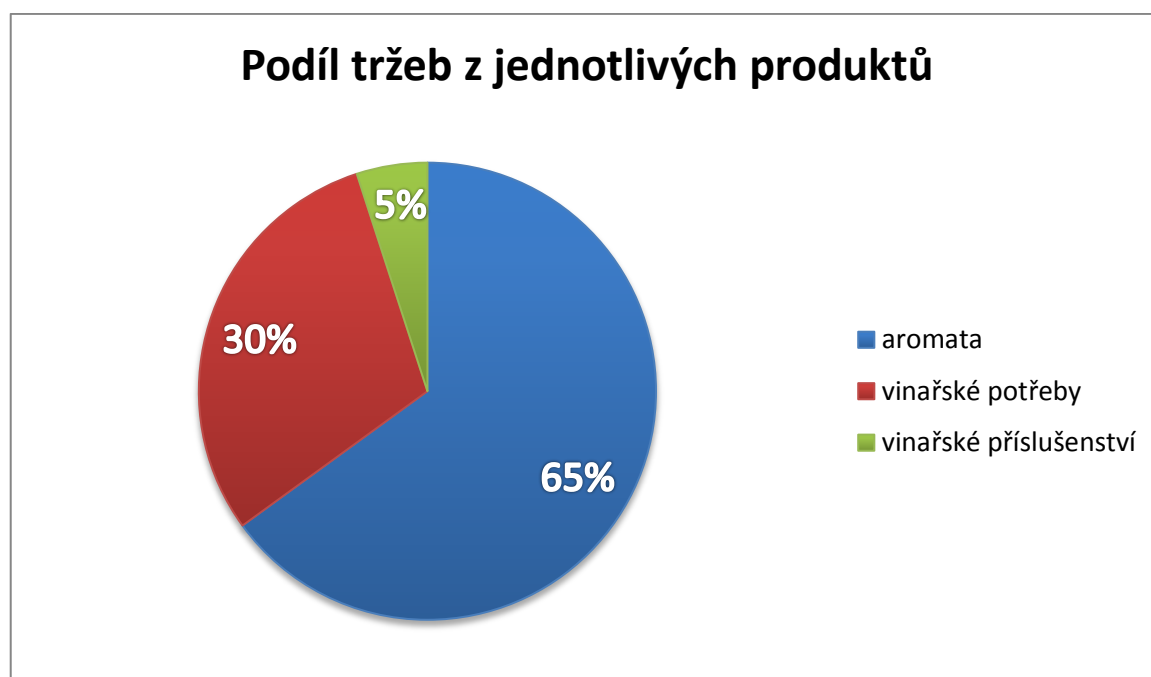
Hlavní prodejní artikl společnosti tvoří aromata do lihovin a alkoholických nápojů a vinařské potřeby. Doplnkovou činností je prodej vinařského příslušenství. Z oblasti služeb firma poskytuje zprostředkování prodeje italských vín v tuzemsku.

Všechna aromata, která ZAN-AROMI nabízí, jsou produktem rodinné italské výroby aromat DOTTORI ZANDEGIACOMO S.n.C z oblasti Friuli. Esence jsou buď přírodní, přírodně identická nebo kombinace obou. Se specializací pro vína, ochucené destiláty a domácí pálenky.

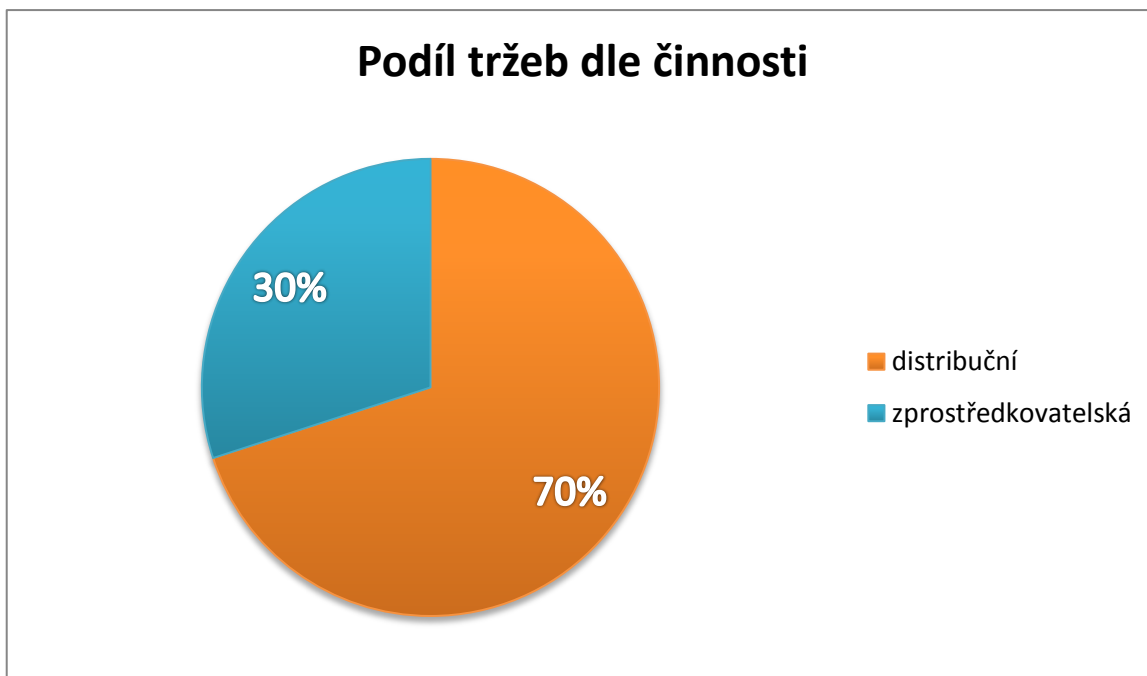
Sortiment vinařských potřeb dodává firma Dal Cin Gildo S.p.A. Nabízený sortiment ocení především producenti vína, na které se firma s tímto druhem zboží soustředí. Produkty se člení podle problematiky, které víno skýtá resp. fáze, ve které se nachází, aby se podpořila jeho výsledná kvalita. Těmito hlavními fázemi jsou kvašení, vyživování, čiření, stabilizace a filtrace. Žádaným zbožím pro ovlivnění finální kvality výrobku již ve fázi kvašení jsou enzymy a bakterie.

Z vinařského příslušenství firma nabízí zátky (špunty) na víno, balicí boxy pro skladování vína, dávkovače síry a repasovaná strojní zařízení.

Jednou z hlavních služeb, za pomoci které společnost dosahuje vyšších tržeb v posledních několika málo letech, je zprostředkování prodeje italských vín u nás. Samotný podnik není zaměřený na výrobu, tudíž není uzpůsoben sám dané víno lahvovat a etiketovat. Proto je nejvýhodnější pouze zajistit odběratele pro víno a od italských výrobců pak získat provizi za zprostředkování.



Graf 2: Podíl tržeb z jednotlivých produktů v %. Zdroj: vlastní zpracování dle [vnitřní statistiky společnosti]



Graf 3: Podíl tržeb dle činnosti v %. Zdroj: vlastní zpracování dle [vnitřní statistiky společnosti]

Cena

Přístup společnosti ZAN-AROMI k jednotlivým zákazníkům je vysoce individuální. Své odběratele diverzifikuje do tří kategorií: výrobci vína, velkoobchodní a maloobchodní prodejci a v neposlední řadě běžní domácí spotřebitelé.

Samotná výše cenové hladiny, za kterou firma nabízí své produkty, není nijak limitující. Marže na zboží jsou 100 a více procent ve srovnání s jejich pořizovací cenou z Itálie.

Ceny pro odběratele, jakožto právnické osoby, se nastavují podle velikosti objemu odebíraného množství zboží a dle případné další distribuce (u velkoobchodů a maloobchodů). Pro odběratele z řad fyzických osob nevyplývají žádná cenová zvýhodnění.

Ke všem produktům společnost poskytuje záruku na dobu dvou let. Reklamační řád společnosti je vysoce solventní ke svým zákazníkům. Případné reklamace jsou tedy vyřizovány přednostně a vždy ve prospěch odběratele. V neposlední řadě firma nabízí svým dlouhodobým zákazníkům servisní služby. Ty se týkají odborných rad a návodů, jak docílit kvality výsledných produktů.

Ceny se stanovují ve dvou měnách, v českých korunách (CZK) a eurech (EUR).

Propagace

Nejsilnější stránkou společnosti v rámci propagační činnosti je osobní kontakt s odběrateli. Již od začátku fungování si firma zakládá na osobitém a individuálním přístupu ke svým věrným zákazníkům. Pravidelně poskytuje odborné rady v oblasti využití vinařské chemie a informuje své zákazníky o nových produktech. Tato forma propagace zajišťuje firmě užší kontakt s odběrateli a snižuje tak riziko přechodu ke konkurenci. Soustavnou snahou si tak zabezpečuje aktuální informovanost o potřebách svých odběratelů. Akceschopnost celého podniku se tak rázem zvyšuje.

Většina běžných spotřebitelů, kteří se zrovna nenacházejí v blízkosti prodejního sídla společnosti, se o produktech společnosti dozvídají přes její internetové stránky www.zanaromi.cz. Zde se nachází podrobný přehled nabízeného sortimentu zboží i s návody a radami na jejich použití. Webové stránky jsou následně propojeny s internetovým obchodem, kde si zákazník může příslušné zboží objednat.

Všem odběratelům jsou na požádání poskytnuty katalogy s ceníky nabízeného zboží. Pravidelným odběratelům tyto reklamní předměty společnost zasílá emailem.

V neposlední řadě se společnost ZAN-AROMI účastní Mezinárodního vinařského veletrhu VINEX v rámci představení svých produktů a služeb.

Společnost se snaží propagovat své zboží i na Slovensku. Tamější trh ale vyžaduje progresivnější přístup a firma nemá dokonale propracovanou strategii s jakou zde nabízet své zboží.

Distribuce

Způsob dopravy zboží k zákazníkovi probíhá dvěma způsoby. Tím prvním je rozvoz zboží za pomoci firemních automobilů (1x Škoda Superb combi, 1x Renault Laguna combi, 1x Škoda Fabia Monte Carlo a 1x nákladní automobil Toyota). Druhou cestou je zasílání zboží na dobírku.

V případě stálých zákazníků, kteří objednávají zboží ve větších objemech, se postupuje cestou rozvozu zboží přímo do jejich distribučních sítí, případně skladů. V případě příležitostných odběratelů se dané zboží zasílá dobírkou na jejich adresu. Balíky společnost rozesílá po celé ČR, ale i na Slovensko.

Zpravidla funguje způsob distribuce zboží těmito cestami:



Obr. 9: Distribuční cesty. Zdroj: vlastní

2.4 Analýza současného stavu firmy

Současný stav firmy rozebereme za přispění SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil.

Tab. 11: SWOT analýza společnosti. Zdroj: [vlastní]

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Jedinečnost produktu	Užší záběr trhu
Kvalita produktů	Větší množství pohledávek
Trvanlivost produktů	Pracovní vytížení společníků
Vysoká konkurenceschopnost	Nízká kapacita běžných zaměstnanců
Propagace za pomoci osobního kontaktu	Marketing a propagace na Slovensku
Zaměstnanci jakožto odborníci v oboru	Plánování zásobování
Absence dlouhodobých závazků	Komunikace s dodavatelem
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Expanze do zahraničí	Změny klimatu
Zvýšení povědomí o společnosti	Sezónní poptávka po zboží
Potenciál růstu zákazníků na Slovensku	Existence konkurence
Rozšíření spektra nabízeného zboží	

2.4.1 SWOT analýza

Firma se snaží co nejefektivněji využívat svých silných stránek, k čemuž značně přispívá následující výčet z nich. Hlavními třemi pilíři, zaručujícími její úspěch, na kterých staví svůj business plán, jsou: produkt, konkurenceschopnost a nulové závazky.

Jedinečnost produktu chápeme po chemické stránce. Následně též po stránce zkušeností s produktem v zahraničí, tzn. v Itálii. Tamější enologové (odborníci v oblasti vinařství) tento produkt dlouhou dobu testovali, aby stvořili na umělé bázi takřka totožnou vonnou esenci, jakou se dosahuje u vín a ochucených likérů zpravidla přírodní cestou.

Kvalita nabízeného sortimentu zboží je italského původu, proto odborníci na víno neváhají dlouho při výběru vhodné chemie do svých alkoholických, ale i nealkoholických nápojů. Italové jsou respektovanými celosvětovými producenty vín, jejichž odborné zkušenosti v oblasti pěstování vína jsou neoddiskutovatelné.

Trvanlivost nabízených produktů je oproti konkurenci podnikající v oblasti potravinářského průmyslu takřka neomezená. Vzhledem k legislativním překážkám je ale trvanlivost většiny zboží stanovena na dobu dvou let.

Nabídka zboží konkurence úzce souvisí s jedinečností produktu společnosti. Je to zapříčiněno kvalitativním faktorem, který u konkurence na českém trhu chybí. Tím faktorem není nic jiného než jejich italský původ.

Odborná způsobilost k výkonu poradenské činnosti v oblasti vinařství je zajištěna italským enologem a zároveň společníkem firmy. Jeho bohaté zkušenosti s vinařskou chemií v Itálii již dlouhodobě napomáhají českým producentům vín vyzrát na nepříznivé přírodní vlivy.

Společnost nedisponuje žádnými dlouhodobými závazky z hlediska úvěrů či půjček od bankovní sféry. Firma je finančně soběstačná. Jediné závazky, které má, jsou k dodavatelům, avšak onen hlavní dodavatel je zároveň společníkem tuzemské firmy. Díky tomuto propojení nevznikají téměř žádné závažné dodavatelské tlaky na české zastoupení firmy.

Když vezmeme v úvahu příležitosti, tak se naskýtá jedinečná příležitost expanze na slovenský trh. Tamní trh má přinejmenším stejný, ne-li vyšší potenciál pro nabídku produktů klientům z vinařských oblastí.

Další možností je rozšíření nabídky služeb a to především o dovoz italských vín. V současné době firma pouze zprostředkovává dovoz vína v cisternách. Ovšem je tu velký potenciál toto víno ve svých prodejnách přímo nabízet zákazníkům.

Ze soudku slabých stránek je problém především v organizaci zakázek a plánování objednávek. To je do značné míry zapříčiněno nedostatkem běžných zaměstnanců, kteří by měli na starost manuální přípravu objednávek zboží na skladu a jejich rozvoz směrem k odběratelům. V důsledku jejich absence dochází k vyššímu vytížení společníků a těm následně prakticky nezbývá čas na jiné potřebné manažerské činnosti. Jednou z hlavních je propagace v zahraničí (na Slovensku).

Vše také komplikuje domluva mezi italskou a českou stranou, kdy ani jeden z českých mluvících společníků nedisponuje znalostí italského jazyka, a je tak zapotřebí při jakékoliv objednávce přítomnost tlumočnice.

Hrozby, které snižují potenciál společnosti, jsou především klimatického původu. Vinařství je, jakož i jiná zemědělská činnost, závislá na podnebí a půdách. Nepříznivé klimatické podmínky pro pěstování vína značně ovlivní poptávku po zboží společnosti, a tudíž i její výsledné tržby.

2.4.2 Porterův model

Charakterizuje konkurenceschopnost podniku za pomoci analýzy **pěti** základních faktorů:

- Vyjednávací síla odběratelů,
- Vyjednávací síla dodavatelů,
- Riziko vstupu nové konkurence,
- Substituční riziko,
- Rivalita firem působících na stejném trhu.

Vyjednávací síla odběratelů

Nabídka produktů společnosti ZAN-AROMI je široká a cenové rozdíly mezi jednotlivými druhy zboží mohou být vysoké. Proto jsou cenové hladiny přizpůsobeny odlišně různým typům zákazníků v závislosti na objemu odebíraného množství a na samotné věrnosti ke společnosti.

Nejvýhodnější ceny jistě zaznamenají velkoodběratelé, kteří své zboží distribuují blíže ke konečnému spotřebiteli. Podobně jsou na tom menší obchody, jež nakupují za maloobchodní ceny, a firma tak není nucena mít vlastní kamennou prodejnu. Nejčastějšími odběrateli jsou ovšem samotní výrobci vín, jejichž ceny se odvíjí od pravidelnosti zakázek a jejich objemu. V neposlední řadě firma nabízí svůj obchodní artikl běžnému spotřebiteli na soukromé účely. Tito spotřebitelé však mají nejmenší vyjednávací sílu.

Když shrneme zjištěná fakta, tak se dá říct, že největší vyjednávací sílu mají výrobci vín. Je to dáno především tím, že mají praktické zkušenosti, jakožto koneční spotřebitelé, s těmito produkty. Jejich síla je v možnosti srovnání odlišných chemických prostředků různých společností a následném výběru toho nejvhodnějšího pro danou odrůdu vína.

Výhodou tohoto oboru podnikání je malá konkurence v oblasti aromatizovaných esencí do vín, ovšem nevýhodou je substituce aromat do likérů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož je společnost výhradním zástupcem dvou italských dodavatelů, jimiž jsou DOTTIRI ZANDEGIACOMO a DAL CIN GILDO, nevznikají žádné dodavatelské tlaky na tuzemské zastoupení. Respektive tyto společnosti navíc vyplácejí zprostředkovatelské provize za prodej vína u nás. Menším problémem je občasné komunikační nedorozumění, které je zapříčiněno jazykovými bariérami.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Trend posledních několika málo let je takový, že spotřeba vína a lihovin klesá. České firmy tak přemýšlejí, jak se vyrovnat s poklesem zájmu o alkohol. Producenti alkoholických nápojů však nekrachují, až na výjimky. Domácímu poklesu se snaží čelit vyšším exportem nebo nabídkou žádanějších značek [12].

Změna v preferencích konzumentů se dotýká převážně producentů lihovin. Problémem je stále klesající domácí odbyt. Za poslední rok poklesl zhruba o 4%. Dochází tak u českých spotřebitelů k omezování především tvrdého alkoholu. Likérky zastávají názor, že tato skutečnost souvisí i s přesunem nákupů lihovin spíše k lacinějším vínům. Loňský rok byl ve znamení zájmu o lihoviny s nižším obsahem alkoholu. Ve výsledku to má i pozitivní dopad na výrobce, kteří tak ušetří na spotřební dani [12].

