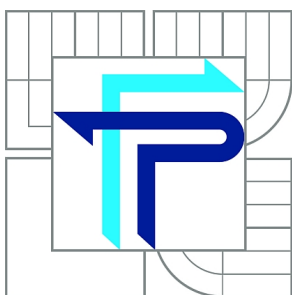




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYBUDOVÁNÍ SÍTĚ MALÝCH VINAŘSKÝCH PODNIKŮ

CREATING OF SMALL WINERIES NETWORK

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ONDŘEJ ŠVÁSTA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Švásta Ondřej, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Vybudování sítě malých vinařských podniků

v anglickém jazyce:

Creating of Small Wineries Network

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíl diplomové práce

Teoretický přístup k řešení

Analytická část

Návrh podnikatelské sítě

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha, Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU, Praha, Grada Publishing, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: Základy podnikání. Praha, Grada Publishing, 2010, 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing, 2005, 304s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

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

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 25.05.2011

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá návrhem koncepce vinařského podniku založeného na podnikatelské síti drobných vinařů, využívající synergický efekt. Výchozím stanoviskem pro tento návrh je kritická analýza makro i mikro prostředí. Dále byl proveden explorativní výzkum mezi drobnými pěstiteli. Na základě analýz a výzkumu byl proveden návrh koncepce vinařského podniku.

ABSTRACT

This Master's thesis drafts concept of winery based on business network of small wineries using synergetic effect. Critical analysis of macro and micro environment together with explorative research of small wineries was used as a starting point. Based on obtained information, concept of mentioned winery is proposed as an outcome of this thesis.

KLÍČOVÁ SLOVA

vinohradnictví, malí vinaři, podnikatelská síť, synergický efekt, PESTEL analýza, Porterova analýza pěti sil, marketingový mix

KEY WORDS

viticulture, small wineries, business networking, synergetic effect, PESTEL analysis, Porter's Five Force Analysis, marketing mix

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠVÁSTA, O. *Vybudování sítě malých vinařských podniků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 116 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 27. května 2011

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat rodině a blízkému okolí za oporu při studiu a v životě.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
1.2 METODY VÝZKUMU.....	13
1.2.1 Průběh a struktura výzkumu.....	13
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	15
2.1 PODNIKÁNÍ.....	15
2.1.1 Podnikatel.....	16
2.1.2 Podnik.....	17
2.2 SYNERGIE V PODNIKÁNÍ.....	18
2.2.1 Podnikatelské sítě.....	19
2.3 FORMA PODNIKÁNÍ	20
2.3.1 Družstvo	20
2.4 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	22
2.4.1 Organizační část.....	22
2.4.2 Marketingová část.....	23
2.4.3 Finanční část.....	25
2.4.4 Hodnocení rizik.....	26
2.5 VÍNO.....	27
2.5.1 Vinohradnictví	28
2.5.2 Vinařství	33
2.6 NÁSTROJE ANALÝZY.....	38
2.6.1 Porterova analýza 5 sil.....	38
2.6.2 PESTEL analýza.....	40
2.6.3 SWOT analýza	41
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	42
3.1 ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ	42
3.1.1 Vinohradnictví	42
3.1.2 Vinařství	47
3.1.3 Domácí trh s vínem.....	48
3.1.4 Zahraniční obchod s vínem	55
3.2 ANALÝZA MAKRO PROSTŘEDÍ MODELEM PESTEL.....	56
3.2.1 Politický pohled.....	56
3.2.2 Ekonomický pohled.....	59

3.2.3	Sociální pohled	62
3.2.4	Technologický pohled.....	64
3.2.5	Environmentální pohled	65
3.2.6	Legislativní pohled	65
3.3	ANALÝZA MIKRO PROSTŘEDÍ PORTEROVOU ANALÝZOU 5 SIL	68
3.3.1	Riziko vstupu nové konkurence.....	68
3.3.2	Vyjednávací síla odběratelů	68
3.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	69
3.3.4	Rivalita stávajících konkurentů	69
3.3.5	Hrozba substitučního produktu	70
3.4	VÝSLEDKY VÝZKUMU MEZI DROBNÝMI VINAŘI	72
3.4.1	Současná situace	72
3.4.2	Názor na vinohradnictví a vinařství.....	73
3.4.3	Postoj ke společnému podnikání	73
3.4.4	Forma společného podnikání.....	74
3.5	SWOT ANALÝZA.....	74
3.5.1	Silné stránky.....	74
3.5.2	Slabé stránky.....	75
3.5.3	Příležitosti.....	75
3.5.4	Hrozby	76
4	NÁVRH PODNIKATELSKÉ SÍTĚ.....	77
4.1	VIZE VINAŘSKÉ SÍTĚ.....	77
4.1.1	Milníky vybudování sítě a jejích cíle.....	77
4.2	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ETAPA A	79
4.2.1	Strategie.....	80
4.2.2	Organizační část.....	81
4.2.3	Marketingová část.....	89
4.2.4	Milníky realizace.....	95
4.2.5	Finanční část.....	96
4.2.6	Rizikové body podnikatelského záměru.....	104
	ZÁVĚR.....	106
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	111
	SEZNAM TABULEK.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	114
	SEZNAM PŘÍLOH	116

ÚVOD

Asi nejpresnější důkaz vinařství v Českých zemích pochází z dob Velkomoravské říše (IX. a X. století našeho letopočtu). (Kraus, a další, 2007 stránky 15 - 16) Na Moravě má tedy tradice vinohradnictví a vinařství již lehce přes 1000 let.

Vinohradnictví a vinařství, ale není tzv. trademark pro Českou republiku (ČR), jako je například pivo. Podílí se na celkové národní rostlinné produkci pouhými 1,3 %¹. Pro kraj Jihomoravský je však situace jiná. Zde se vinohradnictví a vinařství podle (Tomšík, a další, 2007 str. 11) podílí na roční rostlinné produkci přibližně 20%, což je nejvíce ze všech oborů zemědělství. Jak je v analytické části této práce uvedeno, 94 % vinic v ČR se rozkládá v oblasti Jihomoravského kraje. Ačkoliv v součtu nevelkou část z celkové plochy vinic vlastní přibližně 94 % všech vinařských subjektů. Jedná se převážně o drobné pěstitele a vinaře. Podle stejného zdroje se v některých obcích pohybuje podíl evidovaných pěstitelů² k produktivnímu obyvatelstvu obce v poměru 1/3. Pro velkou část obyvatel Moravy tvoří vinohradnictví nezanedbatelnou část života a prodej hroznů, slouží jako jeden z finančních zdrojů těchto obyvatel.