Vinařská struktura zaznamenala, po několikaletém růstu odbytu v ČR, pozastavení a dokonce i pokles. Tato neblahá skutečnost byla z části kompenzovaná mírným růstem dovozu. Lidé se tak častěji uchýlovali k nákupu lacinějších dovozových vín [12].

Situace na trhu s alkoholickými nápoji tak není výhledově lukrativní, tudíž vstup nové konkurence by s sebou přinášel poměrně značné riziko neúspěchu. Momentální stav trhu tedy spíše nabádá k ostražitosti stávajících producentů a snaze všemi možnými způsoby zamezit dalšímu poklesu [12].

Založit novou firmu zaměřenou na dovoz a prodej vína je v dnešních podmínkách takřka nemožné. Je to zapříčiněno především tím, že kvalitní vína nejsou ve velkém množství dostupná a konkurence případným ziskuchtivcům nekompromisně láme vaz. Problém je zároveň v tom, že všechny známé značky na trhu mají již své exkluzivní partnery v dané zemi či regionu. Zde je tak mizivé procento vstupu nové konkurence [13].

Hrozba substitutů

Hlavní konkurenční portfolio společnosti ZAN-AROMI, z pohledu manažerů společnosti, tvoří především AROMKA BRNO. Její škála nabízeného sortimentu aromat je široká. Tento fakt je dán tím, že firma přímo daná aromata vyrábí. Dochází tu tedy ke zvýšenému riziku substituce.

Samotná výroba aromat společnosti ZAN-AROMI probíhá v Itálii a do ČR se tak dostává s jistým časovým intervalem, než je tomu u konkurence, která má výrobní továrnu v tuzemsku. Valná většina aromat je k dispozici ihned, pokud se nejedná o větší objem zakázky, popřípadě specifické přání odběratele.

Proč tedy odběratelé volí, při výběru dodavatele, právě společnost ZAN-AROMI? Vysvětlení hledejme v prestiži italských produktů, v minimálním odebíraném množství a v trvanlivosti samotných aromat. Společnost se přizpůsobuje i menším odběratelům a

min. množství tak stanovuje dle potřeb zákazníka, zpravidla se jedná o 1dcl u aromat. U konkurence je to 0,5kg. Laik by podotkl, že je toto množství zanedbatelné, ovšem vzhledem k množství esence, které je potřebné na daný objem zpracovávaného množství tekutiny, je toto neopomenutelný fakt. Koncentrace se pohybují od 1:400 až po 1:10 000. Tedy 1dcl trestí na 40l (resp. 1dcl/1000l) zpracovávaného množství látky. A od tohoto faktu se dále odvíjí cenová hladina. Doba spotřeby zboží společnosti Aromka se pohybuje zpravidla ve lhůtě 6 měsíců, zatímco u námi zkoumané společnosti min. 2 roky.

O kvalitě jednotlivých produktů se nedá mnoho říci. Samotná receptura je předmětem obchodního tajemství. Proto je prakticky nemožné hodnotit samotnou kvalitu aromat. Dá se ale vypořádat jistá odlišnost dle poptávky odběratelů.

Rivalita firem působících na stejném trhu

Jedna z nejlepších receptur v konkurenčním boji je snaha firmy se co nejvíce přiblížit potřebám zákazníka. Podřídí se tak ve škále nabízeného zboží, v min. prodejním množství, záruce a platebních podmínkách.

Podnik nabízí svým odběratelům možnost nákupu zboží do tzv. komisního prodeje, což je spojeno s jistým rizikem. Firmy i přes tuto výhodu platí své závazky s časovým zpožděním a často je firma nucena se angažovat v jejich vymáhání.

Firma dále zastává názor, že s konkurencí se dá bojovat i jiným způsobem, než samotným produktem. A to zejména poradenskými službami poskytovanými zdarma v rámci podpory prodeje.

2.5 Analýza konkurence

Konkurenci společnosti, vzhledem k předmětu podnikání, lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří výrobci a prodejci aromat do lihovin. Ta druhá zahrnuje výrobce a prodejce vinařských potřeb.

Následně zde existuje členění na přímé konkurenty a konkurenty se substituty. Přímá konkurence je tvořena společnostmi, které jsou výhradními distributory společností DOTTIRI ZANDEGIACOMO a DAL CIN GILDO. Konkurence se substituty zahrnuje společnosti, jež nabízí stejné nebo podobné zboží od jiného výrobce.

Existenci přímé konkurence na trhu s aromaty do lihovin lze vyloučit. Provedeným průzkumem tohoto trhu bylo zjištěno, že se v České republice ani na Slovensku žádné jiné zastoupení italských společností, které se zabývají distribucí aromat, nevyskytuje. Stejně je to i s vinařskými potřebami, které dodavatelé společnosti ZAN-AROMI do ČR ani SR nedovážejí jiným distributorům. Celkově můžeme přímou konkurenci zcela vyloučit.

2.5.1 Konkurence se substituty

Pokud se zaměříme na konkurenci se substituty, tak v případě vonných esencí je tím hlavním konkurentem na českém trhu společnost AROMKA BRNO s.r.o. Na slovenském trhu se nachází srovnatelná konkurence jako u nás. Dominantní postavení zde má společnost DONAUCHEM s.r.o.

Tab. 12: Konkurence se substituty v ČR. Zdroj: vlastní zpracování dle [webové stránky společností]

Konkurenční společnost v ČR	Základní údaje
AROMKA BRNO, s.r.o.  Zdroj: www.aromka.cz	Sídlo: Vídeňská 91, 639 00, Brno IČO: 27749321 Předmět podnikání: Výroba aromat pro lihoviny, extraktů koření, kořeněných emulzí, konzervářských výtažků a kulérů.
RPJ INTERNATIONAL, s.r.o.  Zdroj: www.rpj.cz	Sídlo: Bavorská 6, 155 00, Praha 5 IČO: 25129350 Předmět podnikání: Oddělení Fooding - Dovoz a distribuce aromatických látek, bylinných extraktů, esenciálních olejů, přírodních barviv.
CONNECO CHEMICALS, s.r.o.  Zdroj: www.conneco.com	Sídlo: U strže 4, 140 00, Praha 4 IČO: 61853461 Předmět podnikání: Dodavatel potravinářských aditiv a specialit pro potravinářský a farmaceutický průmysl.
AROCO spol. s r.o. /AROMA a.s.  Zdroj: www.aroma.cz	Sídlo 1: Spojovací 798/31, 190 00, Praha 9 IČO 1: 43870571 Sídlo 2: Židovice 64, 411 83, Hrobce IČO 2: 60192348 Předmět podnikání: Vývoj, výroba a prodej látek a surovin určených pro chemický, kosmetický a částečně i potravinářský průmysl (zejména potravinářských aromat).

Tab. 13: Konkurence se substituty v SR. Zdroj: vlastní zpracování dle [webové stránky společností]

Konkurenční společnosti v SR	Základní údaje
DONAUCHEM s.r.o.  Zdroj: www.donauchem.sk	Hlavní sídlo: Rakousko Sídlo: Trnavská cesta 82/A, 821 02, Bratislava IČO: 31359248 Počet poboček: 2 Předmět podnikání: Obchod a velkoobchod s produkty převážně chemického průmyslu.
ST. NICOLAUS a.s.  Zdroj: www.aromy.nicolaus.sk	Sídlo: 1. mája 113, 031 28, Liptovský Mikuláš IČO: 31563066 Předmět podnikání: Dodavatelé potravinářských aromat, potravinářských barviv, vonných a chuťových látek pro lihoviny a vína, destilátů a kořeněných směsí.
SLOVAROM  www.slovarom.sk	Hlavní sídlo: Rakousko Sídlo: Bojnická 18, 851 01, Bratislava IČO: 35779292 Předmět podnikání: Výroba nealkoholických nápojů, ovocných šťáv a sirupů, výroba lihovin, mlékárenských výrobků, cukrářských a lahůdkářských výrobků.
LIPTAL s.r.o.  Zdroj: www.liptal.sk	Sídlo: Priemyslná zóna 666, 031 01, Liptovský Mikuláš IČO: 36403466 Předmět podnikání: Služby v oblasti výroby a prodeje aromatických látek, jejich vývoj a poradenství s tím související.

2.5.2 Konkurenceschopné prostředí v ČR

Informace a data jednotlivých společností byla získána z portálů zaměřených na ekonomické subjekty ARES a z obchodního rejstříku a Sbírky listin, vedených Ministerstvem financí České republiky.

AROMKA BRNO s.r.o. je česká obchodní společnost, která byla založena v roce 2007 v Brně. Jednatel společnosti je pan Ing. Jaroslav Bažant. Základní jmění společnosti je 1 100 000 Kč. Podnik čítá 6-9 zaměstnanců. Do klasifikace ekonomických činností tohoto podniku patří: výroba koření a aromatických výtažků, výroba ostatních potravinářských výrobků a nespécializovaný velkoobchod. Společnost je plátcem DPH i spotřební daně (dále SD). Účetní závěrka společnosti bohužel není k dispozici ve sbírce listin obchodního rejstříku. Proto nemáme obrátové porovnání s tímto konkurentem.

RPJ INTERNATIONAL, s.r.o. je obchodní společnost, jejíž vznik se datuje k roku 1997. Společnost sídlí v Praze. Společnost podniká na základě ohlašovací živnosti volné. Jednatel společnosti je pan Ing. Jan Zahrada. Základní kapitál společnosti je 100 000 Kč. Počet zaměstnanců v podniku je 10-19. Subjekt vykonává následující ekonomické činnosti: nespecializovaný velkoobchod a výroba zámků a kování. Společnost disponuje ve své sbírce listin obchodního rejstříku účetními závěrkami. Její hospodářský výsledek za rok 2010 byl 2 802 000 Kč.

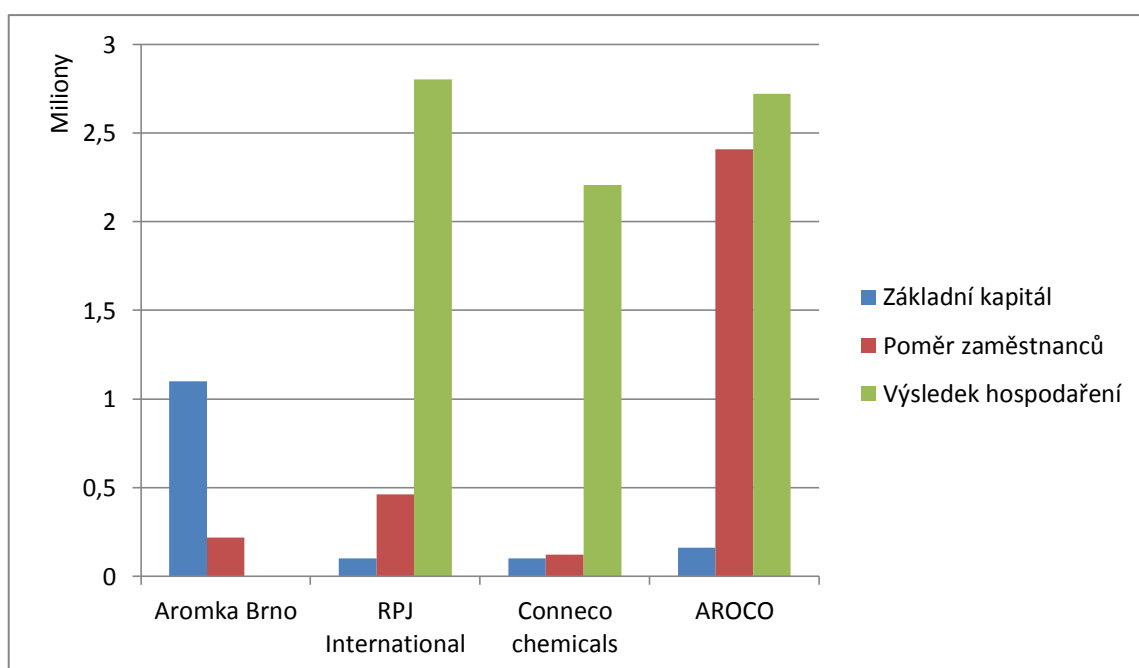
CONNECO CHEMICALS, s.r.o. je obchodní společností, která vznikla v roce 1994 se sídlem v Praze. Společnost podniká na základě ohlašovací živnosti volné. Za statutární orgán má právo jednat Ing. Šárka Hronková. Vložená výše základního kapitálu činí 100 000 Kč. Firma se skládá z 1-5 zaměstnanců. Provozovanou ekonomickou činností je, dle registru ekonomických subjektů (ARES), nespecializovaný velkoobchod. Poslední známý výsledek hospodaření je za rok 2009 a to 2 208 000 Kč.

AROCO, spol. s r.o. je obchodní společností, jež vznikla v roce 1991 v Praze. Společnost podniká na základě ohlašovací živnosti volné. Statutárním orgánem jsou 4 jednatele: Ing. Marek Strnad, Ing. Miroslav Lejko, Jiří Lejko a Ing. Hynek Strnad. Suma vkladů všech společníků je 160 000 Kč. Celkový počet zaměstnanců se pohybuje od 50 do 99. Výkon ekonomických činností je různorodý: výroba vonných silic, výroba koření a aromatických výtažků, výroba průmyslových krmiv, výroba nealkoholických nápojů, stáčení minerálních a ostatních vod do lahví, pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí a také ostatní profesní, vědecké a technické činnosti. Hospodářský výsledek (po zdanění) za rok 2010 činil 2 722 000 Kč.

AROMA PRAHA, a.s. je akciovou společností se sídlem v Židovicích. Vznikla v roce 1993 v Ústí nad Labem. Společnost podniká na základě ohlašovací živnosti vázané. Základní jmění (vklad) je 70 274 000 Kč. Akcie jsou v listinné podobě (na majitele), jejich hodnota je 1 000 Kč a počet je 70 274. Hlavním představitelem statutárního orgánu (představenstva) je předseda představenstva a tím je pan Ing. Hynek Strnad. Členská základna představenstva má stejné složení jako statutární orgán společnosti AROCO, spol. s r.o. Počet zaměstnanců akciové společnosti je v rozmezí 50-99. Ekonomické činnosti jsou obdobné jako u zmíněné dceřiné společnosti. Společnost za

roky 2009 a 2010 vykázala ztrátu 4 371 000 Kč a 2 354 000 Kč (HV před zdaněním). Poslední známý zisk byl 3 626 000 Kč a to v roce 2007. Důležitým aspektem, který se odráží na příjmové stránce společnosti, je objem dotací, ze kterých společnost měla možnost čerpat. Uvolněné a čerpané dotace v letech 2000-2003 činily 34 598 564 Kč, z toho spotřebované 26 883 564 Kč.

Následující graf zobrazuje tři hlavní ukazatele pro měření síly konkurence. Těmito ukazateli jsou základní jmění, výsledek hospodaření a poměr zaměstnanců². Posledním zmíněným ukazatelem jsou de facto náklady na zaměstnance. Mají však pouze orientační charakter, aby byla patrná váha počtu zaměstnanců z grafu.



Graf 4: Vybrané ukazatele konkurentů v ČR v mil. Kč. Zdroj: vlastní zpracování dle [14,15]

Z výsledků je patrné, že nejlépe se daří společnosti RPJ International. Za poslední známé zúčtovací období dosáhla zisku 2,8 mil. Kč a to i přes relativně nízký stav zaměstnanců oproti holdingu AROCO/AROMA PRAHA. Na druhou stranu akciová společnost AROMA PRAHA, pod kterou spadá společnost AROCO jsou v součtu zisků za poslední známá období (zveřejněná ve Sbírce listin) na tom lépe než RPJ International. Pokud však bereme poslední dva hospodářské roky, tak v letech 2009 a

² Poměr zaměstnanců = horní hranice počtu zaměstnanců x průměrná mzda v ČR (k roku 2011 činí 24 319 Kč)

2010 byla AROMA PRAHA ztrátová. Dané výsledky však může zkreslovat relevantnost účetní závěrky a absence zisku u společnosti AROMKA BRNO.

2.5.3 Konkurenceschopné prostředí v SR

Informace a data jednotlivých společností byla získána z portálu Obchodního registru Slovenské republiky, vedeného Ministerstvem spravedlnosti Slovenské republiky a z Ústředního portálu veřejné správy Slovenské republiky.

DONAUCHEM s r.o. je obchodní společnost, která vznikla v roce 1993 se sídlem v Bratislavě. Základní kapitál společnosti je **49 792 €**. Majoritním vlastníkem (90%) je Rakouská mateřská společnost DONAUCHEM G.m.b.H. Jednatelé společnosti jsou Eva Škorňová, Jozef Vereš a Hendrik Matthijs Mulder. Předmětem podnikatelské činnosti je obchod a velkoobchod s produkty chemického průmyslu.

Tab. 14: Společnost Donauchem v číslech³(EUR). Zdroj: vlastní zpracování dle [16,17]

DONAUCHEM V ČÍSLECH		
Ukazatel	Rok 2007	Rok 2008
VH za účetní období	179 024 €	267 242 €
Tržby z prodeje	5 489 081 €	6 132 526 €
Krátkodobé pohledávky	1 312 812 €	1 246 101 €
Dlouhodobé pohledávky	21 109 €	21 507 €
Krátkodobé závazky	1 536 708 €	1 121 109 €
Dlouhodobé závazky	23 465 €	34 982 €
Počet zaměstnanců	23	24

ST. NICOLAUS a.s. je akciová společnost založená v roce 1992 v Liptovském Mikuláši. Základní jmění společnosti je **18 384 280,17 €**. Akcie jsou v listinné podobě napsané na jméno. Celkový počet akcií je 348 623, z toho 115 o jmenovité hodnotě 33 193,91 € a 348 508 o jmenovité hodnotě 33,19 €. Předsedou představenstva je Mgr. Radovan Horecký. Spektrum podnikatelské činnosti je široké. Těmi hlavními jsou: výroba vonných, chuťových látek, kyselin, barviv pro potravinářský průmysl, výroba nealkoholických nápojů, výroba lihovin, výroba ovocných destilátů, rafinace-denaturace-skladování lihu a jiné.

³ Hodnoty po přepočtu z SKK na EUR, dle stavu měny k 30.12.2008, činilo 1€ = 30,13 Kč (zdroj: NBS)

Tab. 15: Společnost St. Nicolaus v číslech (EUR). Zdroj: vlastní zpracování dle [16,17]

ST. NICOLAUS V ČÍSLECH		
Ukazatel	Rok 2009	Rok 2010
VH za účetní období	1 528 252 €	2 605 868 €
Tržby z prodeje	21 689 230 €	19 461 097 €
Krátkodobé pohledávky	26 771 746 €	22 869 261 €
Dlouhodobé pohledávky	1 841 750 €	38 729 €
Krátkodobé závazky	11 874 555 €	10 021 693 €
Dlouhodobé závazky	232 972 €	231 526 €
Počet zaměstnanců	-	111

SLOVAROM s.r.o. je obchodní společnost se sídlem v Bratislavě, její vznik se datuje k roku 2000. Základní kapitál společnosti čítá **6 640 €**. Statutární orgán je složen ze tří jednatelů: Ing. Jadranka Svobodová, Ing. Igor Svoboda a Martina Svobodová. Hlavními podnikatelskými činnostmi jsou: maloobchodní a velkoobchodní prodej zboží, zprostředkovatelská činnost v oblasti koupě a prodeje, reklamní činnost a pronajímání motorových vozidel a průmyslových výrobků.

LIPTAL, s.r.o. je obchodní společností, která vznikla v roce 2002 v Liptovském Mikuláši. Základní jmění společnosti je **6 672 €**. Struktura statutárního orgánu obsahuje dva jednatele: Ing. Mária Skubíková a Ing. Lubica Malečková. Předmětem podnikatelské činnosti je maloobchod a velkoobchod s výrobky všeho druhu v rozsahu volných živností, zprostředkovatelská činnost, podnikatelské poradenství a výroba potravinářských výrobků a aditivních látek.

Tab. 16: Společnost Liptal v číslech (EUR). Zdroj: vlastní zpracování dle [16,17]

LIPTAL V ČÍSLECH		
Ukazatel	Rok 2009	Rok 2010
VH za účetní období	190 181 €	183 345 €
Tržby z prodeje	533 453 €	514 011 €
Krátkodobé pohledávky	67 234 €	67 290 €
Dlouhodobé pohledávky	0 €	0 €
Krátkodobé závazky	13 287 €	108 090 €
Dlouhodobé závazky	0 €	25 €
Počet zaměstnanců	-	5

Ze zjištěných dat vyplývá skutečnost, že za „monopol“ na Slovensku lze považovat akciovou společnost ST. NICOLAUS s vykázaným ziskem cca 2,6 mil. € za rok 2010. Za ní se řadí společnost DONAUCHEM se ziskem cca 267 tis. €, ovšem tato hodnota je za rok 2007, jelikož byla součástí, poslední veřejně dostupné, účetní závěrky. Dále následuje jako třetí v pořadí společnost LIPTAL se ziskem cca 183 tis. €. Ke společnosti SLOVAROM se bohužel nepodařily dodat konkrétní data. Nicméně společnost, dle výše základního kapitálu, je ze zkoumaných konkurentů nejslabší. Není ale vyloučeno, že její zisk nemůže být konkurenčně schopný se zisky konkurentů na Slovensku. V rámci své maloobchodní, velkoobchodní a zprostředkovatelské činnosti však lze předpokládat, že případná aromata a vinařské potřeby přímo nevyrábí, ale pouze distribuuje.

2.5.4 Konkurence na Slovensku vs. ZAN-AROMI v Česku

Tab. 17: Společnost ZAN-AROMI v číslech⁴(EUR). Zdroj: vlastní zpracování dle [interní zdroje firmy]

ZAN-AROMI V ČÍSLECH		
Ukazatel	Rok 2009	Rok 2010
VH za účetní období	1 977 €	3 334 €
Tržby z prodeje	147 055 €	149 419 €
Krátkodobé pohledávky	34 962 €	44 109 €
Dlouhodobé pohledávky	272 €	466 €
Krátkodobé závazky	10 272 €	16 861 €
Dlouhodobé závazky	0 €	0 €
Počet zaměstnanců	6	5

Graf v **Příloze č. 2** zobrazuje dominantní postavení společnosti ST. NICOLAUS na trhu s potravinářskou chemií v porovnání s ostatními konkurenty, včetně společnosti ZAN-AROMI. Z grafu je patrná převaha slovenské konkurence a to z pohledu dosažených zisků v řádu stovek tisíc eur. Zkreslujícím faktorem však je množství všech typů a druhů činností, které dané společnosti vykonávají a z nich vyplývající příjmy. Samotný potravinářský průmysl je velice široká oblast. Je tedy těžké vyeliminovat velice specifickou a sofistikovanou oblast, kterou je výroba a prodej vinařská chemie. A následně pak získat data o množství prodaných aromat a enologických prostředků a tomu odpovídajících tržeb, případně zisků.

⁴ Hodnoty po přepočtu z CZK na EUR, dle stavu měny k 30.12.2011, činilo 1€ = 25,80 Kč (zdroj: ČNB)

Obecně o konkurenci v odvětví

Konkurence v odvětví prodeje aromatických látek do lihovin je pro firmu stěžejní. Na tento sortiment zboží se dále snaží při jeho distribuci navázat i prodej svých vinařských potřeb. Ty jsou z hlediska poptávky zákazníků tím sekundárním zbožím. Proto konkurence v oblasti vinařských potřeb pro firmu není prioritou. Konkurence zde je příliš široká, na to aby je společnost mohla nabízet odděleně. Lze tedy říci, že převážnou část odběratelů vinařských potřeb tvoří odběratelé již zmíněných aromat.

Dalšími okolnostmi, které stěžují posouzení míry konkurence je množství maloobchodů a velkoobchodů, do kterých společnost ZAN-AROMI dodává své vinařské potřeby. Tyto subjekty nabízejí samozřejmě i konkurenční zboží. Taktéž zde není možnost dohledat odběratele odběratelů společnosti ZAN-AROMI. Nejsme tedy schopni reálně zmapovat tento sektor.

2.6 Finanční analýza

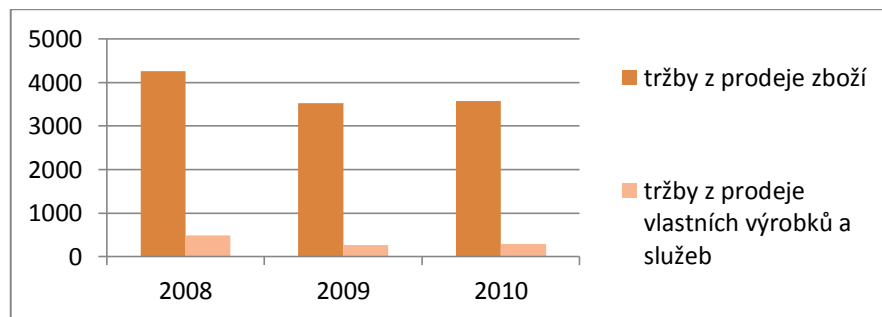
Za přispění ukazatelů finanční analýzy se zaměříme na zhodnocení ekonomické stability podniku. Časovým rámcem pro nás budou roky 2008-2010. Samotná analýza bude zacílena na následující ukazatele: vývoj tržeb, analýza absolutních a rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a analýza Cash-Flow.

Veškeré analýzy jsou zpracovány na základě poskytnutých podkladů společností ZAN-AROMI. Těmito podklady jsou výroční zprávy za období 2008-2010.

2.6.1 Vývoj tržeb

Tab. 18: Vývoj tržeb v letech 2008-2010 v tis. Kč. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

VÝVOJ TRŽEB	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	4264	3529	3569
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	486	265	286
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	150	0	0



Graf 5: Vývoj tržeb v letech 2008-2010 v tis. Kč. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

Ze zjištěných dat a následně z grafu je patrné, že hlavním zdrojem příjmů pro společnost jsou tržby z prodeje zboží. Pokud se blíže zaměříme na roky 2009 a 2010, tak zjistíme, že tyto tržby klesly v roce 2009 o 17% a v roce 2010 o 16% oproti roku 2008. Tato neblahá skutečnost je odrazem doznívající hospodářské krize. Celkové tržby se ale od roku 2010 pozvolna probírají k lepším zítřkům.

2.6.2 Analýza absolutních ukazatelů

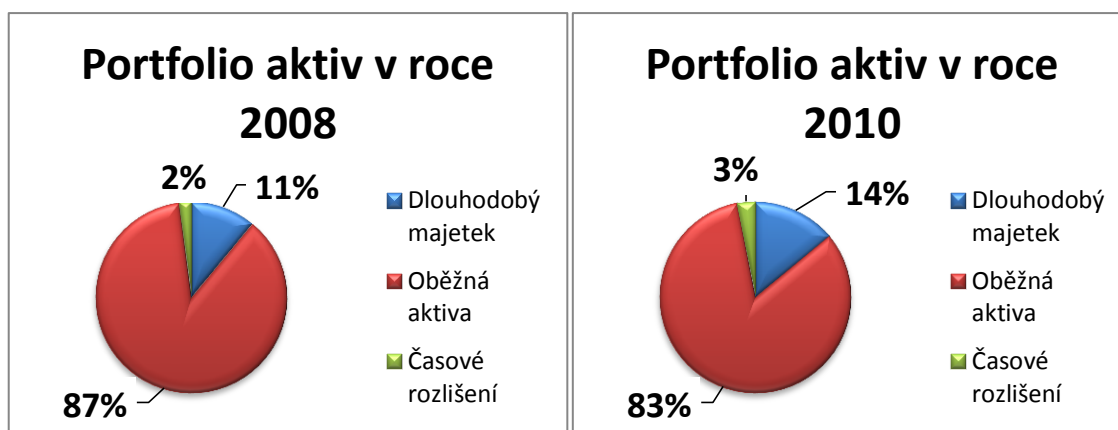
Zmíněná analýza vyhodnocuje data získaná z účetních výkazů.

Vertikální analýza rozvahy

Podstatou této analýzy je posouzení struktury aktiv a pasiv, které povede k zjištění skladby majetku firmy a zdrojů, ze kterých je pořizován.

Tab. 19: Vertikální analýza aktiv v letech 2008-2010 v procentech. Zdroj: vlastní zpracování
[výroční zprávy společnosti]

AKTIVA	2008		2009		2010	
Aktiva celkem	4893	100%	3970	100%	4534	100%
Dlouhodobý majetek	543	11%	407	10%	659	14%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	543	11%	407	10%	659	14%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	4263	87%	3480	88%	3747	83%
Zásoby	513	10%	649	16%	808	18%
Dlouhodobé pohledávky	8	0%	7	0%	12	0%
Krátkodobé pohledávky	1395	29%	902	23%	1138	25%
Krátkodobý finanční majetek	2347	48%	1922	49%	1789	40%
Časové rozlišení	87	2%	83	2%	128	3%



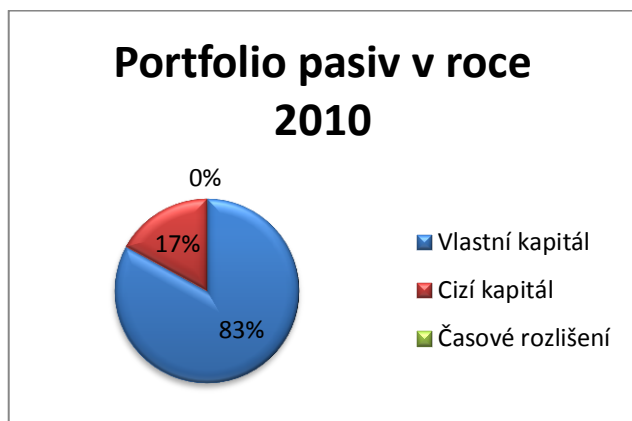
Graf 6 a 7: Portfolio aktiv v roce 2008 a 2010 v procentech. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

Ve všech třech letech byl podíl oběžného majetku na celkových aktivech podniku mnohonásobně vyšší než zbývající majetková struktura podniku. V průměru se jeho podíl pohyboval okolo 85%. Rozdíly mezi jednotlivými lety jsou zanedbatelné. Když se však blíže zaměříme na oběžný majetek, tak zjistíme, že jeho průběžný vývoj závisí na růstu či poklesu krátkodobých pohledávek. Za tento fakt jsou zodpovědní odběratelé, kteří nejsou schopni včas plnit své splatné závazky.

Tab. 20: Vertikální analýza pasiv v letech 2008-2010 v procentech. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

PASIVA	2008		2009		2010	
Pasiva celkem	4893	100%	3970	100%	4534	100%
Vlastní kapitál	3666	75%	3705	93%	3772	83%
Základní kapitál	2000	41%	2000	50%	2000	44%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%
VH minulých let	1314	-	1481	-	1510	-
VH běžného účetního období	177	4%	39	1%	67	1%
Cizí zdroje	1227	25%	265	7%	762	17%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	0	0%	0	0%	0	0%

Krátkodobé závazky	1227	25%	265	7%	435	10%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	0	0%	327	7%
Časové rozlišení	0	0%	0	0%	0	0%



Graf 8: Portfolio pasiv v roce 2010 v procentech. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

Při prvním pohled na strukturu pasiv je zřejmé, že ve firmě dominují vlastní zdroje. Své reálné kořeny má tato skutečnost ve faktu, že si společníci pravidelně nerozdělují zisk, ale navyšují o něj vlastní kapitál společnosti. Proto u vlastního kapitálu každoročně roste nerozdělný zisk minulých let. Když nahlédneme do cizích zdrojů společnosti, tak zjistíme, že firma nedisponuje žádnými dlouhodobými závazky ani bankovními úvěry či jinými výpomocemi. Výjimkou je rok 2010, kdy firma zakoupila dlouhodobý majetek v podobě nového automobilu, na který si vzala částečně úvěr. Největší podíl v cizích zdrojích zaujímají krátkodobé závazky, které jsou pro společnost levnější variantou a dostupnější formou financování než závazky dlouhodobé.

Horizontální analýza rozvahy

Srovnává změny ukazatelů v časové řadě.

Tab. 21: Horizontální analýza aktiv v letech 2008-2010 v procentech. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

AKTIVA	2008/2009		2009/2010	
Aktiva celkem	-923	-19%	564	+14%
Dlouhodobý majetek	-136	-25%	252	+62%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0%	0	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	-136	-25%	252	+62%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	-783	-18%	267	+8%
Zásoby	136	+27%	159	+25%
Dlouhodobé pohledávky	-1	-13%	5	+71%
Krátkodobé pohledávky	-493	-35%	236	+26%
Krátkodobý finanční majetek	-425	-18%	-133	-7%
Časové rozlišení	-4	-5%	45	+54%

Dle zjištěných skutečností v roce 2009 došlo k poklesu celkových aktiv o 19%, největší vliv na tom má pokles dlouhodobého hmotného majetku o 25%. I oběžná aktiva ve zmíněný rok měla sestupnou tendenci, a jejich pokles tak byl o 18% oproti roku 2008. To bylo zapříčiněno z velké části poklesem krátkodobých pohledávek o 35%. V roce 2010 se již situace obrací a dochází k nárůstu celkových aktiv o 14% oproti roku 2009. Je to z velké části vlivem nárůstu dlouhodobého hmotného majetku o 62%. Oběžná aktiva tentýž rok vzrostla v důsledku růstu krátkodobých a dlouhodobých pohledávek. Změny jsou taktéž patrné v položce časového rozlišení, kde v roce 2009 náklady příštích období klesly o 4,6% a v roce 2010 vzrostly o 54%.

Tab. 22: Horizontální analýza pasiv v letech 2008-2010 v procentech. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

PASIVA	2008/2009		2009/2010	
Pasiva celkem	-923	-19%	564	+14%
Vlastní kapitál	39	+1%	67	+2%
Základní kapitál	0	0%	0	0%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%
VH minulých let	167	+13%	29	+2%
VH běžného účetního období	-138	-78%	28	+72%
Cizí zdroje	-962	-78%	497	+188%
Rezervy	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	-962	-78%	170	+64%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	327	→327
Časové rozlišení	0	0%	0	0%

Celková pasiva v roce 2009 klesla o 19%, z velké části se na tom podílel pokles VH⁵ běžného účetního období. U cizích zdrojů došlo k rapidnímu poklesu krátkodobých závazků o 78%. V nadcházejícím roce 2010 se již situace obrací a celková pasiva rostou o 14%. Na tomto faktu se nejvíce podílí růst VH běžného účetního období a to o 72%. Následně se oproti předešlým létům neobvykle zvýšilo financování z cizích zdrojů. Na tom se nejvíce podepsal růst krátkodobých závazků o 64% a také finanční výpomoc na nákup nového firemního vozu. Na tento vůz si společnost vzala úvěr ve výši 327 tis Kč.

⁵ VH – Výsledek hospodaření

Horizontální analýza Výkazů zisků a ztrát

Tab. 23: Horizontální analýza VZZ v letech 2008-2010 v procentech. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

VZZ	2008/2009		2009/2010	
Tržby za prodej zboží	-735	-17%	40	+1%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-525	-27%	-36	-3%
Obchodní marže	-210	-9%	76	+4%
Výkony	-221	-45%	21	+8%
Výkonová spotřeba	-403	-19%	-4	0%
Přidaná hodnota	-403	-19%	101	+17%
Osobní náklady	-32	-12%	-107	-44%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0%	0	0%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0%	0	0%
Provozní VH	-200	-57%	-119	-77%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0%	0	0%
Finanční VH	24	+19%	154	+50%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-38	-76%	7	+58%
VH za běžnou činnost	-138	-78%	28	+72%
Mimořádný VH	0	0%	0	0%
VH za účetní období	-138	-78%	28	+72%
VH před zdaněním	-176	-78%	35	+69%

Rok 2009 nebyl příznivý v důsledku poklesu provozního hospodářského výsledku o 57%, na čemž se podepsal značnou měrou pokles výkonů (tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb) o 45%. Největší propad však postihl výsledek hospodaření za běžnou činnost. I když společnosti klesla daň z příjmů za běžnou činnost o 76% a klesly i finanční náklady, tak v důsledku poklesu ostatních finančních výnosů se tomuto propadu již nedalo zabránit. V roce 2010 došlo k nejvyššímu poklesu u provozního výsledku hospodaření a to o 77%, ten byl vyvolán zvýšeným růstem odpisů dlouhodobého hmotného majetku a to i přes skutečnost, že osobní náklady klesly o 44%. Příznivým vývojem prošel výsledek hospodaření za běžnou činnost, jehož nárůst byl o 72%. Bylo to ze dvou důvodů, tím prvním je pokles ostatních finančních nákladů, a tím druhým je růst ostatních finančních výnosů u provozního výsledku hospodaření.