Drobní pěstitelé, kteří nevyrábí vlastní vína, jsou však přímo závislí na úrodnosti roku a k tomu navíc na konkurenčních cenách dovážených hroznů a moštů z jižnějších zahraniční oblastí, které mají konkurenční výhodu environmentální, tak výhodu nižších nákladů z rozsahu či dotací. Toto má pak za následek, že pěstitelé přestávají obdělávat své vinice, jelikož se jim z ekonomického hlediska nevyplácí hrozny prodávat výkupnám, které jsou v posledních letech z velké části zásobovány ze zahraničí. Vznikají tak plochy s opuštěnými vinohrady, které mají jednak neestetický vzhled, ale hlavně svojí zanedbaností snižují úrodnost sousedních obdělávaných vinic.

Práce obsahuje teoretická východiska získaná výzkumem sekundárních údajů z odborné literatury. V analytické části je zpracována analýza podnikatelského prostředí v ČR a vlastním výzkumem pozorováním a dotazováním získané informace o situaci drobných pěstitelů a vinařů. V poslední části práce je, na základě analýz a zahraničních

¹ Údaj vypočtený z dat ČSÚ pro rok 2009.

² Povinnost registrace pěstitele platí od rozlohy vinice 0,1 ha a více.

zkušeností autora prezentován, návrh koncepce vinařského podniku založeného na podnikatelské síti drobných vinařů a vinařů, využívající synergický efekt.

Smysl vinařského podniku, založeného na tomto principu je podporovat drobné pěstitele a vinaře v ČR v jejich činnosti. Motivovat mladé dědice rodinných vinic k provozování pěstitelské a vinařské činnosti a v neposlední řadě také dodat na trh s vínem v ČR kvalitní tradiční moravská vína, s typickou chutí vinic Moravy.

I VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jak již v úvodu bylo uvedeno, vinohradnictví a vinařství je v regionu Jihomoravského kraje poměrně rozšířená a tradiční zemědělská činnost pro velkou část obyvatelstva tohoto kraje. Pro některé až tak, že jsou finančně závislí na produkci moštových hroznů svých vinic. Konkurence zahraničních hroznů a moštů však kontinuitu této tradice významně ohrožuje.

Na základě tohoto premisu budou v dalších kapitolách podrobněji rozebrány principy, podle kterých by měla fungovat síť vinařských podniků. Pro vybudování sítě vinařských podniků bude potřeba mnoho času a hlavně bude nutné postupovat po malých krocích. V této diplomové práci budou navrženy kroky prvotní nutné k vybudování celkové strategie takového podniku.

I.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cíle diplomové práce byly navrženy v souladu s problematikou vztahu drobného pěstitele vinné révy s výrobcem vína (prodávající vs. kupující) a problematice prodeje moravských vín na spotřebním trhu České republiky.

- | | |
|-----------------|---|
| Primární cíl: | navrhnout koncepci vinařského podniku na bázi sítí. |
| Sekundární cíl: | získat poznatky o stavu oboru vinohradnictví a vinařství v České republice a jejich následné analyzování. |
| Sekundární cíl: | provést a analyzovat explorativní výzkum potřeb drobných vinařů a jejich postoj ke společnému podnikání. |
| Sekundární cíl: | analyzovat podnikatelské prostředí pro vznik vinařského podniku. |

I.2 METODY VÝZKUMU

Informace pro zpracování diplomové práce byla získána výzkumem sekundárních a primárních dat.

Sekundární data³ byla zajištěna z odborné literatury, závěrečných zpráv výzkumných projektů a statistických údajů.

Pro výzkum **primárních dat**⁴ byly použity metody kvantitativního výzkumu. Výzkum byl navržen a proveden tak, aby zjistil potřeby drobných vinařů a postoj ke společnému podnikání. Tím se vytvořil základ pro provedení výzkumu kvantitativní metodou v budoucnu.

Pro potřeby diplomové práce byla použita kvalitativní metoda sběru primárních dat - dotazování. V souladu s cílem výzkumu byla zvolena konkrétní typ dotazování a to **osobní dotazování**. Tento typ dotazování byl zvolen hlavně kvůli zpětné vazbě mezi respondentem a tazatelem, kdy má tazatel možnost proces dotazování řídit a tím zvyšovat pravděpodobnost správného pochopení otázek. Tato metoda sběru primárních údajů je ze všech nejnáročnější na čas a finance, ale zároveň se jedná o nejkvalitnější metodu. (Kozel, 2006 str. 142)

Cíl výzkumu: zjistit potřeby drobných vinařů a jejich postoj ke společnému podnikání.

I.2.1 PRŮBĚH A STRUKTURA VÝZKUMU

Osobní dotazování bylo prováděno individuálně na domácí půdě dotazovaného. Před samotným výzkumem bylo uvedeno, o jaký výzkum se jedná a co je jeho cílem. Nebyly však záměrně v této části ještě zmíněny informace o společném podnikání.

³ Sekundární data = data získaná pro jiné účely, někým jiným.

⁴ Primární údaje = jsou údaje poprvé získané pro konkrétní účel vlastním výzkumem.

Podle cílů výzkumu byly sestaveny **otevřené otázky**⁵ roztríděné do čtyř skupin otázek. Tyto skupiny, zaměřující se na *současnou situaci vinařů, jejich pohled na české vinohradnictví a vinařství, jejich představu o společném podnikání a formu společného podnikání*, měly za úkol zjistit první myšlenky/pocity, které dotazovaného při položení konkrétní otázky napadnou. Vždy po položení každé otázky se vedl pohovor, který za pomoci rozšiřujících otázek prohloubil a upřesnil získanou informaci z prvotního dotazování.

První dvě skupiny otázek byly pokládány bez předchozího uvedení cílů této diplomové práce a tím se zaručilo získání nezájatých odpovědí. Před třetí skupinou otázek se stručně uvedl koncept společného podnikání drobných vinařů a pokračovalo se na stejném principu dotazování, jako v předchozích dvou skupinách.

Poslední skupinou otázek byly otázky týkající se formy podnikání. Tyto otázky byly **uzavřené formou**⁶, kde možnosti volby co nejvíce odpovídaly parametrům jednotlivých forem podnikání uvedených v obchodním zákoníku, smlouvě o sdružení podle občanského zákoníku a živnosti podle živnostenského zákoníku.

Seznam otázek z dotazníku je uveden jako Příloha I.