2.6.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

Tab. 24: Analýza likvidity v letech 2008-2010. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

LIKVIDITA	2008	2009	2010
Běžná	3,5	13,1	4,9
Pohotovostní	3,1	10,7	3,9
Okamžitá	1,9	7,3	2,3

Likvidita je schopnost firmy získat finanční prostředky pro úhradu svých závazků přeměnou jednotlivých složek majetku na hotovost před samotnou splatností těchto závazků.

Ze zjištěných dat zřetelně vyplývá, že firemní kvocienty několikanásobně převyšují doporučené hodnoty pro stanovení míry likvidity. Příčinou je velké množství majetku společnosti nacházejícího se v oběžných aktivech. Tento způsob zadržování peněz není pro firmu efektivní.

2.6.4 Bankrotní modely

Modely mající schopnost identifikovat prvotní signály blížící se krize. Jsou založeny na anomáliích resp. odchylkách, jež vznikají hodně dlouhou dobu před úpadkem společnosti, a mají tak za následek předpovídat hrozící krizi.

Altmanův index (Z-SCORE)

Altmanův index slouží pro stanovení dvouleté předpovědi vývoje podniku, z hlediska blížící se krize.

Tab. 25: Altmanův index v letech 2008-2010. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společnosti]

ALTMANŮV ID	2008	2009	2010
Z	2,58	5,14	2,78

Výsledky v roce 2008 byly na horní hranici intervalu šedé zóny, který je pro Altmanův index specifický a značí, že firma není přímo ohrožena bankrotem, ale jisté obavy jsou zde na místě. Rok 2009 předznamenal, že by se firma mohla ubírat příznivějším směrem. Bylo to období typické pro silné a zdravé společnosti, které nejsou ohroženy bankrotem. Naopak v roce 2010 se situace zase obrací v neprospěch společnosti. Pozitivní zprávou je, že hodnota je vyšší než v roce 2008 a tudíž potíže společnosti se neprohlubují.

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Cílem vlastního návrhu je nalezení optimálního řešení, které povede k úspěšné realizaci celého projektu. Součástí návrhu bude věcná, časová a finanční struktura nové pobočky na Slovensku.

3.1 Důvody realizace

Firma ZAN-AROMI spol. s r.o. dodává na Slovensko svoje výrobky dvěma kanály.

Prvním pomocí svého internetového obchodu a následným zasíláním prostřednictvím České nebo Slovenské pošty. Druhý kanál spočívá v osobních návštěvách společníků firmy u vybraných zákazníků, sbírání objednávek a doručování objednávek pomocí firemních vozidel.

Jelikož jsou výjezdy na Slovensko finančně i časově náročné, usoudilo vedení společnosti, že pro rozvoj obchodu ve Slovenské republice bude nezbytné založit zde vlastní pobočku. Důvody, které je k tomu vedou, se dají rozdělit na dvě části.

Prvním důvodem je nemožnost obhospodařovat významné zákazníky v dostatečně krátkých časových intervalech a poskytovat jim adekvátní služby. Druhým důvodem je aktivně vyhledávat nové zákazníky v jejich vlastních sídlech a provozovnách z důvodu omezeného časového prostoru při výjezdech na Slovensko.

Vedení firmy se už v minulosti snažilo kontaktovat spřátelené podniky a podnikatele ve Slovenské republice, kterým nabízelo spolupráci formou exkluzivního zastoupení. Tyto pokusy se však minuly účinkem, protože oslovené subjekty měly i vlastní podnikatelské aktivity a jejich nasazení při prodeji výrobku firmy ZAN-AROMI spol. s r.o., jakož i vyhledávání nových zákazníků, nebylo dostatečně aktivní.

Po těchto několikaletých zkušenostech se společníci firmy přiklánějí k následujícímu řešení:

Vybudovat vlastní pobočku na Slovensku s obchodním názvem ZAN-AROMI Slovakia. Zaměstnat pracovníky, jenž se postarají o její chod. Na základě analýzy a průzkumu legislativního a ekonomického prostředí Slovenské republiky rozhodnout o právní formě společnosti, počtu zaměstnanců a možnosti nákupu služeb (účetnictví, právní služby, doprava).

K tomuto rozhodování může přispět i moje bakalářská práce. Pokusím se v ní prokázat růstový potenciál podnikání na Slovensku a navrhnout řešení, které přesvědčí vedení společnosti ZAN-AROMI spol. s r.o. k realizaci tohoto podnikatelského záměru.

3.2 Návrh na zřízení slovenského zastoupení společnosti

Pro co nejekonomičtější a nejefektivnější variantu realizace je na místě porovnání jednotlivých možností, které trh nabízí, se zájmy společnosti.

3.2.1 Obchodní společnost vs. organizační složka

Prezentace českého podnikatele v zahraničí (EU) může být zajištěna prostřednictvím místního obchodního zastoupení či pobočky. Pobočku chápeme jak nesamostatnou (zřízení organizační složky), tak samostatnou (založení obchodní společnosti). Obchodní zastoupení je způsob, jakým se za účasti třetích osob mohou daní podnikatelé realizovat v zahraničí, a to sepsáním smlouvy o obchodním zastoupení nebo smlouvy o výhradním prodeji či jiné smluvní koncepci [18].

Praxe obecně naznačuje, že světoví výrobci si uvědomují nutnost intenzivnější účasti na zahraničních trzích, kde následně usilují o vlastní přítomnost a volí proto formu pobočky (v širším slova smyslu – jako útvar tuzemského zastoupení v zahraničí). Význam takovéto pobočky je v pomoci s obchodováním, propagací a dohlížením na způsob distribuce za přítomnosti místních dealerů. Ti mají možnost poskytovat záruční i pozáruční servis a dohlížet na správné nakládání s dodávkami produktů [18].

Rozhodnutí o zřízení zahraniční pobočky by měla předcházet kvalitně zpracovaná analýza, která musí obsahovat všechna v úvahu připadající účetní, daňová a právní kritéria. Neopomenutelným aspektem je, že takové zřízení pobočky je způsob marketingového tahu, který může ohrozit současné obchodní partnery, jelikož se jim do cesty bude stavět „nová konkurence“ v podobě plánované pobočky [18].

Stěžejní otázkou celého projektu je rozhodnutí o podobě zastoupení společnosti v zahraničí. První variantou je, že zahraniční pobočka se stane právníkou osobou totožnou s vývozcem, půjde tedy o organizační složku. Druhou variantou je forma samostatné cizozemské právní osoby (dceřiná nebo jiná právní osoba). Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých variant, ukazuje následující tabulka [18].

Tab. 26: Srovnání rozdílů mezi organizační složkou a právnickou osobou. Zdroj: vlastní zpracování dle [18]

Organizační složka	Právnická osoba
- smluvní stranou je český vývozce	+ plnohodnotný smluvní partner
- omezení pravomocí	+ pravomoci nejsou omezené
+ nízká zodpovědnost	- uzavírání kontraktů na vlastní odpovědnost
+ nízká administrativní náročnost	- vyšší administrativní náročnost
+ nízké zřizovací náklady	- vyšší zřizovací náklady
+ výhodnější zdanění	- plné zdanění

Výhoda daňové povinnosti u organizační složky je dána možností částečné transformace nerozdělného zisku ve prospěch mateřské společnosti [19].

Bližší specifikace průběhu a okolností spojených se založením obou variant je schematicky znázorněna v **Příloze č. 3**.

Ze zkušeností společnosti ZAN-AROMI, v oblasti obchodního zastoupení, vyplývá, že již v minulosti se o zmíněný způsob realizace v zahraničí (na Slovensku) pokoušela. Tento projekt byl však neúspěšný a to především v komunikační rovině. Tamější třetí osoby nekladly důraz na prodej produktů společnosti a svým zákazníkům dostatečně nedokázaly produkty prezentovat. Pokus s obchodním zastoupením se společnost snažila zrealizovat již třikrát. Vždy však šlo o komunikační nesoulad obou smluvních stran.

Další variantou připadající v úvahu je tedy založení právnické osoby, tedy obchodní společnosti. Tuto možnost bych však aktuálně společnosti nedoporučil. Důvody jsou shrnuté v **Tab. 26**. Především se však jedná o finanční náročnost spojenou se zřizovacími výdaji, tedy povinným základním kapitálem. V neposlední řadě jde o pravomoce, kterými by měla budoucí pobočka disponovat. Omezené pravomoce u organizační složky lépe vyhovují požadavkům společnosti a její představě o řízení na Slovensku.

Analýzou situace jsem dospěl k závěru, že vhodným řešením pro podnik bude založení pobočky jakožto organizační složky.

Postup založení blíže identifikují následující kroky:

- Rozhodnutí zřizovatele (společnosti) o zřízení Organizační složky,
- Podání žádosti na místně příslušný živnostenský úřad,
- Podání návrhu na zápis do Obchodního rejstříku [19].

3.2.2 Koupě vs. pronájem nemovitosti

Důležitými hledisky pro výběr vhodné varianty financování je aktuální měřitelný potenciál podniku na slovenském trhu a dostupnost finančních prostředků, jimiž by se případná realizace hradila. I když z pohledu potenciálu trhu i finančních prostředků společnosti žádná překážka nestojí, tak přesvědčení firemního vedení je řešit situaci prozatím formou pronájmu nemovitosti.

S tímto rozhodnutím nejvyšších orgánů společnosti jsem v názorové kontinuitě. Hovoří pro to faktická skutečnost, že se za současného stavu nedá zaručit návratnost vložených financí do několika málo let. Společnost si je tohoto faktu vědoma a nehodlá se pouštět do větších investic na nákup nemovitosti, ale spíše se zaměří na její pronájem.

Financování proběhne z prostředků společnosti, tedy z vlastního kapitálu. Pro cizí zdroje se podnik nerozhodl z důvodu zbytečných úrokových nákladů.

Pronájem nemovitosti se uskuteční v okolí lokality města Bratislava. Pronajímat se zde budou skladové prostory s kanceláří.

3.2.3 Zaměstnanci

Výběr spolehlivých zaměstnanců je pro podnik další prioritou, z důvodu důvěry, kterou na ně bude vedení společnosti na zahraničním trhu klást.

Celkově se uvažuje o dvou interních zaměstnancích a jednom potenciálním externím spolupracovníkovi. Předpokládá se, že interní zaměstnanci budou slovenské národnosti a účetní v podobě jediné externí osoby bude buď národnosti české, popřípadě též slovenské. Společnost by ráda využila služeb stávajícího účetního Petra Čermáka, v rámci téměř shodného vedení účetnictví na Slovensku s tím českým.

Po svých nových interních zaměstnancích bude vyžadovat jisté kvalifikační a odborné zkušenosti. První z nich by měl mít praxi v oboru marketingu a propagace. Jeho činností bude se starat o propagaci zboží společnosti ZAN-AROMI ve všech částech Slovenska a o administrativní úkony spojené s vedením tamní pobočky. Druhý z pracovníků by

měl disponovat manuální zručností. Bude tedy zastávat funkci skladníka a rozvozce zboží po Slovensku. Oba ze zaměstnanců budou muset být držiteli řidičského oprávnění skupiny B, aby vůbec mohli realizovat své pracovní úkoly.

Pracovní doba pobočky na Slovensku bude stejná jako v brněnském sídle společnosti, tedy **Po – Pá od 9:00 do 16:00**.

3.3 Marketingový plán

Poskytuje náhled na produkt z různých úhlů pohledů. Prvním z nich je pohled prodávajícího a druhým je pohled nakupujícího.

3.3.1 4P – Produkt

Vize společnosti ZAN-AROMI na Slovensku je nabízet veškerý sortiment zboží, který nabízí v ČR. Společnost se orientuje na oblast vinařské chemie pro potravinářský průmysl. Zacílení na slovenský trh bude za pomoci následující nabídky zboží.

➤ AROMATA

- Vinná
- Lihovinná
- Ovocná

Balení aromat se realizuje ve dvou provedeních. Litrové a větší objemy se distribuují v plastových lahvích či kanystrech a balení o objemu 1dcl ve skleněných lahvičkách. Tato aromata jsou následně uzavřena těsnícím víčkem, zabráňujícím unikání vonné esence. Každé balení je opatřeno etiketou s příslušným názvem daného druhu esence, včetně koncentrace.

➤ VINAŘSKÉ POTŘEBY

Vinařské prostředky, jimiž společnost ZAN-AROMI oslovuje své odběratele na Slovensku, lze účelově rozčlenit, dle fáze zpracování vína, do těchto skupin:

Cerevisiae •Bayanus •Lalvin	Pektolytické enzymy •Pectazina •Cromazina •Aromazina	Výživné soli pro kvasinky •Superattivate •Poliattivate •Polimersei	Malolaktické bakterie •Lalvin •Lisozina	Čiření •Superbenton •Gelbentonite •Top Gran •Gelatina •Albakoll •Mosto-Flash •Clarasi •Sil-30 •Kolirex
SO2 •Pyrosulfit •tekuté SO2 •Sírné kotouče	Filtrace •Cellomix •Enorandall	Enologické prostředky •Tannisol •Kyselina vinná •Neutralizant •Aktivní uhlí	Prostředky pro stabilizaci vína •Redox •Nooxid •Super 40 •Enomet •Tanin •Flor Stop •Cristallgen •Arabská guma	Dezinfekční prostředky •DC •Dicisan •Bioxan •Sgrommatore •Deterkeg

Obr. 10: Přehled vinařských potřeb společnosti. Zdroj: vlastní zpracování dle [stávající seznam zboží společnosti]

Balení dané druhu zboží závisí na jeho objemu, chemickém složení a skupenstvím. Každé zboží dovezené z Itálie musí být opatřeno českým návodem k použití. K některým zvláště nebezpečným chemickým přípravkům, jako je například roztok síry se přikládají další ochranné a bezpečnostní prvky.

➤ DOPLŇKOVÉ SLUŽBY

Doplňkovým sortimentem služeb, které již v současnosti firma poskytuje na území Slovenska, je zprostředkování dovozu italského vína. Dalším zakázkovým zbožím jsou špunty a balící boxy na víno.

3.3.2 4P – Cena

Stanovení cenové hladiny pro jednotlivé druhy zboží je již zrealizováno, vzhledem ke stávající nabídce zboží na Slovensku. Veškeré zboží je tak přepočítané na evropskou měnu euro. Ceny zboží se pohybují v různých výších, dle druhu zboží.

❖ AROMATA

U aromat je důležité, pro stanovení ceny:

- ✓ Druh aromatu (do vín, lihovin či ovocných nápojů)
- ✓ Koncentrace esence
- ✓ Množství (balení)

Tab. 27: Ceny aromat společnosti v eurech. Zdroj: vlastní zpracování dle [stávající ceník pro slovenské odběratele]

Druh aromatu	Vinné		Lihovinné a Ovocné			
Koncentrace	1:1000		do 1:500		nad 1:500	
Množství	0,1l	1l	0,1l	1l	0,1l	1l
Cena (s DPH)	10,92 €	96,16 €	6,64 €	dle druhu	9,48 €	dle druhu

❖ VINAŘSKÉ POTŘEBY

Cenu vinařských potřeb ovlivňují tato specifika:

- ✓ Druh vinařských potřeb
- ✓ Množství (balení)
- ✓ Orientace na příslušnou fázi zpracování vína

Tab. 28: Přehled cen vinařských potřeb v eurech. Zdroj: vlastní zpracování dle [stávající ceník pro slovenské odběratele]

Fáze zpracování vína		
Druh vinařských potřeb	množství	cena
kvašení		
Kvasinky	0,5 kg	10-25 €
Pektolytické enzymy	0,5 kg	57-165 €
Výživné soli	1 kg	5-6 €
Malolaktické bakterie	25 g	107 €
čiření		
Bentonity	1 kg	1,7-4,5 €
Gelatina	1 kg	7,8-11,5 €
Albakoll	1 kg	6-6,40 €
Jiné	1 kg	2,8-17 €

SO2		
Tekutý roztok 40%	0,25 kg/1kg	1,7 €/5,20 €
Pyrosulfit K (Na)	1 kg	2,8 €
filtrace		
Cellomix	1 kg	4 €
Křemeliny	1 kg	1,5-2,3 €
stabilizace		
Redox	1 kg	16,4 €
Kyselina metavinná	1 kg	19,6 €
Tanin	1 kg	31,5-366 €
Flor Stop	25-40 tablet	1-1,3 €
Arabská guma	1 kg	6 €
dezinfekce		
DC	1 kg	4 €
Bioxan	1 kg	8,3 €
Sgrommatore	1 kg	3,1 €

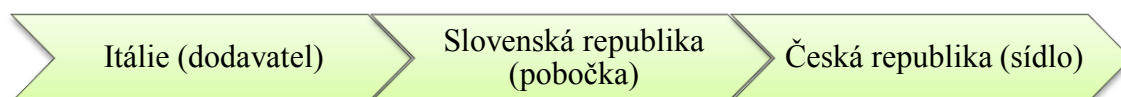
Slevy na zboží se budou pro nové zákazníky realizovat obdobně jako u stávajících zákazníků. A to velkoodběratelskými slevami ve výši 10% a 5% slevou při platbě v hotovosti.

3.3.3 4P – Distribuce

Distribuční plán spočívá v založení pobočky, jakožto organizační složky na území Slovenské republiky. Vhodnou lokalitou pro její umístění, vzhledem ke zvýšené koncentraci vinařů v malokarpatské a južnoslovenské oblasti, se jeví okolí hlavního města Bratislavy. Zde firma upřednostňuje pronájem nemovitosti před její koupí.

Tato nově vzniklá pobočka by měla zvýšit efektivitu prodeje zboží společnosti ZAN-AROMI na Slovensku. Bude mít obdobnou strukturu jako hlavní sídlo v ČR, tedy sklad a kancelář. Za zaměstnance si společnost vybrala slovenské občany.

Dovoz zboží pro slovenské zákazníky bude zajištěn italskými dovozci českého zastoupení společnosti. Samotná doprava tedy bude probíhat takto:



Obr. 11: Plánovaná dopravní trasa. Zdroj: [vlastní]

Založením pobočky na Slovensku se sníží administrativní a finanční náročnost s objednávkami pro tento trh. Zřízením organizační složky se tedy veškeré tyto provozní činnosti přesunou na Slovensko. To bude mít za následek efektivnější způsob distribuce produktů společnosti. Ten by se měl odrazit ve zvýšené poptávce velkých i malých odběratelů.