⁵ Otevřené otázky umožňují získat více informací než otázky uzavřené a jsou vhodnější pro kvalitativní metodu výzkumu. Tento způsob dotazování je však náročný na vybavovací schopnosti respondenta a vyhodnocují se obtížně oproti otázkám uzavřeným. (Kozel, 2006 str. 170)

⁶ Uzavřené otázky jsou otázky, kdy musí respondent označovat předem připravené odpovědi. Výhody uzavřených otázek spočívají v jednodušším vyhodnocování, nevýhody v omezování svobodného rozhodování. (Kozel, 2006 str. 170)

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

V teoretické části je uveden souhrn teoretických znalostí potřebných k pochopení dalších částí diplomové práce. Jedná se hlavně o teorii z oblasti podnikání, analýzy a vinohradnictví a vinařství.

2.1 PODNIKÁNÍ

Na podnikání se dá nahlížet z několika úhlů pohledů. Jeden z nich je pohled legislativy České republiky, jejíž obchodní zákoník (§ 2) podnikání popisuje jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“. Srpová a Řehoř (2010 str. 20) dále dodávají nutnost vysvětlení dílčích pojmů (uvedeno ve vztahu k právnické osobě jako podnikateli):

- ⌘ **soustavnost** – činnost musí být opakovaná a pravidelná, ne příležitostná;
- ⌘ **samostatnost** – právnická osoba jedná skrze svůj statutární orgán;
- ⌘ **vlastní jméno** – právnická osoba koná právní úkony pod svým názvem;
- ⌘ **vlastní odpovědnost** – riziko z činnosti podnikání nese podnikatel;
- ⌘ **dosažení zisku** – konání této činnosti musí být za úmyslem dosažení zisku.

Dosahování zisku⁷ není zárukou udržitelnosti podnikatelské činnosti ani jeho dosažení v budoucnosti; zisk, jako parametr srovnatelnosti, je ovlivnitelný různými účetními postupy; v zisku není zakomponována míra rizika potřebná k jeho dosažení. (Srpová, a další, 2010 str. 24)

Jako alternativa je tedy možné poslední pasáž definice činnosti podnikání z obchodního zákoníku poupravit záměnou dvojice slov *dosažení zisku* za *maximalizace hodnoty podniku při respektování zájmů stakeholderů*⁸. Takto upravená definice z obchodního zákoníku, pro potřeby diplomové práce, zní:

⁷ Zisk v této větě chápán jako zisk účetní – rozdíl výnosů a nákladů podniku.

⁸ Stakeholderi = všechny subjekty (osoby, skupiny, nebo organizace), které mohou ovlivnit nebo být ovlivněni podnikem (aktivity, cíle a politika).

*Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem
a na vlastní odpovědnost za účelem maximalizace hodnoty podniku
při respektování zájmů stakeholderů.*

Jako hodnotu podniku je pak třeba chápat nejen majetek, vlastněný podnikem, ale také činnosti a dovednosti zaměstnanců, jež jako celek je schopen dlouhodobě udržitelně vytvářet užitek všem stakeholderům.

2.1.1 PODNIKATEL

Opět je třeba vycházet z české legislativy – obchodní zákoník § 2 – podle které je podnikatelem osoba která:

- ⌘ je zapsaná v obchodním rejstříku,
- ⌘ podniká na základě živnostenského oprávnění,
- ⌘ podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- ⌘ provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Takto formulovaná specifikace osoby podnikatele zahrnuje jak osoby fyzické, tak osoby právnické v řeči legislativy České republiky. Zahrnuje ve velmi širokém pojmu odpovědi na otázky kdo je podnikatel a co dělá. Při změně státu se však tato definice více či méně mění.

Univerzálnější definici podnikatele, která se dá aplikovat jak na osoby fyzické tak právnické, informující navíc o základních schopnostech, které by osoba podnikatele měla mít, je definice:

*“Someone who exercises initiative
by organizing a venture to take benefit of an opportunity
and, as the decision maker, decides
what, how, and how much of a good or service will be produced.”
(Luthra, 2011)*

Podle této definice je podnikatel člověk, který je iniciativní, má schopnosti na zorganizování podniku, je schopen identifikovat a využít příležitosti a je kompetentní rozhodovat o předmětu, rozsahu a způsobu tvorby a poskytování produktu.

2.1.2 PODNIK

Podle § 5 obchodního zákoníku je podnik „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“. E. Gutenberg popsal podstatu podniku za pomoci dvou skupin znaků – všeobecné a specifické. Do každé skupiny patří tři znaky. (Srpová, a další, 2010 stránky 35 - 36)

Všeobecné znaky podniku:

- ⌘ **kombinace výrobních faktorů** – subjekt, ve kterém se účelně kombinují faktory (práce, stroje, zařízení, zásoby atd.) ve vztahu k cílenému výstupu;
- ⌘ **princip hospodárnosti** – snaha subjektu pracovat efektivně (minimalizace vstupů; maximalizace výstupů);
- ⌘ **princip finanční rovnováhy** – schopnost subjektu plnit vlastní platební povinnosti (v dané výši a v daném čase).

Specifické znaky podniku:

- ⌘ **princip soukromého vlastnictví** – jak moc se vlastník subjektu podílí na jeho řízení (forma vlastnění);
- ⌘ **princip autonomie** – jak moc je podnikatelská činnost subjektu ovlivňována státem;
- ⌘ **princip ziskovosti** – jak moc je zisk považován za výsledek činnosti subjektu a jak moc je důležitá maximalizace ukazatele ROE⁹.

Podnik je tedy nástroj podnikatele, ve kterém dochází, skrze efektivní kombinaci výrobních faktorů, v daném prostředí, k realizaci podnikatelského záměru.

⁹ ROE = return on equity – vztah zisku k vloženému kapitálu vlastníků. $ROI = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{majetek vlastníků}}$

2.2 SYNERGIE V PODNIKÁNÍ

Pojem synergie pochází z řeckého slova *sunergos*, znamenající „fungující společně“. Synergický efekt je společné fungování dvou a více prvků, jehož výsledný efekt je odlišný od pouhého aritmetického součtu daných prvků. Tento efekt pak může být pozitivní anebo negativní. Negativní synergický efekt vykazuje výsledný efekt množiny prvků jako nižší než jejich aritmetický průměr, kdežto u pozitivního synergického efektu je výsledný efekt větší jak aritmetický průměr. (Advameg, Inc, 2011)

Synergie je tedy interakce mezi prvky (pro potřeby diplomové práce chápeme prvky jako podniky). Profesor Vodáček (2009), na základě Kotarbiňského - zavedl pro interakci mezi partnery pojem kooperace, rozšířil pojem kooperace na tři základní skupiny:

- ⌘ **pozitivní kooperace** – spolupráce s partnerem;
- ⌘ **negativní kooperace** – soupeření mezi partnery;
- ⌘ **neutrální kooperace** – koexistence mezi partnery bez pozitivního či negativního vlivu interakčních vazeb.