Distribuční cesty budou následující:

osobní prodej

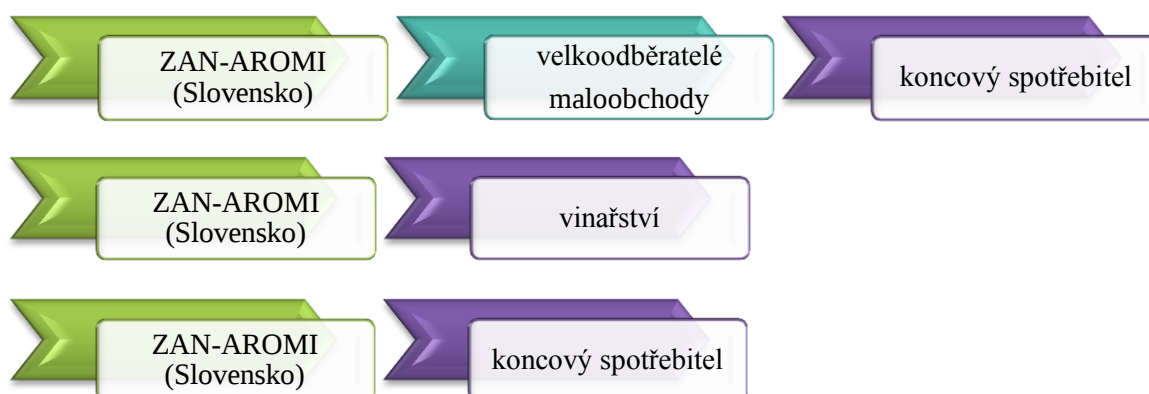
prostřednictvím pobočky a zkušených odborníků

neosobní prodej

prostřednictvím webových stránek a e-shopu

Obr. 12: Plánované distribuční cesty. Zdroj: [vlastní]

Společnost bude i na Slovensku využívat těchto distribučních kanálů:



Obr. 13: Návrh distribučních kanálů. Zdroj: vlastní zpracování dle [interní zdroje firmy]

Jako svojí distribuční politiku společnost preferuje selektivní systém. Ten obnáší výběr vhodných distributorů, kteří budou podporovat a zintenzivní prodej produktů společnosti.

Rozdíl v distribučních kanálech bez mezičlánku, tedy vinařství vs. koncový spotřebitel je ve způsobu konečné spotřeby zboží. Vinařství dané zboží zpracovává a přetváří v jiný produkt, ve víno, které dále distribuuje. Naproti tomu koneční spotřebitelé jsou většinou zákazníci, kteří si zboží kupují pro vlastní spotřebu, už s ním dále neobchodují.

3.3.4 4P – Propagace

Plánovaná propagace produktů společnosti ZAN-AROMI dle způsobu komunikace:

INTERNET

Internet je pravděpodobně nejpoužívanější a nejefektivnější forma komunikace mezi firmou a zákazníkem. Lidé sem chodí čerpat informace a tomuto trendu se přizpůsobují i dodavatelé, kteří tak o sobě dávají vědět. Důležité nástroje pro zviditelnění se na internetu:

- ✓ **Vlastní webové stránky**

Webové stránky společnost již vlastní, dokonce i ve slovenském jazyce, kde jsou ceny zboží přepočítané na měnu euro. Jako vylepšení stávajících webových stránek bych navrhoval jejich zpřístupnění s placenou doménou „.sk“, z důvodu vylepšení pozice pro navrhované weby, které vyhledávače vybírají apriori podle domény a jazyka stránek, následně pak dle shody s textem.

- ✓ **SEM (Search Engine Marketing)**

Jedná se o placenou formu reklamy, zaměřenou na zvyšování viditelnosti a známosti, resp. návštěvnosti webu. SEM reklama je nejefektivnější forma on-line reklamy, ovšem finančně nejnákladnější. Zde bych doporučil zvážit tuto možnost.

- ✓ **Neplacené zápisy**

Firma aktuálně využívá pouze neplacené zápisy v katalozích (např. Eter.cz, b2m.cz, seznam.cz, firmy-brno.cz, vybereme.cz a jiné). Pro firmu je však důležité, aby byla zaevidovaná ve slovenských katalozích: katalogfirmy.sk, info-portal.sk, stopa.sk, katalogfiriem.eu a jiné.

TISK

Ve spojitosti s rozmachem internetu se mluví o snižující se poptávce po klasických tištěných médiích. Nicméně ještě dlouhou bude představovat silný způsob komunikace. Potenciálními médii, které bych firmě doporučil jsou tyto:

- ✓ **Odborné časopisy a magazíny**

Aplikace reklamy pro odborné časopisy se zaměřením na vinohradnictví. Možnosti umístění jsou pro následující časopisy: Vinařský obzor, Víno & Styl, Vínorevue, Sommelier, Vinopark a Wine & Degustation. Zmíněný tisk vychází i na Slovensku. Vhodný druh propagace vzhledem ke specializaci firmy ZAN-AROMI.

OUTDOOR REKLAMA

Spočívá v zastížení zákazníků a propagaci reklamy mimo domov či práci. Jednalo by se především o reklamu prostřednictvím:

- ✓ Plakátů
- ✓ Letáků
- ✓ Vozidel společnosti

PŘÍMÝ MARKETING

Je to způsob komunikace, který oslovuje samotné odběratele, tzv. cílený marketing. Tuto formu komunikace společnost využívá nejvíce. Je to způsobeno především specializací na danou skupinu odběratelů, majících zájem o vinařskou chemii. Především prostřednictvím přímého marketingu bude společnost na Slovensku oslovovat své nové odběratele a to těmito formami:

- ✓ Telefonní hovory
- ✓ Rozesílání obchodních dopisů
- ✓ Rozesílání emailů

DÁRKOVÉ PŘEDMĚTY

Reklamní předměty v současnosti společnost svým zákazníkům nenabízí, s výjimkou ojedinělých akcí, jako jsou vánoční, velikonoční svátky a Nový rok. Proto by bylo účelové vynaložit část svých finančních prostředků na podporu prodeje prostřednictvím:

- ✓ Dárkové předměty
- ✓ Akce pro významné zákazníky

3.3.5 4C – Řešení potřeb zákazníka

Potřeby zákazníka v potravinářském průmyslu se zaměřením na vinařskou chemii jsou velice specifické. Proto je zapotřebí vycházet primárně z potřeb zákazníka a nikoliv z potřeb firemního zastoupení. Společnost si tuto svojí roli velice dobře uvědomuje a snaží se o maximalizaci potřeb zákazníka.

Vzhledem ke skutečnosti, že firma dováží své zboží z Itálie, se tyto dodávky realizují v intervalech několika málo týdnů. Ale vzhledem k potřebám některých zákazníků (větších odběratelů) je společnost schopna jejich dovoz zboží upřednostnit a dodat ho ve dřívějším termínu. Naproti tomu vyhovuje i malým odběratelům, jež požadují jistý druh vonné esence nebo vinařských potřeb, které firma běžně nenabízí. A to způsobem dohody s italským výrobcem.

Taktéž je vidět snaha ze strany firmy, když se snaží prosadit na slovenském trhu i přes absenci své vlastní pobočky. I těmto zákazníkům se snaží vyjít vstříc poskytováním svých webových stránek se slovenským jazykovým rozšířením včetně cen přepočítaných na evropskou měnu.

V neposlední řadě se společnost maximálně přizpůsobuje i dovozem zboží zákazníkům. Svým stálým odběratelům dováží zboží výhradně osobně, jinak přes zásilkovou službu. Pokud je však hodnota zboží nebo objem zboží vyšší, tak se samozřejmě uskutečňuje osobní dovoz.

Servisní a reklamační služby jsou vždy řešeny ve prospěch zákazníka. Pokud zákazník požaduje radu, informaci, tak vedení společnosti zajistí řešení bez prodlení. Veškerým reklamacím se společnost snaží předcházet, avšak pokud nastanou, tak společnost bere zodpovědnost na sebe a zákazníkovi se snaží vyhovět.

3.3.6 4C – Náklady zákazníka

Jedním z nejnákladnějších faktorů pro zákazníka je cena za zboží či službu. Není pravidlem, že vysoká cena se stává příčinou nezájmu u zákazníka. Produkt jako takový je v rukou odborníků vždy silnou zbraní, pokud ho umění prodat. Jde tedy především o propagaci daného produktu a vystižení jeho podstaty pro potřeby zákazníka, resp. je nutné klást důraz na užitek pro konkrétního zájemce o zboží.

V daném oboru podnikání je prioritou pro odběratele výsledná kvalita svých produktů, které za pomoci potravinářské chemie vyrobí. Cena je tedy až druhořadým faktorem, který je zajímavý. Z vlastní zkušenosti prodejce vím, že hlavně věc, která zákazníka zajímá je kvalita a složení výrobku.

S dostupností společnosti pro slovenské odběratele je to již složitější, protože jsou nuceni, pokud mají zájem se přesvědčit o kvalitě zboží, přicestovat do jediné pobočky, která je v Brně v ČR. To s sebou přináší dodatečné náklady, které musí zákazník zvážit. Pokud se však společnosti vzájemně dohodou na budoucí spolupráci, tak další návštěva ČR není nezbytně nutná, protože doprava zboží se uskutečňuje osobně na náklady společnosti ZAN-AROMI. Jde tedy především o náklady spojené s novými zákazníky, resp. s jejich prvním seznámením se s produkty společnosti. Avšak pokud netrvají na návštěvě, veškeré informace o společnosti a jejích produktech jsou k dispozici na oficiálních webových stránkách.

Zřízením pobočky na Slovensku se tedy odstraní nákladové překážky spojené s dopravou zákazníka.

3.3.7 4C – Dostupnost a pohodlí zákazníka

Nově otevřenou pobočkou v okolí města Bratislavy se zvýší dostupnost veškerého sortimentu zboží. Firma se tak rázem stane dostupnější i pro malé odběratele. Zlepšení dostupnosti lze vidět ve snaze efektivněji komunikovat se slovenskými odběrateli prostřednictvím slovenských zaměstnanců nově vzniklé pobočky. Tito zaměstnanci budou více dbát na propagaci zboží na Slovensku.

V rámci dostupnosti a pohodlí zákazníka bude otevírací doba nové pobočky zachována stejně jako je tomu v brněnském sídle, tzn. **Po-Pá od 9:00 do 16:00**. Zákazníka zde obslouží patřičně zaškolený personál.

Řešení problematiky dostupnosti a pohodlí zákazníka spatřuji v zakoupení domény „.sk“ a registraci do slovenských firemních katalogů pro internetové stránky a e-shop společnosti, což by mělo zviditelnit společnost na poli internetových služeb.

3.3.8 4C – Komunikace se zákazníkem

Komunikace mezi prodávajícím a kupujícím je v dnešní době klíčová, odráží se v ní poptávka po produktech, které prodejci nabízejí. Vzhledem k povaze produktů firma upřednostňuje osobní komunikaci, to znamená přímý kontakt se zákazníkem. Svoji internetovou komunikaci však nezaostává za ostatními. Právě naopak, disponuje vším, co je k dnešnímu obchodování na internetu zapotřebí. Webové stránky jsou propojeny s internetovým obchodem (e-shopem) a disponují jazykovým rozšířením pro slovenskou klientelu.

Rozšiřovací plán v oblasti komunikace se zákazníky bych spatřoval v propagaci v tiskovinách, zápisech ve slovenských firemních katalozích, ve zvýšené viditelnosti obchodu v internetových vyhledávacích a obecně ve větší reklamě na Slovensku za pomoci nového marketingového vedení bratislavské pobočky.

Hlavní potenciál pro firmu je oslovení velkoobchodů a maloobchodů prodávajících vinařské potřeby. Těch firma na Slovensku mnoho nemá, přitom právě obchody jsou odběrateli zboží s největším objemem. Prodej do obchodů představuje tu výhodu, že společnost není nucena oslovovat všechny konečné odběratele, ale stačí jí se dohodnout s lokálním prodejcem a distribuovat zboží prostřednictvím něj.

Společnost však nehodlá zanedbat ani vinaře a likérky, na kterých se bude dále snažit marketingově pracovat.

3.4 SLEPT analýza

Provedením analýzy vnějších faktorů zjistíme do jaké míry je odvětví vinohradnictví, které je součástí potravinářského průmyslu, těmito faktory ovlivňováno.

3.4.1 Sociální faktory

Slovenský trh práce charakterizuje dostupnost kvalifikované pracovní síly, vysoká produktivita práce, nízká cena pracovní síly, jedna z nejnižších mír účasti v odborech v rámci EU, vysoká znalost cizích jazyků, intelektuální kapitál [20].

Strategická poloha nabízí více jak 200 miliónů potenciálních zákazníků v okruhu 1000 km, více jak 450 miliónů potenciálních zákazníků v bezcelní zóně EU, rychlý rozvoj

infrastruktury, součást všech významných evropských koridorů (dálnice, železnice), vynikající lodní spojení po řece Dunaj, rychlý rozvoj mezinárodní letecké dopravy a blízkost letiště Vídeň a nejvýhodnější lokalita pro investice mající za cíl exportovat na trhy krajín Balkán, Ukrajina a Rusko (trh 400 miliónů obyvatel) [20].

Kvalitní životní styl se vyznačuje vyspělou sítí sociální starostlivosti, kvalitním školským systémem zdravotnictvím a infrastrukturou, nízkou kriminalitou, cestováním bez omezení, nízkými životními náklady, klesajícími cenami potravin a spotřebního zboží a rychlým růstem životního standardu společnosti [20].

3.4.2 Legislativní faktory

První legislativní změnou účinnou od 1.4.2012 je povinná elektronická komunikace pro plátce DPH. Od 1.1.2012 zákon ukládá používání elektronických registračních pokladen (ERP) všem prodejcům zboží v hotovosti. Dále dochází k prodloužení lhůty na změnu údajů při daňové registraci a to z patnácti na třicet dnů [21].

Ostatní plánované změny jsou zmíněny níže v **Kapitole 3.4.4**. Avšak k dalším legislativním změnám bude docházet průběžně v nadcházejícím měsíci či roce.

3.4.3 Ekonomické faktory

Z pohledu ekonomických faktorů, které firmu svým způsobem limitují nejen na slovenském, ale i na českém trhu, je v jejím oboru podnikání placení spotřební daně. Na Slovensku se spotřební daň vztahuje na alkoholické nápoje, pivo i víno. V ČR je situace zatím taková, že se daň vztahuje jen na tvrdý alkohol a pivo. Ovšem v roce 2013 se má legislativa změnit a přiblížit se slovenskému modelu.

Vnější zdroje financování nejsou pro firmu nijak limitující. A to především díky financování z vlastních zdrojů, pro které se obchodní vedení rozhodlo.

Slovenská republika je dle vyjádření Světové banky jednou z dvaceti investičně nejpritažlivějších zemí světa. Země má vysoký růst HDP, rovnou 19% daň, absenci daně z dividend, jednoduché zakládání společností, vysokou produktivitu práce, levnou pracovní sílu a výkonnou ekonomiku s exportem.

3.4.4 Politické faktory

Politická situace na Slovensku za poslední půl rok zaznamenala značný otřes a velké změny. Pád vlády premiérky Ivety Radičové (pravice) a drtivé vítězství nového premiéra Roberta Fica (levice) naznačují, že Slovensko se chce aktuálně ubírat jiným směrem než doposud. Slovensko se tak dostalo z pohledu investorů, do velice překérní situace. Na uplatňování levicových receptů na ekonomické neduhy proto budou slovenští i čeští podnikatelé a investoři s napětím sledovat [22].

Plánované změny, o kterých se hovoří, nejsou pro podnikatele zcela pozitivní. Nový premiér, v rámci snížení státního schodku, plánuje zvýšení daně z příjmu – především u lidí s vyššími příjmy, zvýšení bankovní daně a uvalení daně na luxusní zboží. Prognóza pro stávající rovnou 19% daň taktéž není příznivá, pravděpodobně dojde k jejímu zrušení [23].

Dají se proto očekávat napjatější vztahy mezi Českem a Slovenskem, v rámci různým názorových proudů, které mezi sociálními a občanskými demokraty obvykle panují.

3.4.5 Technologické faktory

K technologickým změnám ve výrobě vinařských potřeb zatím nedochází. Výhodou pro společnost je export vinařské chemie z Itálie, tedy z jedné ze zemí, která je v technologiích výroby vinařských potřeb nejdále a má bohaté zkušenosti s jejich využitím.

3.5 SWOT analýza

Analýza stavu plánované slovenské pobočky: ZAN-AROMI Slovakia.

Tab. 29: SWOT analýza plánované slovenské pobočky. Zdroj: [vlastní]

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Jedinečnost produktu	Užší záběr trhu
Kvalita produktů	Komunikace s dodavatelem
Trvanlivost produktů	Pracovní vytížení společníků
Vysoká konkurenceschopnost	Nízká kapacita běžných zaměstnanců (2)
Propagace za pomoci osobního kontaktu	Existence daně z vína
Zaměstnanci jakožto odborníci v oboru	Plánované zvýšení daní z příjmů
Příhodné sociální faktory (dle SLEPT)	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Zvýšení propagace	Změny klimatu
Rozšíření spektra nabízeného zboží	Sezónní poptávka po zboží
Potenciál růstu zákazníků	Existence konkurence – méně známé
Větší rozloha vinic v ha než v ČR	Politické změny – nová levicová vláda
Absence daně z dividend	
Expanze zboží ze Slovenska	

3.5.1 Strategie SWOT analýzy

Strategie SO

Společnost musí využít svých silných stránek na získání výhody. Tedy využít jedinečnosti, kvality a vysoké trvanlivosti produktu v součinnosti s konkurenceschopností a osobní propagací a zaměřit svojí pozornost na slovenský trh. Především je důležité využít veškerých příležitostí, které zdejší trh nabízí, jako je potenciál v rozloze vinic a růst nových zákazníků. Společníci jistě ocení absenci daně z dividend.

Strategie WO

Pro úspěšné zvládnutí této strategie je nezbytné překonat veškeré nástrahy a slabiny využitím příležitostí. Jedná se tedy o využití síly, potenciálně nových zákazníků a rozlohy vinic, založené na progresivní propagaci, která by měla odstranit slabiny typu menšího počtu zákazníků v rámci potravinářského průmyslu, firemních úskalích a především současných a plánovaných legislativních změn.

Strategie SW

Snaha o nalezení správného kroku, jak využít svých silných stránek a čelit tak případným hrozbám. Je zapotřebí využít síly produktu a osobní komunikace se zákazníky a čelit hrozbám jako je nízká informovanost o situaci ve vinohradnictví na Slovensku, zvláště pak konkurenci a obměně nové politické garnitury s jinými politickými názory. Hrozba klimatických změn je jednou z největších hrozeb pro vinohradnictví obecně.