Neutrální kooperaci pak dále klasifikuje jako:

- ⌘ **nesilovou neutralitu** – strany o sobě vědí, respektují se, nespolupracují ani si nekonkurují;
- ⌘ **silovou neutralitu** – neutralita mezi stranami z důvodů vyváženého konkurenčního napětí a sil pro případné soupeření. Hrozí narušení poměru sil a spuštění konkurenčního soupeření.
- ⌘ **neutralitu z důvodů vzájemné izolace** – tento stav znamená, že vzájemné interakce neexistují, např. nebyly ještě vytvořeny.

Návrhová část diplomové práce potom pracuje se slovem kooperace jako s klasifikací pozitivní kooperace, tedy s pozitivním synergetickým efektem.

2.2.1 PODNIKATELSKÉ SÍTĚ

Podle profesora Mikoláše (2005 stránky 149 - 151) jde síťové podnikání charakterizovat pěti rozměry, které dohromady tvoří tzv. „*Magickou pyramidu síťového podnikání*“:

- ⇒ Rozměr času;
- ⇒ Potenciál sítě dle komunikačních předpokladů;
- ⇒ Potenciál sítě dle prostorové dimenze;
- ⇒ Potenciál sítě dle obsahu;
- ⇒ Potenciál sítě dle formy.

Potenciálem sítě dle obsahu je myšlena *logistická úroveň*, charakterizovaná propojováním toků materiálů, zboží, strojů, zařízení, lidí, peněz atd. mezi jednotlivými články sítě. Tvar logistické úrovně je pak odvozován podle odběratele (spotřebitele), který svými požadavky na produkty/služby udává konkrétní objemy a směry toků výše zmíněných článků sítě. K této úrovni sítě je pak třeba přidat *občanskou úroveň*, která zajišťuje v síti přiměřenou formální stránku mezilidských vztahů mezi podnikateli v síti na bázi psaného a zvykového práva. Tato úroveň řeší otázky právní, sociální a komunikační mezi členy sítě. Třetí úrovní podnikatelských sítí je *úroveň charakterizovaná znaky digitalizace, virtualizace a globalizace*, která přenáší do světa digitální komunikace výše zmíněné úrovně sítě (logistickou a občanskou).

Potenciál sítě dle formy se skládá z nejnižší vrstvy, která charakterizuje *sítě podle obchodního a občanského práva*, další vrstvou je *vrstva občanského sdružení neziskového a nepodnikatelského subjektu* a poslední nejvyšší vrstvou je *vrstva osobního zájmového sdružení*, založeného na společném dobrovolném etickém kodexu.

Potenciál sítě dle prostorové dimenze je chápán jako geografický rozměr působnosti sítě, kde nejnižší úrovní je *úroveň lokálních rozměrů a mikroregionů*, dále pak *úroveň regionální a mezinárodně regionálních* (např. euroregionální) a poslední úrovní je *úroveň globální*. Sítě působící na úrovni regionální mohou podle osobní zkušenosti být v hospodářské soutěži reprezentovány speciálně k tomu založenými subjekty.

Další **potenciál sítě je dle komunikačních předpokladů**, jejichž vrstvy zahrnují *komunikaci individuální* (angažování lidí), *komunikaci podniků v síti* a nejvyšší úrovní je pak

globální komunikační potenciál, který je výsledkem zrání dvou předchozích komunikačních potencionálů.

Rozměr času pak sleduje vývoj čtyř výše zmíněných potenciálů – expanze, dělení, mutace, atd.

Úspěch podnikatelských sítí závisí podle prof. Mikoláše (2005 str. 159) také na tom, zda mají podnikatelé vůli domluvit se dříve, než je vývoj donutí.

Z formálního hlediska výše zmíněný autor uvádí, že sítě mohou existovat bez tzv. koordinačního centra. U větších sítí se však toto centrum vytváří. Velké společnosti zakládají holdingové struktury na bázi akciových společností, malé společnosti se pak sdružují podle občanského zákoníku nebo zakládají některou z obchodních, kapitálových nebo družstevních společností.

2.3 FORMA PODNIKÁNÍ

Formou podnikání rozumějme typ právní formy. Volba vhodného typu právní formy podnikání pro začínající podnik je zásadním krokem, od kterého se pak odvíjí celá řada dalších kroků a povinností. Tato volba není nezvratná a lze v průběhu podnikání přejít s jistými náklady na jinou. V České republice, podle obchodního zákoníku, je umožněno podnikání fyzických (FO) – *živnost*, a právnických (PO) - *veřejná obchodní společnost; komanditní společnost; společnost s ručením omezeným; akciová společnost a družstvo*. Pro potřeby návrhové části diplomové práce a v souladu se stanovenými cíly je dále detailněji popsána forma podnikání družstva podle JUDr. Ing. P. Šáška (Srpková, a další, 2010 stránky 81 - 84).

2.3.1 DRUŽSTVO

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob. Připomínají obchodní společnosti, ale liší se v účelu založení. Základním účelem založení družstva jsou zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. V družstvech za závazky společnosti členové družstva neručí (pokud stanovy neupravují jinak), společnost však ručí celým svým majetkem. Statutárním orgánem je představenstvo, nejvyšším orgánem je členská schůze družstva. Zákaz konkurence (pokud stanovy

neupravují jinak) platí pro členy představenstva a kontrolní komise, prokuristy a ředitele. Dodatky v názvu obchodní firmy: „družstvo“

Specifika družstva:

- ⇒ neomezený počet členů;
- ⇒ snadný vstup a výstup členů (od věku 15 let);
- ⇒ lze založit i pro nepodnikatelské účely;
- ⇒ členové neručí za závazky společnosti;
- ⇒ nízký základní kapitál (min. 50 000 Kč);
- ⇒ se změnou člena není nutné měnit statuty;
- ⇒ náhlý odchod některých členů může ohrozit funkčnost družstva.

Statuty jsou základní dokument družstva. Obsahují údaje o obchodní firmě; předmět podnikání; členství, práva a povinnosti členů k družstvu a družstva k členům; řeší základní členský a vstupní vklad, způsoby splacení a vypořádání členského podílu při zániku členství; stanovuje orgány družstva, počet jejich členů, délky funkčních období, způsob ustavování, působnost a způsob jejich svolávání a jednání; způsob nakládání se ziskem či uhrazením případné ztráty; vytváří a stanovuje použití nedělitelného fondu a další.

Členská schůze je nejvyšším orgánem družstva, jemuž jsou podřízeny všechny ostatní orgány. Schůze, která je tvořena všemi členy družstva, je svolávána pokaždé jednou do roka a funguje na principech demokracie, kdy každý člen má jeden hlas. Členská schůze rozhoduje o organizačních, institucionálních a koncepčních a majetkových otázkách, popřípadě dalších záležitostech.

Představenstvo je statutární orgán kolektivní a vykonává usnesení stanovené členskou schůzí. Má na starosti řízení družstva v době, kdy nezasedá členská schůze – jedná se o výkonný orgán. Členové jsou voleni členskou schůzí a představenstvo si samo volí svého předsedu ze svých řad, který za ně jedná a řídí. Představenstvo

jmenuje a odvolává ředitele, pro kterého stejně jako pro představenstvo a prokuristy platí zákaz konkurence¹⁰.

Kontrolní komise je nezávislým revizním orgánem, jehož kompetence pochází ze zákona, kterou stanovy nemohou upravovat. Odpovídá členské schůzi. Skládá se z nejméně třech členů, pro které platí zákaz konkurence. Komise má povinnost dohlížet na činnost družstva. Vyjadřuje se k hospodaření družstva, upozorňuje na nedostatky a dožaduje se nápravy. (Srpová, a další, 2010 stránky 81 - 84)

2.4 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Definice podle prof. V. Korába (2007 str. 13) zní následovně:

„Podnikatelský plán je dokument, který souží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.“

Pro potřeby této diplomové práce je podnikatelský plán chápán hlavně jako nástroje na zjištění životaschopnosti vinařského podniku. Je tedy uváděn spíše jako podnikatelský záměr.

2.4.1 ORGANIZAČNÍ ČÁST

Tato část podnikatelského záměru obsahuje požadavky na lidské zdroje a jejich využití, podnikovou infrastrukturu a organizační řád podniku, do kterého zapadají zejména stanovy. Stanovy jsou popsány výše v podkapitole 2.3.1 Družstvo.

Lidské zdroje jsou vnitřními zdroji podniku. O jejich organizaci informuje organizační struktura podniku. V této části by se měl čtenář podnikatelského plánu dozvědět o dimenzování, rozložení a využívání lidských zdrojů v rámci organizace.

¹⁰ Zákaz konkurence znamená, že zmíněné osoby nesmějí být podnikateli ani členy statutárních či dozorčích orgánů právnických osob s podobným předmětem činnosti jako družstvo. Stanovy mohou tento zákaz upravit.

Infrastruktura podniku popisuje požadavky a využívání zdrojů nepersonálního charakteru. Jedná se o vnitřní analýzu aktiv (hmotná i nehmotná aktiva) již fungujícího podniku, tedy výchozí situaci. V případě začínajícího podniku pak vypovídá o potřebách a rozsahu zdrojů na straně aktiv.

2.4.2 MARKETINGOVÁ ČÁST

Marketing jsou, podle Americké marketingové asociace, „činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčoví stakeholderi“. (Foret, 2010 str. 12)

Marketingová strategie diferenciací produktu je nejvhodnější pro použití v malých a středních podnicích, kde jsou omezené finanční zdroje na konfrontaci vedoucích konkurentů. Hlavním předmětem strategie je orientace na produkt, kde se výrobce snaží produkovat nejvyšší kvalitu či nejvýkonnější produkt. (Foret, 2010 str. 29)

Segmentace trhu slouží jako kompromis mezi různorodostí trhů a snahou podniků vyrábět v co největších objemech stejného produktu. Segmentace čerpá z informací zjištěných kvantitativním marketingovým průzkumem. Každý segment musí být měřitelný, dostupný, podstatný (rentabilní) a akceschopný (realizovatelný).

Marketingový mix je nástroj, který podnik využívá k dosažení marketingových cílů. Skládá se z produktu, ceny, komunikace a distribuce. Vhodnou kombinací těchto čtyř prvků s ohledem na cílový segment se dosahuje úspěch na trhu.

Produkt je dle prof. Foreta (2010 stránky 101 - 104) nejdůležitější částí marketingového mixu. Vyznačuje se schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků. V marketingu se rozlišují tři druhy produktu: *jádro produktu, reálný produkt a rozšířený produkt*. Jádro představuje hlavní užitek, hodnotu pro zákazníka. Reálný produkt stanovuje jádru produktu jeho parametry v oblasti kvality (spolehlivost, přesnost, funkčnost, atd.), variantách provedení, designu, obalu a jména (značky). Rozšířený produkt jsou pak faktory, které poskytují zákazníkovi vnímanou hodnotu.

Cena je protihodnota nabízeného produktu. Cena představuje pro podnik zdroj příjmů jako jediná z položek marketingového mixu. U některých produktů její výše bývá velice flexibilní a závisí tak přímo na domluvě se zákazníkem. Ceny se sestavují podle několika způsobu: *založené na nákladech, na poptávce, na základě cen konkurence, podle marketingových cílů podniku* anebo *podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem*. Pozici produktu v sortimentu vinařského podniku, a tedy i jeho cenu, zobrazuje tzv. pyramida sortimentu. Ta se skládá ze spodního segmentu, středního segmentu, horního segmentu a prémiového segmentu sortimentu.

segment	popis	obvyklá cena
prémium	nositelé podnikové filozofie, „top“ jakostní vína, „top“ pozdní sběry a speciality (bobulové výběry, hroznové výběry, ledová, slámová, atd.), (kvalitní polohy, speciální technologie)	300 Kč a více za jednotku
horní	„top“ pozdní sběry a výběry (kvalitní polohy)	150 – 300 Kč za jednotku
střední	jakostní vína, kabinetní vína a pozdní sběry	40 – 150 Kč za jednotku
spodní	zemská vína, a stolní vína	do 40 Kč za jednotku

Tabulka 1: Segmenty v sortimentu vinařského podniku

(Zpracováno podle (Schätzel, a další, 2004 str. 33))