Strategie WT

Vysoce defenzivní strategie, jejíž podstatou je minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

3.6 Finanční plán

Podkladem pro vypracování finančního plánu je firemní dotazník obsahující limitní investorské stropy.

Součástí finančního plánu na založení pobočky je sestavení počátečních nákladů (včetně nákladů zřizovacích), zahajovací rozvahy, provozních nákladů (měsíčních) na první rok podnikání a modelace předpokládaného vývoje tržeb pro první tři roky podnikání.

3.6.1 Počáteční náklady

Tab. 30: Počáteční náklady plánované pobočky v EUR⁶ a CZK. Zdroj: vlastní zpracování dle [Příloha 4]

Počáteční náklady	Částka (v €)	Částka (v Kč)
Zřizovací výdaje	808,73 €	20 000 Kč
Modernizace	404,37 €	10 000 Kč
Nábytek	1 779,22 €	44 000 Kč
Výpočetní technika		
-Počítač 2x	1 657,91 €	41 000 Kč
-Software		
-MoneyS3 1x	323,49 €	8 000 Kč
-MS Office 2x	242,62 €	6 000 Kč
-Multifunkční zařízení	606,55 €	15 000 Kč
-Mobilní telefon 2x	161,75 €	4 000 Kč
-Pevná linka	202,18 €	5 000 Kč
Kancelářské potřeby	121,31 €	3 000 Kč
Reklama	404,37 €	10 000 Kč
Náklady celkem	6 712,49 €	166 000,00 Kč

Zřizovací výdaje společnosti tvoří výčet úkonů popsanych v **Kapitole 1.5.2.**

Vzhledem k plánovanému pronájmu kanceláře a skladu na Slovensku se počítá s menšími úpravami tamního objektu, proto jsem ve spolupráci s vedením společnosti vyčlenil 10 000 Kč na modernizaci. Stejnou částku hodlá vedení použít i pro reklamu na Slovensku.

⁶ Kurz eura měl k 1.4.2012 hodnotu 24,73 Kč.

3.6.2 Zahajovací rozvaha

Tab. 31: Zahajovací rozvaha společnosti ZAN-AROMI Slovakia k prvnímu dni podnikání v tis. Kč. Zdroj: vlastní zpracování dle [Příloha 4]

AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva		Vlastní zdroje	
Nehmotný majetek	0	Vlastní kapitál	200
DHM	85		
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Bankovní účet	100	Závazky ke společníkům	0
Pokladna	15	Bankovní úvěry	0
Aktiva celkem	200	Pasiva celkem	200

Zahajovací rozvaha počítá s financováním projektu z nerozdělného zisku minulých let společnosti a to částkou 200 000 Kč. Pro tento způsob financování se rozhodlo vedení společnosti z důvodu každoročního růstu této složky vlastních zdrojů pasiv.

Daňové odpisy

Důvodem nezařazení software do nehmotného majetku je nesplnění podmínky § 32a odst. 1 písmene b) zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu. Za DHM se považuje, dle § 26 odst. 2 písmene a) výše zmíněného zákona, proto pouze nábytek a dva počítače. Zbývající hmotný majetek neodpovídá podmínkám odepisování [34].

3.6.3 Provozní náklady (měsíční)

Tab. 32: Měsíční provozní náklady v EUR a CZK. Zdroj: vlastní zpracování dle [Příloha 4]

Měsíční náklady v prvním roce	Částka (v €)	Částka (v Kč)
Pronájem kanceláře	1 000,00 €	24 730 Kč
Energie	202,18 €	5 000 Kč
Odpisy majetku	95,51 €	2 362 Kč
Pevná linka	24,26 €	600 Kč
Internetové služby	20,22 €	500 Kč
Mobilní služby	121,31 €	3 000 Kč
Kancelářské potřeby	80,87 €	2 000 Kč
Cestovní náhrady	242,62 €	6 000 Kč
Školení	80,87 €	2 000 Kč
Mzdy	2 021,84 €	50 000 Kč
Pojištění zaměstnanců	687,42 €	17 000 Kč
Měsíční náklady celkem	4 577,11 €	113 192 Kč

Při podrobném průzkumu trhu s nemovitostmi v okolí Bratislavy a dotazníku na požadavky společníků v rámci realizace projektu pobočky na Slovensku bylo rozhodnuto, že společnost si bude skladovací a kancelářské prostory pronajímat. Při osobním průzkumu trhu jsem zjistil, že požadavkům společnosti budou nejlépe vyhovovat prostory s měsíčním pronájmem do 1 000 €. Tato částka je adekvátní poloze pobočky v hlavním městě a skutečnosti potřeby skladu i kanceláře jakožto komplexního objektu.

Daňový odpis majetku plánované pobočky je uvalen na nábytek (44 000,-Kč) a počítače (41 000,-Kč). Účetní jednotka si zvolila zrychlený způsob odpisování DHM, resp. SMV.

3.6.4 Předpokládaný vývoj tržeb

Tab. 33: Předpokládaný vývoj tržeb pro první tři roky v CZK. Zdroj: vlastní zpracování dle [interní zdroje firmy]

Období	1. ROK		2. ROK		3. ROK	
	<i>Výnosy</i>	<i>Náklady</i>	<i>Výnosy</i>	<i>Náklady</i>	<i>Výnosy</i>	<i>Náklady</i>
Leden	78962	113192	90962	118962	94962	124962
Únor	101962	127962	104962	130962	108962	132962
Březen	124962	140962	130962	135962	132962	136962
Duben	118962	115962	122962	119962	126962	117962
Květen	126962	106962	135962	115962	139962	118962
Červen	120962	119962	129962	120962	132962	127962
Červenec	131962	134962	139962	140962	142962	141962
Srpen	139962	141962	141962	144962	145962	147962
Září	155962	146962	170962	147962	183962	150962
Říjen	152962	124962	164962	136962	178962	141962
Listopad	157962	142962	174962	140962	183962	144962
Prosinec	148962	118962	157962	114962	148962	119962
Celkem	1560544	1535774	1666544	1569544	1721544	1607544
Výsledek hospodaření	24 770		97 000		114 000	

Grafické znázornění vývoje výnosů a nákladů v čase

Následující grafy blíže identifikují měsíce, ve kterých se předpokládá růst výnosů nad strukturu nákladů. K nahlédnutí v **Příloze č. 5**. Osa x znázorňuje výši předpokládaných nákladů, jež by společnosti mohly vzniknout a osa y pak příslušné měsíce v roce.

Schéma předpokládaného vývoje tržeb je opřeno o přibližně shodné finanční údaje, které firmě vznikly při zakládání českého zastoupení italské společnosti.

Zvýšené hodnoty výnosů v obdobích září – říjen – listopad chápeme z důvodu konání vinařského svátku, tzv. Vinobraní. Naopak nízké hodnoty výnosů v období leden – únor vypovídají o nejnižší poptávce po produktech společnosti za celý rok.

3.6.5 Čistá současná hodnota (NPV)⁷

Čistá současná hodnota je finanční ukazatel vyjadřující současnou hodnotu očekávaných (budoucích) peněžních toků a případného současného výdaje. Slouží tedy jako kritérium pro vyhodnocení výnosnosti investičních projektů.

Tab. 34: Výpočet NPV v CZK. Zdroj: vlastní zpracování dle [interní zdroje firmy]

Počáteční údaje				
Diskontní sazba (%)	10			
Lhůta (let)	3			
Rok	Výnosy	Náklady	Čistý peněžní tok	Diskontovaný peněžní tok
1	1 560 544 Kč	1 535 774 Kč	24 770 Kč	22 519 Kč
2	1 666 544 Kč	1 569 544 Kč	97 000 Kč	80 166 Kč
3	1 721 544 Kč	1 607 544 Kč	114 000 Kč	85 650 Kč
Celkově	4 948 632 Kč	4 712 862 Kč	235 770 Kč	-
ČSH (NPV)	188 334 Kč			

Čistá současná hodnota očekávaných budoucích peněžních toků činní cca 188 334 Kč.

⁷ NPV – z angl. Net Present Value (Čistá současná hodnota)

3.6.6 Daňová povinnost

Vzhledem ke svému zvolenému způsobu placení daní na území České republiky se společnost rozhodla zachovat stávající podmínky placení daně obdobným způsobem i na Slovensku.

Dle ustanovení, § 15 písmene a) a b) zákona č. 595/2003 Sb. o dani z příjmu a § 27 odst. 1 zákona č. 222/2004 o dani z přidané hodnoty slovenského zákona, je sazba daně 19% tzv. rovnou daní. Jedná se tedy o sazbu pro fyzické, právnické osoby a základní sazbu daně z přidané hodnoty. Snížená sazba daně z přidané hodnoty je 10% [33,32].

K registraci k DPH se společnost rozhodla přihlásit dobrovolně ke dni zápisu do obchodního rejstříku.

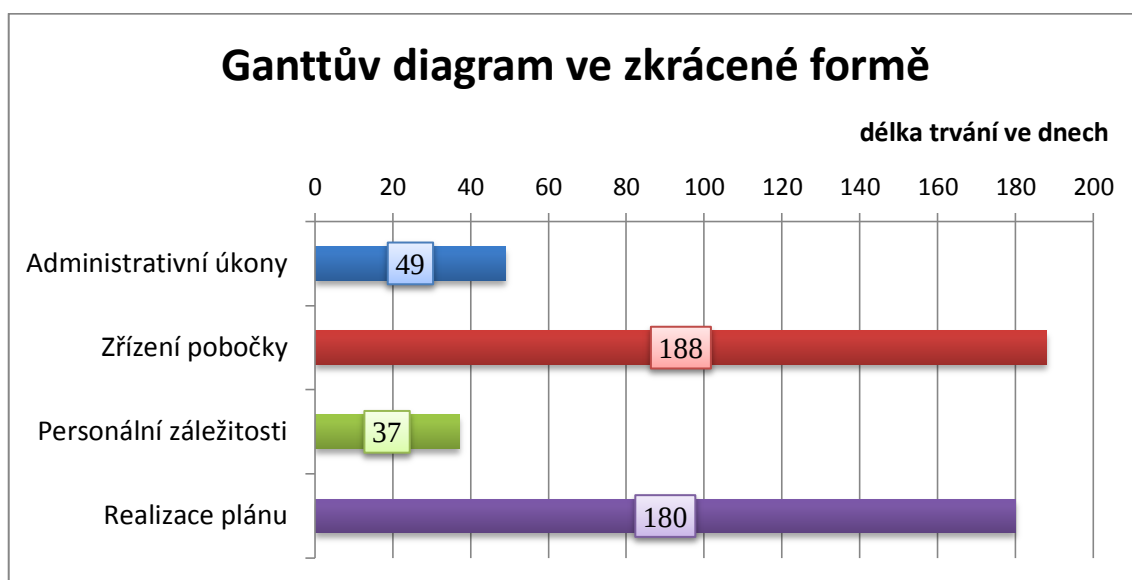
Povaha zboží společnosti ovšem obnáší i povinnost vyplývající ze zákona č. 530/2011 o spotřební dani z alkoholických nápojů na Slovensku. Výše sazby této daně činí 1,35 €/1l. Výpočet konečné daňové povinnosti je však dán množstvím lihu v alkoholickém nápoji. Na výpočet má vliv druh alkoholického nápoje a především množství lihu v něm obsaženého [35].

Dalšími zákony, které upravují správu daně pro tento specifický sektor potravinářského průmyslu, jsou Zákon o spotřební dani z lihu a Zákon o spotřební dani z vína účinný na území Slovenské republiky.

3.6.7 Ganttův diagram

Ganttův diagram slouží k plánování a řízení projektů na firemní úrovni. Využívá se k zobrazení časové náročnosti a posloupnosti dílčích částí projektu. Jeho techniky tedy využijeme i pro stanovení časového harmonogramu na zřízení plánované pobočky na Slovensku.

Tab. 35: Zkrácená podoba Ganttova diagramu ve dnech. Zdroj: vlastní zpracování



Ganttův diagram v plné rozsahu naleznete v **Příloze č. 6**.

3.7 Zhodnocení rizika

Riziko neúspěchu projektu je minimální. Pokud se ohlédneme za současným stavem společnosti a jejího aktuálního působení na Slovensku, tak zde můžeme vidět známky přinejmenším stejně velkého, ne-li většího potenciálu.

Faktory, které minimalizují riziko neúspěchu, jsou:

- Plošný potenciál vinic na Slovensku

Jedná se o výměru registrovaných ploch vinic, tedy ploch, které jsou obhospodařované pěstiteli vína. Jejich rozloha je v Česku 18 710 ha a na Slovensku 22 452 ha. Proto zde spatřuji velký potenciál pro firmu, aby se zaměřila s nabídkou svého zboží a služeb na slovenské vinaře. Současní zákazníci oslovení na Slovensku tvoří minoritu ze všech potenciálních zákazníků.

- Prodej slovenským obchodům s potravinářskou chemií

Maloobchody a velkoobchody dnes firmě zajišťují nejobjemnější a finančně nejvýnosnější zakázky napříč všemi distribučními cestami. Současný stav firmy, vzhledem k tomuhle typu prodeje na Slovensku, zaostává. Přitom počty obchodů s těmito produkty na Slovensku odpovídají přinejmenším počtům obchodů v Česku.

- Konkurenční potenciál

Z pohledu konkurenceschopnosti podniku nesmíme opomenout kvalitu výrobků italského původu ve spolupráci se službami a odbornými radami, které firma nabízí.

- Prosperita společnosti v Česku

Současný stav společnosti byl podroben důkladné finanční analýze, aby se zjistila schopnost financování podnikatelského záměru a celkový budoucí potenciál. Tržby společnosti se pohybovaly za poslední dva roky okolo 3,8 mil korun.

- Pobočka jako organizační složka

Výhody založení pobočky jako organizační složky, oproti jisté podobě právnické osoby, spočívají především ve finanční a administrativní náročnosti.

Mimořádnou výhodou je absence povinného základního kapitálu a „výhodnější“ zdanění. Jisté kladné sympatie si získal u vedení i způsob řízení a kompetence zaměstnanců této pobočky. Ty jsou totiž omezené a za pobočku jedná mateřská společnost. Případné zrušení pobočky tohoto typu nedoprovází žádné složité administrativní úkony. Zrušení je velice jednoduché.

- Volba pronájmu slovenského zastoupení

Koupě nemovitosti ve městě nebo na jeho okraji by nesla příliš velkou počáteční investici a tedy i riziko. Forma pronájmu byla zvolena z důvodu omezení rizika celého projektu. Požadavkem společnosti byl pronájem kanceláře a malého skladu do 1 000 €.

- Způsob a vedení propagace na Slovensku

Pro maximalizaci úspěchu na Slovensku je zapotřebí vést progresivní propagaci popsanou v předešlých kapitolách. Důraz by měl být kladen na osobní schůzky a komunikaci s majiteli vinařství a ochodů na Slovensku. Zde by mělo být každému potenciálnímu odběrateli prezentováno spektrum nabízených produktů a služeb.

- Snížení nákladů zákazníka

Stávající zákazníci pocítí snížení cen v podobě snížení nákladů na dopravu, do které se dnes započítává dobírka zboží na Slovensko, popřípadě osobní dodání zboží. Hlavní výhodou však bude možnost návštěvy nové pobočky na Slovensku, čímž odpadnou náklady spojené s cestou do ČR.

- Strategická poloha pro obchod

Koncentrace na rozhraní malokarpatské a južnoslovenské oblasti je velice výhodná, protože je zde nejvyšší koncentrace vinařů z celého Slovenska. Společnost má tak pro obchod zvoleno to nejlepší možné město, kterým je Bratislava.

- Podnikání v jedné z dvaceti investičně nejpritažlivějších zemí světa

Tento fakt vyplynul ze statistik, které uvádí Světová banka. Důvody jsou blíže popsány v dřívějších kapitolách.

- Financování z vlastních zdrojů

Firma zvolila financování pobočky z vlastních zdrojů, nedochází tedy ke zbytečné platbě úroků z půjček.

Faktory, které naopak jistým způsobem limitují podnikání na Slovensku, jsou:

- Pozdní placení závazku ze strany stávajících odběratelů

Společnost si nedostatečně hlídá splátky svých pohledávek. Málo tlačí na platby svých odběratelů – těch dlouhodobých. Společnost má také, z hlediska financí, příliš mnoho majetku v oběžných aktiv a dochází tak k zadržování finančních prostředků.

- Politická situace

Z podnikatelského úhlu pohledu je současná situace na Slovensku nejistá. Nová, levicově zvolená, vláda plánuje razantní změny vedoucí ke snížení státního rozpočtového schodku. Příkladem je plánované zavedení progresivní daně a zrušení sávací 19% rovné daně.

- Konkurence na Slovensku

Po důkladné analýze konkurence bylo zjištěno, že konkurence na Slovensku je silnější než v Česku. Tento fakt je do značné míry relativní. Relativnost spočívá v širokém záběru potravinářského průmyslu, v objemu výroby a prodeje konkrétní sekce zboží zaměřené na vinařskou chemii a v relevantnosti, pravdivosti a vypovídací hodnotě účetních závěrek uložených ve Sbírce listin na Slovensku.

I přes veškeré skutečnosti je zřejmé, že v podnikatelském záměru převažují především kladné stránky. Výskyt jistého rizika je zde na místě, ale vzhledem k relativně nízkým nákladům na celý projekt je zanedbatelné.

ZÁVĚR

Závěrem nutno podotknout, že došlo k úspěšnému naplnění cílů, které byly stanoveny na samotném počátku podnikatelského záměru. Podařilo se tedy provést podrobnou analýzu současné situace jednotlivých sfér podniku. Jednalo se především o obchodní, ekonomickou a finanční situaci.

Část první – finanční analýza

Ve spolupráci s vedením společnosti se podařilo zajistit veškerá potřebná data a informace, které byly nepostradatelnou součástí k sestavení podrobné a důsledné finanční analýzy podniku.

V popředí projektu stály finanční ukazatele, které blíže identifikovaly bilanci podniku. Jedním z hlavních byl vývoj tržeb za roky 2008 – 2010, který od roku 2008 až doposud poklesl o 16%.

Vertikální analýza aktiv nám poskytla přehled o portfoliu aktiv, které za roky 2008 – 2010 bylo tvořeno z 85% oběžným majetkem. Analýzou však bylo zjištěno, že vývoj tohoto druhu aktiv je závislý na růstu či poklesu krátkodobých pohledávek. Společnost má však mírné problémy se splatností pohledávek u svých odběratelů, kteří poslední roky platili v hojně míře své závazky po datu splatnosti. V letošním roce si však společnost tuto situaci ohlíдалa.

U vertikální analýzy pasiv je na první pohled zřetelné, že způsob, jakým dochází k financování podniku, je primárně z vlastních zdrojů. Vysvětlení je takové, že společníci si každoročně nevypírají podíl na zisku, ale navyšují o něj nerozdělný zisk minulých let. Dochází tak k průběžnému financování a podnik není nucen navíc platit úrok, jakožto náklad úvěru. Viz. **Kapitola 2.6.**

Část druhá – analýzy konkurence

Podrobný rozbor konkurence byl pro podnik jedním ze stěžejních cílů, jak zajistit tomuto podnikatelskému záměru co nejlepší předpoklad pro jeho realizaci.

Součástí byla analýza českého a slovenského konkurenčního prostředí. Pro nás však byla zásadní situace na Slovensku. Byli zde identifikováni čtyři potenciální konkurenti: Donauchem s r.o., St. Nicolaus a.s., Slovarom s.r.o. a Liptal s.r.o.

Z analýzy vyplynul výsledek v podobě dominantního postavení akciové společnosti ST. NICOLAUS, která vykázala za rok 2010 zisk 2,6 mil. €. Druhým v pořadí se stal DONAUCHEM, jehož zisk činil 267 tis. € a na třetím místě se umístil LIPTAL s hodnotou dosaženého zisku 183 tis. €. Společnost SLOVAROM neposkytla nezbytná data, aby mohla být provedena bližší analýza.

Síla konkurence na Slovensku však není tak nepříznivá, jak se může zdát. Reálnou míru konkurence ovlivňuje řada faktorů. Tím hlavním je počet všech činností v rámci potravinářského průmyslu, které konkurenti vykonávají a nemožnost vyeliminovat všechny, které přímo nesouvisí s vinařskou chemií, resp. aromaty a enologickými prostředky. Druhým aspektem je relevantnost, pravdivost a vypovídací hodnota zpracovaných účetních závěrek včetně té, která se týká společnosti ZAN-AROMI. Reálný obraz těchto konkurentů, ale i společnosti samotné, je tak rázem těmito okolnostmi značně pokřiven. Viz. **Kapitola 2.5.**

Část třetí – navrhované řešení

V poslední části podnikatelského záměru jsem se zaměřil na optimalizaci řešení pro založení pobočky ZAN-AROMI spol. s r.o. na Slovensku. Hlavním podkladem pro sestavení projektu byl dotazník v **Příloze č. 4** a vstřícné jednání s vedením společnosti. Ze všech možných variant, která připadala v úvahu, byla zvolena forma založení pobočky, nikoliv jako obchodní společnosti, ale jako organizační složky. V důsledku to znamená nižší zřizovací výdaje, nižší administrativní náročnost, výhodnější zdanění a omezení pravomocí plánovaných zaměstnanců.

Pro umístění pobočky byla vybrána lokalita v okolí města Bratislavy. Důvodem byla strategická pozice mezi největšími vinařskými oblastmi a dostupnost firmy ze strany zákazníků. Počítalo se s případným pronájmem malé kanceláře a skladu v této lokalitě. Nové zaměstnance má společnost v plánu získat z řad slovenských občanů.

Pokud bychom uvažovali o produktové skladbě nabízeného sortimentu zboží, tak není nezbytně nutné měnit stávající nabídku zboží, protože společnost již na Slovensku

působí a prodává zde své produkty. Proto veškeré ceníky s návody k jednotlivým produktům jsou již vyhotovené.

Díličními podtématy pro zvýšení efektivity projektu bylo vypracování SLEPT a SWOT analýzy, jako podkladu pro naplňování firemních strategií na Slovensku. Viz. **Kapitoly 3.4 a 3.5.**

Středobodem mého podnikatelského záměru bylo sestavení finančního plánu na první tři roky podnikání. Společnost vynaložila na projekt vlastní kapitál ve výši 200 000 Kč. Nejprve tedy bylo nutné sestavit počáteční náklady projektu. Jejich hodnota se vyšplhala na částku 166 000 Kč. V této částce jsou zahrnuty i zřizovací výdaje ve výši 20 000 Kč. Úkolem číslo dvě bylo sestavení zahajovací rozvahy ke dni zahájení podnikatelské činnosti. Třetím úkolem bylo stanovení výše měsíčních nákladů. Propočtem jsem dospěl k hodnotě přibližně 114 000 Kč. Následně jsem se, za přispění vedení společnosti, dostal ke starším účetním závěrkám a mohl odhadnout vývoj tržeb pro první tři roky podnikání, tak jako tomu bylo při vzniku italského zastoupení v ČR. Posledním zohledňujícím faktorem pro zjištění současné hodnoty očekávaných budoucích peněžních toků byl ukazatel NPV, jehož hodnota byla vypočtena na úrovni 188 334 Kč. Viz. **Kapitola 3.6.**

Pro zobrazení časové náročnosti a posloupnosti dílčích částí projektu jsem využil Ganttova digramu. Viz. **Příloha č. 6.**

Závěrečná část práce je věnována zhodnocení rizika celého podnikatelského záměru. Obsahuje veškerá pro a proti, která jsou rozhodná pro realizaci projektu. Viz. **Kapitola 3.7.**

Věřím, že vedení společnosti ZAN-AROMI tento podnikatelský záměr podrobně prostuduje a stane se pro ně užitečným do té míry, že jejich budoucí kroky povedou k realizaci nové pobočky ZAN-AROMI Slovakia na území Slovenské republiky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- 1) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 2) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 78-80-251-1605-0.
- 3) ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie stručný přehled*. Zlín : CEED, 2004/2005. 295 s. ISBN 80-902552-9-9.
- 4) RŮŽIČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 5) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beek, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 6) KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Internetové zdroje

- 7) MORAVIAVITIS.CZ. Vinařské podoblasti oblasti Morava [online]. 2011 [cit. 2011-12-02]. Dostupné z WWW: <http://www.moraviavitis.cz/index.php?UrlQuery=0&value2=oblast-morava#mikulovska>
- 8) CZSO.CZ. Plocha vinic v jednotlivých vinařských podoblastech [online]. 2011 [cit. 2011-12-02]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/tab/5A002C65C9>
- 9) WINEOFCZECHREPUBLIC.CZ. Počty vinařských obcí, katastrálních území a viničních tratí v ČR [online]. 2011 [cit. 2011-12-04]. Dostupné z WWW: <http://www.wineofczechrepublic.cz/3-4-statistiky-cz.html>
- 10) VINOTEKAPROSEK.CZ. Slovenská vína a vinohradnictví [online]. 2011 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z WWW: <http://vinotekaprosek.cz/slovensko>
- 11) WINEWORLD.CZ. Slovenské víno [online]. 2011 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.wineworld.cz/o-oblastech/slovensko>
- 12) GASTROTREND.CZ. Vinaři, pivovary a likérky řeší problém: Češi omezují alkohol [online]. 2011 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.gastrotrend.cz/7-rubriky-clanky/90-podnikani-uzitecne/2791-vinari-pivovary-a-likerky-resi-problem--cesi-omezuji-alkohol.html>

- 13) *MAGAZINE.E15.CZ*. Založit firmu na dovoz a prodej vína je sebevražda, říká znalec. [online]. 2011 [cit. 2011-12-07]. Dostupné z WWW: <http://magazin.e15.cz/gourmet/zalozit-firmu-na-dovoz-a-prodej-vina-je-sebevrazda-rika-znalec-618258>
- 14) *MFCR.CZ*. ARES – ekonomické subjekty [online]. 2011 [cit. 2011-12-09]. Dostupné z WWW: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- 15) *JUSTICE.CZ*. Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online]. 2011 [cit. 2011-12-09]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-rozsirene>
- 16) *ORSR.SK*. Obchodní registr a Sbírka listin [online]. 2011 [cit. 2011-12-11]. Obchodní registr a Sbírka listin. Dostupné z WWW: <http://www.orsr.sk/default.asp?lan=sk>
- 17) *PORTAL.GOV.SK*. Ústřední portál veřejné správy Slovenské republiky [online]. 2011 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx>
- 18) *REJMAN.CZ*. Zakládání zahraničních poboček [online]. 2011 [cit. 2011-12-13]. Dostupné z WWW: http://rejman.cz/zakladani_zahranicnich_pobocek.htm
- 19) *SPRAVASPOLECNOSTI.CZ*. Zakládání zahraničních poboček [online]. 2011 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z WWW: <http://www.spravaspolecnosti.cz/zalozeni-pobocky-organizacni-slozky-v-cr-sr>
- 20) *IMMIGRATIONSK.EU*. Prečo Slovensko [online]. 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: http://www.immigrationsk.eu/preco_slovensko.htm
- 21) *E-CONS.CZ*. Legislativní změny pro rok 2012 Slovenská republika [online]. 2011 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: <http://www.e-cons.cz/o-nas/publikujeme-1/danove-zakony-legislativa/legislativni-zmeny-pro-rok-2012-slovenska-republika.aspx>
- 22) *NEVIDITELNYPES.LIDOVKY.CZ*. Politika: Slovenské a české jaro [online]. 2011 [cit. 2011-12-21]. Dostupné z WWW: http://neviditelnypes.lidovky.cz/politika-slovenske-a-ceske-jaro-d3u-/p_politika.asp?c=A120315_220239_p_politika_wag
- 23) *ROZHLAS.CZ*. Roberta Fica čeká rozhodování, jak dodržet sliby a zároveň ušetřit [online]. 2011 [cit. 2011-12-21]. Dostupné z WWW: http://www.rozhlas.cz/zpravy/evropa/_zprava/roberta-fica-ceka-rozhodovani-jak-dodrzet-sliby-a-zaroven-usetrit--1035778
- 24) *REJMAN.CZ*. Schéma zakládání zahraniční pobočky [online]. 2011 [cit. 2011-12-18]. Dostupné z WWW: http://www.rejman.cz/schema_zakladani_zahranicni_pobocky.htm

- 25) VSZP.SK. Zálohy na pojistné [online]. 2011 [cit. 2011-12-22]. Dostupné z WWW: <http://www.vszp.sk/showdoc.do?docid=168>
- 26) PODNIKAJTE.SK. Placení záloh na daň z příjmů právnických osob v roce 2011 [online]. 2011 [cit. 2011-12-22]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/category/dane-a-odvody/article/preddavky-na-dan-z-prijmov-2011.xhtml>
- 27) PODNIKATEL.CZ. Podnikání a účtování na Slovensku se není třeba bát [online]. 2008 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikani-na-slovensku-se-neni-treba-bat>
- 28) BUSINESSINFO.CZ. Pravidla pro podnikání na Slovensku [online]. 2011 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/slovensko/pravidla-pro-podnikani-na-slovensku/1000797/42843>
- 29) ZAKLADANICESKYCHSPOLECNOSTI.CZ. Založení organizační složky společnosti [online]. 2011 [cit. 2011-11-30]. Dostupné z WWW: <http://www.zakladaniceskychspolecnosti.cz/-zalozeni-organizacni-slozky-spolecnosti>

Zákony a vyhlášky

- 30) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, České republiky
- 31) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, České republiky
- 32) Zákon č. 222/2004 Z. z., o dani z přidané hodnoty, Slovenské republiky
- 33) Zákon č. 595/2003 Z. z., o dani z příjmů, Slovenské republiky
- 33) Zákon č. 105/2004 Z. z., o spotřebnej dani z lihu, Slovenské republiky
- 34) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, České republiky
- 35) Zákon č. 530/2011 Z. z., o spotřebnej dani z alkoholických nápojov, Slovenský zákon

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1: Výpočet pojistného a záloh na pojistné pro OSVČ v eurech
- Tab. 2: Výpočet pojistného a záloh na pojistné pro zaměstnance v eurech
- Tab. 3: Výpočet pojistného a záloh na pojistné pro zaměstnavatele v eurech
- Tab. 4: Výše záloh v eurech a termíny jejich placení
- Tab. 5: Společnost s ručením omezeným
- Tab. 6: SWOT analýza
- Tab. 7: Vinařské oblasti ČR a jejich rozloha v hektarech
- Tab. 8: Vinařské oblasti SR a jejich rozloha v hektarech
- Tab. 9: Odběratelé v ČR
- Tab. 10: Odběratelé v SR
- Tab. 11: SWOT analýza společnosti
- Tab. 12: Konkurence se substituty v ČR
- Tab. 13: Konkurence se substituty v SR
- Tab. 14: Společnost Donauchem v číslech (EUR)
- Tab. 15: Společnost St. Niclaus v číslech (EUR)
- Tab. 16: Společnost Liptal v číslech (EUR)
- Tab. 17: Společnost ZAN-AROMI v číslech (EUR)
- Tab. 18: Vývoj tržeb v letech 2008-2010 v tis. Kč
- Tab. 19: Vertikální analýza aktiv v letech 2008-2010 v procentech
- Tab. 20: Vertikální analýza pasiv v letech 2008-2010 v procentech
- Tab. 21: Horizontální analýza aktiv v letech 2008-2010 v procentech
- Tab. 22: Horizontální analýza pasiv v letech 2008-2010 v procentech
- Tab. 23: Horizontální analýza VZZ v letech 2008-2010 v procentech
- Tab. 24: Analýza likvidity v letech 2008-2010
- Tab. 25: Altmanův index v letech 2008-2010
- Tab. 26: Srovnání rozdílů mezi organizační složkou a právnickou osobou
- Tab. 27: Ceny aromat společnosti v eurech
- Tab. 28: Přehled cen vinařských potřeb v eurech
- Tab. 29: SWOT analýza plánované slovenské pobočky
- Tab. 30: Počáteční náklady plánované pobočky v EUR a CZK

Tab. 31: Zahajovací rozvaha k prvnímu dni podnikání v tis. Kč

Tab. 32: Měsíční provozní náklady v EUR a CZK

Tab. 33: Předpokládaný vývoj tržeb pro první tři roky podnikání v CZK

Tab. 34: Výpočet NPV v CZK

Tab. 35: Zkrácená podoba Ganttova diagramu ve dnech

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Plocha vinic v jednotlivých vinařských podoblastech v procentech

Graf 2: Podíl tržeb z jednotlivých produktů v %

Graf 3: Podíl tržeb dle činnosti v %

Graf 4: Vybrané ukazatele konkurentů v ČR v mil. Kč

Graf 5: Vývoj tržeb v letech 2008-2010 v tis. Kč

Graf 6: Portfolio aktiv v roce 2008 v procentech

Graf 7: Portfolio aktiv v roce 2010 v procentech

Graf 8: Portfolio pasiv v roce 2010 v procentech

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: 4P

Obr. 2: 4C

Obr. 3: Elementární metody FA

Obr. 4: SLEPT analýza

Obr. 5: Porterův model

Obr. 6: Mapa vinařských podoblastí ČR

Obr. 7: Mapa vinařských podoblastí SR

Obr. 8: Organizační struktura společnosti

Obr. 9: Distribuční cesty

Obr. 10: Přehled vinařských potřeb společnosti

Obr. 11: Plánovaná dopravní trasa

Obr. 12: Plánované distribuční cesty

Obr. 13: Návrh distribučních kanálů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výroční zpráva 2008

Příloha 2: Výroční zpráva 2009

Příloha 3: Výroční zpráva 2010

Příloha 4: Schéma kroků při zakládání zahraniční pobočky

Příloha 5: Seznam a ceny aromat

Příloha 6: Seznam, návod a ceny enologických prostředků

Příloha 7: Dotazník společnosti

Příloha 8: Ganttův diagram

Příloha 9: Grafické znázornění vývoje nákladů a výnosů v čase v CZK

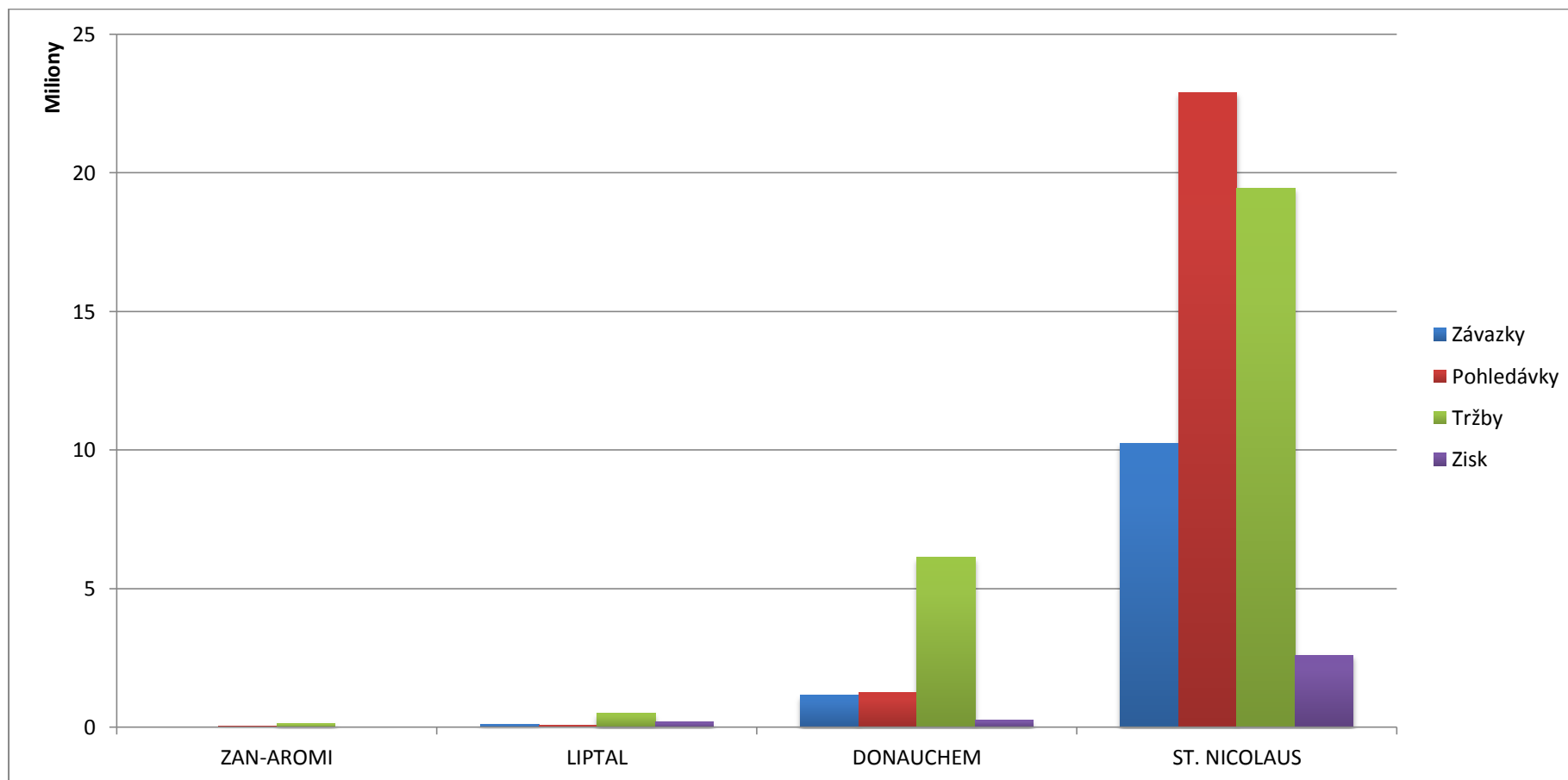
Příloha 10: Konkurence na Slovensku vs. ZAN-AROMI v Česku v eurech

Příloha 11: Kroky vedoucí k založení s.r.o.