Distribuce značí způsob, jak a kde se produkt k zákazníkovi prodá. Může se jednat například o super/hypermarkety, které slouží spíše převážně jako neosobní překladiště produktů mezi výrobcem/distributorem a zákazníkem, nebo se může jednat o velice osobní distribuční cesty, jako jsou např. prodej ze dvora, vlastní distribuční bod (vinotéka), atd. Distribuce se dělí na *přímou* a *nepřímou*. Přímá je velmi osobní způsob distribuce produktů, není mezi výrobcem a zákazníkem žádný další subjekt. Kdežto nepřímá odděluje výrobce od zákazníka až několika dalšími subjekty. Od způsobu distribuce se také odvíjí cena. Po vzoru rakouských kolegů prof. Tomšík a Ing. Sedlo (2007) uvádějí relativní ceny prodeje vína následovně:

způsob prodeje	% ceny
přímý prodej spotřebiteli	100
prodej gastronomii	88 – 90
prodej obchodníkovi	70 – 85
prodej přes velkoobchod	65 – 75
export	50 – 70

Tabulka 2: Doporučené ceny vína podle způsobu prodeje

(Převzato z (Tomšík, a další, 2007 str. 56))

Komunikace představuje způsob, jakým je zákazníkovi, obchodním partnerům a stakeholderům komunikována informace o produktech. K tomu slouží nástroj komunikační mix, který se skládá z *reklamy*, *podpory prodeje*, *public relations*, *osobního prodeje* a *přímého marketingu*. Podle povahy produktu se pak volí optimální kombinace komunikačního mixu (zpětná vazba; náklady; rozsah; podvědomá/vědomá komunikace; atd.)

2.4.3 FINANČNÍ ČÁST

Finanční část kvantifikuje a specifikuje finanční zdroje potřebné pro založení a provoz podniku a ukazuje nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský záměr. Tato část by měla dát přehled o:

- ⌘ předpokládaném rozsahu výnosů, nákladů a zisků;
- ⌘ potřebného rozsahu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a oběžných aktiv včetně jejich krytí;
- ⌘ propočtu očekávané výnosnosti podniku.

2.4.3.1 Rozpočet potřebného kapitálu

Tento rozpočet by měl informovat o prvotních výdajích podnikatele na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Dále by měl dát představu o počáteční potřebě oběžných aktiv a mělo by z něj být jasné, jakým způsobem budou tyto aktiva financována.

2.4.3.2 Náklady, výnosy a analýza bodu zvratu

Náklady vyjadřují hodnotově spotřebu majetku, který byl vynaložen na získání výnosů. Náklady a výnosy nemusí být spojené s hotovostními toky. Rozdíl výnosů a nákladů představuje výsledek hospodaření a je zobrazen ve výkazu zisku a ztrát (VZZ).

Náklady se podle manažerského účetnictví dají třídit, mimo jiné, také na *variabilní* a *fixní*. Variabilní náklady (VN) se mění v závislosti na objemu výrob, kdežto fixní (FN) se v krátkém časovém horizontu nemění, v dlouhém se mění skokově. Do variabilních nákladů se počítají jednicové náklady a variabilní režijní náklady. Po odečtení celkových variabilních nákladů od tržeb dostaneme příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

Variabilní a fixní náklady využívá **analýza bodu zvratu** (BEP). Analýza zjišťuje objem výroby, kdy se tržby (T) rovnají nákladům (N). Analýza předpokládá, že se objemy prodeje rovnají objemům výroby (Q).

Bod zvratu se vypočítá následovně:

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{P - VN_j}$$

P cena;

VN_j variabilní náklady na jednotku.

2.4.4 HODNOCENÍ RIZIK

Jakýkoliv podnikatelský záměr obsahuje určitou míru nejistoty. I přes to, že zdroje informací pro zpracování záměru mohou pocházet z nejpřesnějších a nejspolehlivějších zdrojů, riziko existuje vždy. Aby se dalo předejít negativním důsledkům vývoje, součástí každého podnikatelského záměru by měla být analýza rizik. Tato část plánu se snaží identifikovat a ohodnotit rizika spjatá s podnikatelským záměrem a v neposlední řadě také navrhnout možné scénáře nápravy, kdyby došlo k eskalaci rizikového faktoru.

Existují čtyři kroky pro řízení rizika: *identifikace, kvantifikace, plánování a monitoring*.

Identifikace je ex ante analýza, zkoumající možné příčiny neúspěch podnikatelského záměru. Obvyklá rizika mohou být majetková, zákaznická a personální.

Kvantifikace rizik využívá různé techniky nebo selský rozum pro číselné vyjádření rizika.

Plánování rizik znamená ex ante sestavení plánů, postupů, politik, procedur podniku a strategií pro případ, že by se naplnilo některé z analyzovaných rizik.

Monitoring je průběžná trvalá kontrola rizikových faktorů při podnikání. Dá se tak předejít nebo omezit následky rizika.

2.5 VÍNO

Jako hlavní činnost v navrhovaném konceptu podniku je výroba vína. V této kapitole jsou popsány teoretické poznatky z oboru vinohradnictví a vinařství, potřebné pro získání dostatečného přehledu o tomto oboru (odkud pochází, kde je a kam se ubírá) a pro pochopení analytické a návrhové části práce.

Víno je jeden z produktů z plodů moštových odrůd vinné révy. Na rozdíl od stolních odrůd, jejichž plody (velké bobule, pevná dužina, sladké) jsou určeny spíše ke konzumaci v nezměněné podobě, jsou plody moštové odrůdy (menší bobule) určeny hlavně k vinifikaci¹¹, protože obsahují více aromatických látek, než stolní odrůdy. Proces vinifikace pak dává konečnému produktu, v kombinaci s původem polotovaru, konkrétní podobu a zaručuje neopakovatelnou jedinečnost každého vína.

Historie vinohradnictví a vinařství na území České republiky se může datovat až do I. století našeho letopočtu, kdy procházela střední Evropou podél Rýna a Dunaje hranice *limes romanus*. Na této hranici měli Římští vojáci tábory a zde bezpochyby konzumovali hojně víno. Není vyloučené, že zde révu také pěstovali. Přesnější a jistější důkaz pochází z období Velkomoravské říše (9. a 10. století našeho letopočtu). V roce 875 (někdy uváděno 892) dostal tehdejší kníže Bořivoj k příležitosti oslav narození svého syna Svyatopluka sud moravského vína. (Kraus, a další, 2007 stránky 15 - 16)

Vinařské oblasti od roku 2004, kdy byl vydán nový vinařský zákon, tvoří 2 oblasti Čechy a Morava. Dále se tyto oblasti člení na 6 podoblastí, kde každá podoblast

¹¹ Vinifikace je proces výroby vína hroznů nebo moštů na víno. Popis procesu je uveden v kapitole Výroba vína.

zahrnuje řadu vinařských obcí, v jejichž katastrálním území jsou zařazeny viniční tratě, skládající se z vinic.



Obrázek 1: Podoblasti vinařské oblasti Morava

(Převzato z www.moraviavitis.cz)

Vinařské oblasti České republiky se řadí, v rámci Evropy, k těm nejsevernějším. Podle Evropské unie spadají oblasti Čechy a Morava zón A a B. Zóny jsou rozděleny podle agroekologických a půdně-klimatických podmínek a také podle kvality vín z dané oblasti. Vinařské zóny EU jsou A, B, C Ia), C Ib), C II, C IIIa) a C IIIb).

2.5.1 VINOHRADNICTVÍ

Pojem vinohradnictví zahrnuje vědu, produkci a studii hroznů. Pro potřeby diplomové práce jsou v této podkapitole zahrnuty okruhy vinohradnictví jako vinice, odrůdy, letní práce na vinici, péče o vinnou révu a ekologie vinohradnictví.

2.5.1.1 Vinice

Vinice je podle zákona o vinohradnictví a vinařství pozemek, který leží na viniční trati a je souvisle a trvale osázený keři vinné révy s výměrou větší než 10 arů a zároveň mu musí být přiřazeno registrační číslo Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský (ÚKZÚZ). Pozemky osázené vinnou révou s rozlohou menší než 10 arů jsou považovány za vinici pouze tehdy, je-li jim na základě požadavku majitele pozemku přiřazeno registrační číslo od ÚKZÚZ. Víno lze vyrábět a následně uvádět do oběhu pouze z registrovaných vinic.

V České republice lze jsou dva způsoby jak legálně založit novou vinici. První je, že na základě žádosti FO nebo PO přidělí ÚKZÚZ právo na výsadbu nové vinice v souladu s předpisy Evropského společenství¹². Druhý způsob, umožňuje opětovnou výsadbu udělením práva na opětovnou výsadbu opět od ÚKZÚZ splněním podmínek stanovených v zákonu o vinohradnictví a vinařství. Toto právo je převoditelné na jinou osobu.

2.5.1.2 Letní práce ve vinici

Tento pojem zahrnuje soubor prací, kterými se zajistí optimální velikost listové plochy a rozložení na daném typu vedení. Můžeme se setkat také s pojmem zelené práce. Hlavním smyslem těchto prací je zajištěním, aby co nejméně listů bylo ve stínu a co nejvíce listů bylo na slunečním svitu a aby se plodům vinné révy dostalo co možná nejlepších podmínek za pomoci půdy a počasí. Toho se dosahuje podlamováním a zastrkováním letorostů, zastřiháváním, odstraňováním zálistků, odlistěním kolem oblasti hroznů a omezením počtu hroznů. Omezováním počtu hroznů se navíc nastavuje budoucí jakostní třída vína (viz podkapitola 2.5.2.1 Třídění vína), kdy snižováním počtu hroznů se zvyšuje jakost hroznů. (Kraus, a další, 2007 stránky 166 - 168)

Tyto práce jsou nejvhodnější z celého procesu výroby vína jako letní brigáda, zároveň jsou časově a pracovní jedny z nejnáročnějších.

2.5.1.3 Péče o vinnou révu

Kromě letních prací ve vinici se o vinnou révu pečuje v průběhu roku za pomoci výživy, obdělávání půdy a ochranou vinné révy.

Výživa se rozlišuje na tři druhy, organické a zelené hnojení a mimokořenová výživa. Organické spočívá ve vylepšení hospodaření půdy s vodou a vzduchem a zvyšuje účinnost průmyslového hnojiva. Jako jedno z organických hnojiv se používá odpad z výroby vína zvaný matoliny. Zelené hnojení spočívá ve výsevu rostlin do řádků

¹² Čl. 2, 3 a 6 nařízení Rady (ES) č. 1493/1999. a čl. 2 až 4 nařízení Komise (ES) č. 1227/2000.

a mimokořenová výživa spočívá ve stříkání listů vinné révy a tím dodání potřebných látek přímou cestou.

Obdělávání půdy zajišťuje udržování struktury půdy, kterou ztrácí díky povětrnostním vlivům a dalším mechanickým vytěžováním. Patří sem taky systém kapkového zavlažování, pro předejití nadměrné ztráty vláhy v suchých polohách.

Ochranou vinné révy je myšlena ochrana proti houbovým chorobám a škodlivým živočichům. Réva se chrání proti houbovým chorobám jako je např. padlí révové, plíseň révová, plíseň šedá, za pomoci převážně sirnatých preparátů v průběhu jara a léta. Proti živočišným škůdcům, jako jsou např. zajíci a králíci, bažanti a kosi se zasahuje jen v období zvýšeného výskytu, proti srncům po celý rok a největším nepřítelem úrody jsou špačci a do značné míry nenechají lidé. Ochrana vinice je velmi náročná jak finančně, tak časově. (Kraus, a další, 2007 stránky 168 - 175)

2.5.1.4 Odrůdy Moravy

V této podkapitole budou dále uvedeny jen odrůdy s několika parametry důležitými pro rozhodování v oblasti výsadby a produktové strategie, které jsou předmětem zájmu v návrhové části práce. Uvedené odrůdy jsou podle prof. Krause (2007) tradičně pěstovány na Moravě. V příloze jsou pak uvedeny další nejběžnější odrůdy pěstované na jižní Moravě pod označením Příloha 3 (pro bílé odrůdy) a Příloha 4 (pro modré odrůdy).