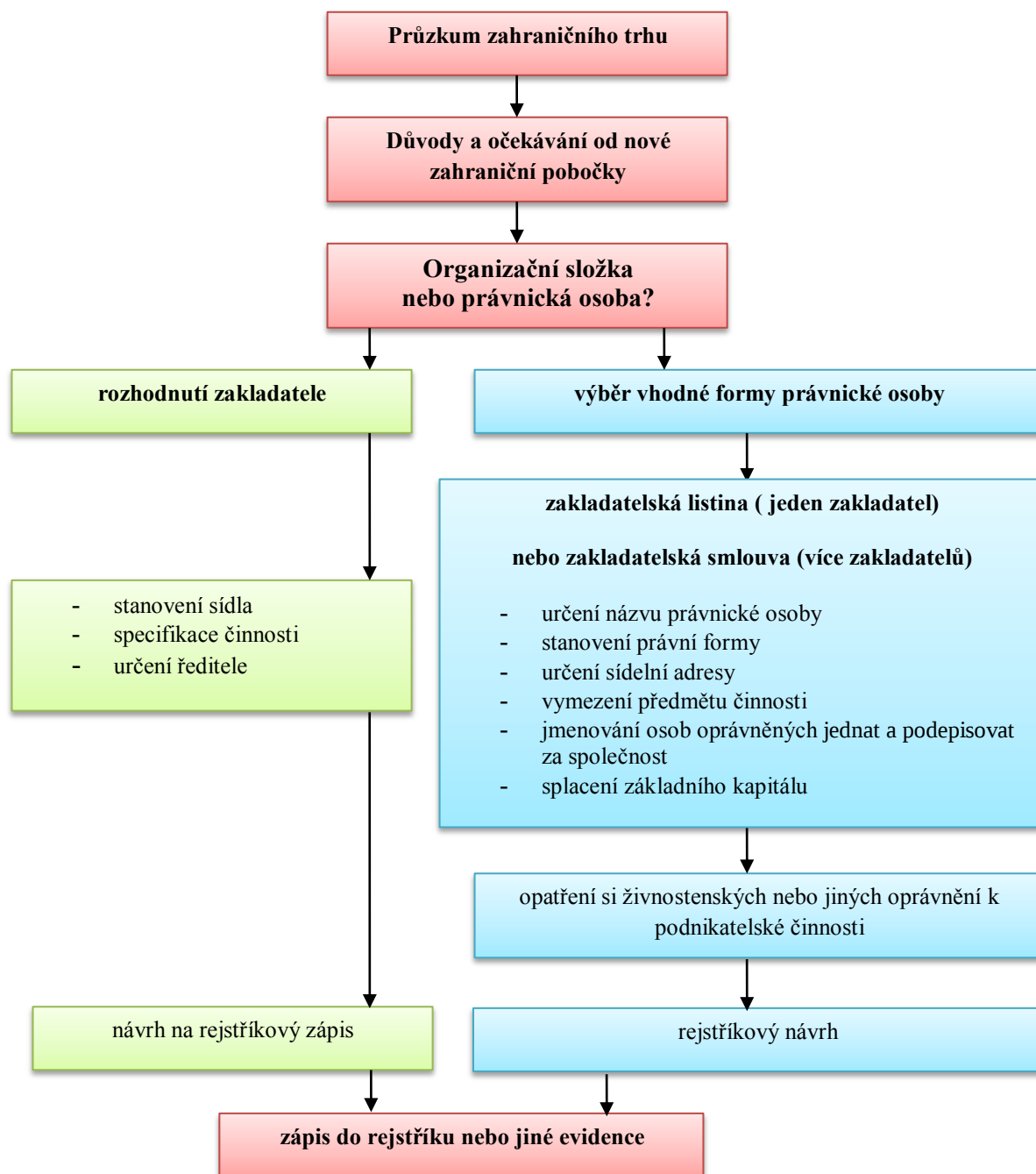
Příloha 1: Kroky vedoucí k založení s.r.o. Zdroj: [28]

Krok	Činnost	Náklady (€)	Trvání (dny)	Místo (příslušná instituce)
1.	Žádost o výpis z rejstříku trestů. Předložit výpis z rejstříku trestů je potřeba při žádosti o obchodní licenci, ne pro samostatný zápis společnosti.	2,5	1	Trestní rejstřík (Trestný registr)
2.	Ověření originality obchodního jména společnosti. Možno na internetu: http://www.orsr.sk	2,5/zdarma	1	Obchodní rejstřík Slovenské republiky (Obchodný register)
3.	Vyhotovení základních listin společnosti – společenská smlouva/zakladatelská listina, podpisové vzory jednatelů. Není nutný notářský zápis, pouze ověření podpisů.	1,78 za ověření podpisu	1	Libovolný veřejný notář
4.	Podání žádosti o vydání živnostenského oprávnění nebo koncesní listiny u státního nebo místního orgánu.	25 za živnostenský 50 za koncesi	7-30	Živnostenský úřad
5.	Založení bankovního účtu	12,5	1	Libovolná banka
6.	Registrace společnosti do Obchodního rejstříku na příslušném soudě. Žádost se podává na speciálním formuláři, je možné jej stáhnout ze stránek OR: http://www.orsr.sk Zatím není možné formulář zaslat přes internet. Příslušný soud podniku vydá obchodní identifikační číslo.	250	5	Příslušný rejstříkový (registrový) soud
7.	Registrace na daňovém úřadě k dani z příjmu a DPH.	zdarma	7	Příslušný daňový úřad (daňový úřad)
8.	Registrace u sociální pojišťovny (sociálna poisťovňa). Registrace zaměstnance je nutno provést do 8 dnů od začátku pracovního poměru. Všechny nové zaměstnance je nutné přihlásit přede dnem nástupu do zaměstnání. Registrační formuláře jsou k dispozici na: http://www.socpoist.sk , tyto formuláře je možné zaslat elektronicky, faxem, je možná i registrace pomocí SMS. Poté je nutné do 3 dnů zaslat i písemnou verzi.	zdarma	1	Příslušná sociální pojišťovna (sociálna poisťovňa)
9.	Registrace u zdravotní pojišťovny. Registraci je nutné provést do 8 dní po nástupu zaměstnance.	zdarma	1	Příslušná zdravotní pojišťovna (zdravotná poisťovňa)

Příloha 2: Konkurence na Slovensku vs. ZAN-AROMI v Česku v eurech. Zdroj: vlastní zpracování dle [výroční zprávy společností]



Příloha 3: Schéma kroků při zakládání pobočky na Slovensku. Zdroj: [24]



VLASTNÍ ZAMYŠLENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Jaký je cíl Vašeho podnikatelského záměru?

Rozšíření aktivit firmy na Slovensku a zkvalitnění služeb zákazníkům v SR. Slovenští zákazníci vyjádřili nespokojenost s dostupností a rychlostí dodávek z ČR, proto se snažíme jim vyjít vstříc.

Jak jej hodláte realizovat (vlastní návrh řešení)?

Ideový záměr je ve vinařské oblasti malokarpatské vybudovat kancelář se skladem formou pronájmu stávajícího objektu a zaměstnání místních obyvatel. Preference pro města Bratislava a Pezinok jsou zde na místě s ohledem na stávající aktuální počet obchodních partnerů.

Pokoušeli jste se již o realizaci v minulosti? Jak to dopadlo?

Pokoušeli jsme se spolupracovat s již stávající obchodní firmou na Slovensku. Tato firma však po několika letech spolupráce skončila s podnikáním. I další pokusy o navázání spolupráce s podnikatelskými subjekty dopadly neúspěchem. Hlavní důvod byl v neschopnosti místních obchodníků se dohodnout.

AKTUÁLNÍ SITUACE

Jak byste zhodnotil dnešní vývoj v ČR a SR ve Vašem oboru podnikání?

V Čechách se vyprodukuje přibližně polovina spotřebovaného vína za rok. Druhá polovina se dováží ze zahraničí. Tento poměr je na Slovensku daleko příznivějším pro pěstitele, méně vína se zde dováží. Místních trh je tak více závislý na domácích výrobcích, čímž se otvírá větší možnost spotřeby vinařských prostředků firmou ZAN-AROMI na Slovensku. České domácí producenty ohrožuje zavedení spotřební daně na víno, jež navrhuje ministr Kalousek 10,-Kč/l vína. V souvislosti s tím, že v okolních státech je daň nulová, může negativně ovlivnit produkci vína v ČR. Potenciál pro prodej na Slovensku tedy vzroste.

Jak je na tom poptávka po Vašem zboží na Slovensku?

- ☐ **Roste (mírně)**
- ☐ Klesá
- ☐ Ustálená

Do jaké míry si myslíte, že máte pod kontrolou množství tamějších odběratelů s vinařskou chemií?

- ☐ **0-30 % (5 %)**
- ☐ 31-60%
- ☐ 61-90%
- ☐ Nad 90%

Jaký vnímáte rozdíl v potřebách zákazníků v SR ve srovnání se situací v ČR?

V ČR se dodává spíše do obchodů, kdežto v SR převážně koncovým odběratelům. V ČR lépe funguje obchod se zahrádkářskými potřebami, proto je větší podíl dodávek do obchodů, kdežto na Slovensku se dodává zboží spíše výrobcům vína. Zájem o aroma je stejně jako v ČR, tak i na Slovensku majoritní oproti enologickým produktům.

.....

ZŘIZOVACÍ VÝDAJE

Jakým způsobem hodláte financovat tento podnikatelský záměr?

- ☐ Bankovním úvěrem
- ☐ Leasingem
- ☐ Investorem
- ☐ **Z vlastních zdrojů**

Kolik finančních prostředků máte v úmyslu vynaložit na tento plán?

Ročně jsme ochotni investovat cca do 1,5 milionu korun.

.....

Jakou formou budete řešit Vaše zastoupení na Slovensku?

- ☐ Založením obchodní společnosti
- ☐ **Pobočkou (organizační složka)**
- ☐ Velkoskladem

Případnou nemovitost budete mít ve vlastnictví nebo v pronájmu?

Preferujeme pronájem. Později se můžeme rozhodnout pro vlastní sídlo, ale za současných podmínek by se realizace nemusela finančně vyplatit.

Kolik jste ochotni vynakládat na měsíční výdaje spojené s provozem?

Hrubý odhad je 150 000,- Kč/měs.

ZAMĚSTNANCI

Jaké množství zaměstnanců chcete zaměstnávat na Slovensku?

- ☐ **1-2**
- ☐ 3-5
- ☐ Nad 5

Kolik finančních prostředků na ně hodláte vynakládat?

Personální stránka je otázkou přibližně 70 000,-Kč.

Jaké kvalifikační nároky budete klást na své zaměstnance?

- ☐ Nezáleží na vzdělání
- ☐ **Alespoň středoškolské (nejlépe odborné vinařské)**
- ☐ Vysokoškolské

Vyžadujete praxi v oboru?

- ☐ **Ano (spíše ano, ale záleží na schopnostech)**
- ☐ Ne

Koho chcete zaměstnávat na Slovensku?

- ☐ Čechy
- ☐ **Slováky**
- ☐ Čechy a Slováci
- ☐ Jiné národnosti

MARKETING

Plánujete zvýšení míry propagace na Slovensku?

- ☐ **Ano**
- ☐ Ne

Kolik jste ochotni na ni obětovat z celkového rozpočtu?

- ☐ **5%**
- ☐ 10%
- ☐ 20%
- ☐ i více

Jakou podobu propagace budete upřednostňovat?

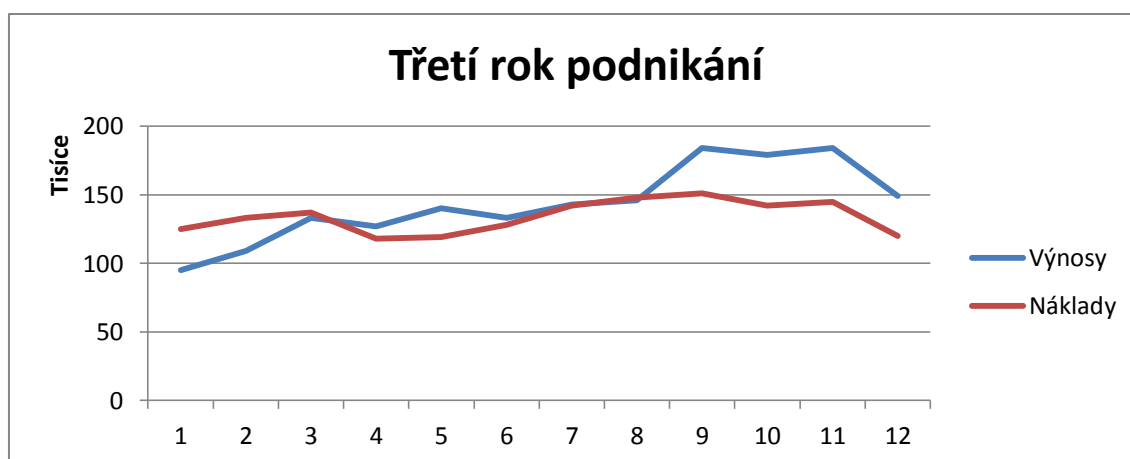
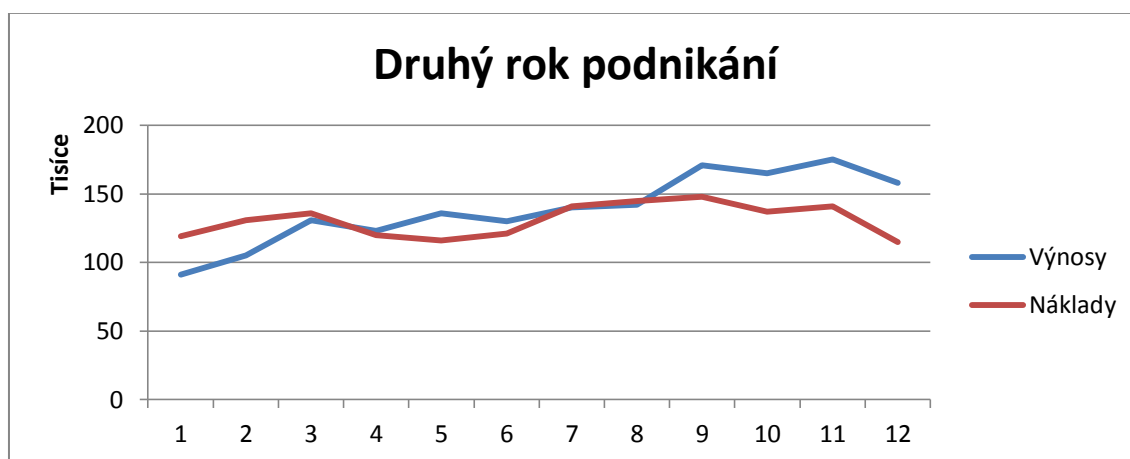
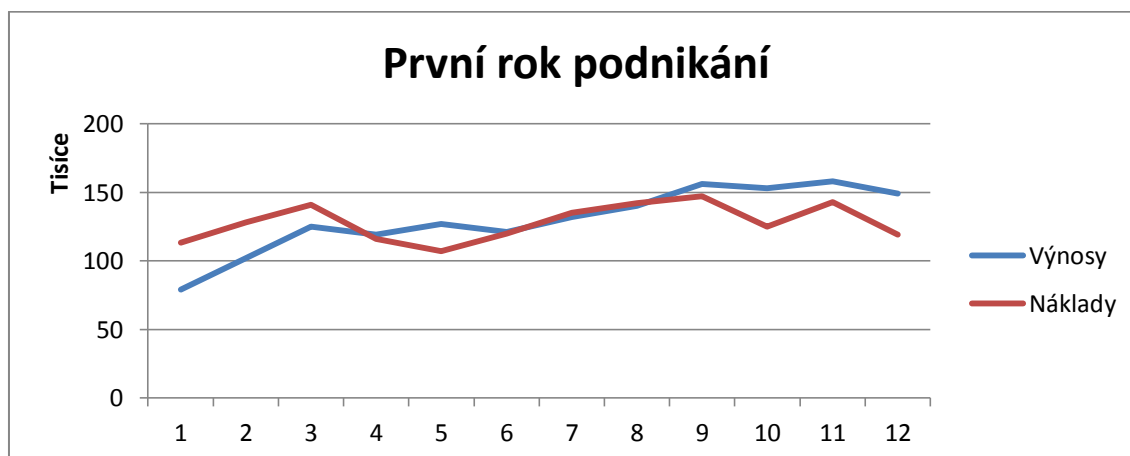
- ☐ **Osobní kontakt**
- ☐ TV reklama
- ☐ Novinová inzerce
- ☐ Internetová propagace

Máte jinou představu o vlastní propagaci? Popřípadě jakou?

Přednáškové turné se zapojením pana Fiorettiho, jakožto hlavního představitele italské enologie. Realizace formou osobních návštěv a prezentace vlastních produktů.

.....

Příloha 5: Grafické znázornění vývoje nákladů a výnosů v čase v CZK. Zdroj: vlastní zpracování dle [Tabulka 34]



Příloha 6: Ganttův diagram ve dnech. Zdroj: vlastní zpracování