V následující tabulce jsou uvedeny bílé odrůdy tradiční pro Moravu¹³:

Název		Aurelius	Müller Thurgau	Muškat moravský	Neuburské
Stanoviště	poloha	svahovitá, slunná	nenáročná	všechny	chráněné, teplé
	půda	i sušší a chudší	těžší, úrodné	hlinité, vlhké, živné	nenáročná
Odolnost	houba	nízká	nízká	nízká	nízká
	mrazy	střední	nízká	střední	nízká
Sklizeň	čas	druhá půle září	druhá půle září	první půle září	druhá půle září
	výnos	vysoký, pravidelný	vysoký, pravidelná	vysoký, pravidelný	vysoký, neprav.
	cukernatost	vyšší	střední	vyšší	vyšší
Skladování		střední - dobré	malé	malé	dobré

Tabulka 3: Bílé odrůdy tradiční pro Moravu

(Zpracováno dle (Kraus, a další, 2007 stránky 56 - 83))

Název		Pálava	Rulandské šedé	Ryzlink vlašský	Sauvignon
Stanoviště	poloha	dobré	mírné svahy, kvalitní	lepší	kvalitní, vysoko
	půda	vlhčí, záhřevné, živné	hluboké, vodné	nenáročný	kamenité, písčité
Odolnost	houba	nižší	dobrá	střední	nižší
	mrazy	střední	dobrá	dobrá	nižší
Sklizeň	čas	přelom září/říjen	od poloviny října	přelom říj./list.	první půle října
	výnos	vysoký, pravidelný	střední	vysoký, pravidelný	střední
	cukernatost	vyšší	vyšší	střední - vyšší	vyšší
Skladování		střední	dobré	dobré	dobré

Tabulka 4: Bílé odrůdy tradiční pro Moravu – pokračování

(Zpracováno dle (Kraus, a další, 2007 stránky 56 - 83))

¹³ Škála pro odolnost je: nízká – střední – dobrá; pro výnos je: nízký – střední – vysoký; pro cukernatost je: nízká – střední – vyšší; a pro skladování je: malé – střední – dobré.

Další tabulka obsahuje modré odrůdy tradiční pro Moravu:

Název		André	Cabernet Moravia	Frankovka	Modrý portugal	Rulandské modré
Stanoviště	poloha	teplé	lepší	teplé	nenáročná	teplé
	půda	hluboké, úrodné	nenáročná	sprašové, lehčí	nenáročná	hlinito-písčité
Odolnost	houba	střední	nízká	střední	nízká	střední
	mrazy	velmi dobrá	střední	dobrá	nízká	dobrá
Sklizeň	čas	konec října	polovina října	od poloviny října	od poloviny října	od konce září
	výnos	vyšší		vysoká	vysoké	střední
	cukernatost	střední - vyšší		střední	střední	vyšší
Skladování		dobré	dobré	dobré	malé	dobré

Tabulka 5: Modré odrůdy tradiční pro Moravu

(Zpracováno dle (Kraus, a další, 2007 stránky 86 - 105))

Uvedené odrůdy nebyly vybrány podle rozlohy, kterou zabírají z celkové rozlohy vinic v ČR, ale pro jejich původ (výšlechtění) a historii pěstování na Moravě. Některé odrůdy jsou tedy mladé, ale vyšlechtěné na Moravě, jiné pochází ze zahraničí, ale mají zde dlouhou tradici pěstování.

2.5.1.5 Ekologie vinohradnictví

Vinice utvářejí typický tvar krajiny, který je patrný i rychlým pohledem, navíc hrají významnou roli v ekosystému. Výše zmíněná mechanická a chemická kultivace půdy a používání chemických přípravků proti škůdcům a chorobám se v minulosti zasadila o značné vymírání řady druhů hmyzu a rostlin.

V roce 1990 byl založen Svaz integrované vinohradnické produkce, jehož cílem je aby vinohradnictví a vinařství v ČR splňovalo optimalizované ekologické, ekonomické a technologické kritéria. Směrnice integrované produkce vinné révy (IP) se každé dva roky inovují a zahrnují přes 70 technologických kritérií. Hlavními kritérii jsou více zeleně, minimální užití chemické ochrany a hnojení, posilování přirozených bioregulačních vazeb, vyloučení všech vysoce toxických přípravků, minimalizace nákladů a trvalé udržování půdy. (Kraus, a další, 2007 stránky 176 - 177)

Více na stránkách Svazu integrované produkce hroznů a vína: siphv.artemon.cz.

2.5.2 VINAŘSTVÍ

V této podkapitole jsou vysvětleny okruhy z problematiky vinařství jako třídění vín, výroba vína a agroturistika, potřebné pro další kapitoly diplomové práce.

2.5.2.1 Třídění vína

Vína se v České republice, podobně jako u sousedů v Rakousku, Německu a na Slovensku, třídí podle technických parametrů a to hlavně podle cukernatosti, odrůdy, původu a výnosu. Pro konzumenta vína je jednoduchá poučka. Se stoupající jakostí vína, stoupá i cena za jednotku a klesá velikost lahve.

Pro všechny kategorie platí, že hrozny na výrobu vína musí pocházet z vinic vhodných pro tvorbu jakostních vín stanovené oblasti a výnos sklizně nesmí překročit 12 tun na hektar. Vína dále musí splňovat požadavky na jakost podle předpisů ČR a Evropského společenství. Dále pak musí hrozny být sklizeny v jedné vinařské podoblasti a v té samé nebo bezprostředně sousedící podoblasti musí být zpracovány, vyjma vín stolních a známkových. Pro jakostní vína s přívlastkem je třeba zajistit naměření cukernatosti inspektorem Státní zemědělské a potravinářské inspekce (SZPI).

Před dodáním jakostního vína, jakostního vína s přívlastkem, šumivého, perlivého a likérového vína na trh se musí víno *zatřídit*. To se provádí odebráním vzorku inspektorem a následně se nechají zjistit hodnoty cukernatosti, obsahu alkoholu, výši extraktu a dalších v akreditovaných laboratořích. Dále se pak provádí organoleptické hodnocení komisí znalců. (Kraus, a další, 2007 str. 181)

Dále je uveden přehled **jakostních tříd**, které jsou relevantní návrhové části diplomové práce.

Kategorie	Popis
Stolní	je povoleno zvyšovat cukernatost podle zóny pěstování; zóna A až o 5,9 °NM, zóna B až o 4,3 °NM; na etiketě nesmí být odrůda, ročník ani oblast, podoblast nebo viniční trať; minimální cukernatost 11 °NM ¹⁴
Zemské	vyšší varianta stolního vína; na etiketě může být uvedena odrůda, pokud má 85 % podíl ve směsi; v případě větší směsi je možno na etiketu uvést až 3 odrůdy; pokud má každá 15 % zastoupení ve směsi; etiketa může obsahovat ročník, a původ hroznů a měla by obsahovat označení české zemské víno nebo moravské zemské víno; minimální cukernatost 14 °NM
Jakostní víno	na etiketě vína je název oblasti, může obsahovat název podoblasti, obce či viniční tratě – pochází li z dané lokality, minimální cukernatost 15 °NM
známkové	vyráběno ze směsi vinných hroznů, rmutu nebo hroznového moštu, případně smísením jakostních vín odrůdových
odrůdové	vyráběno z maximálně 3 odrůd vinných hroznů, rmutu nebo hroznového moštu, hlavní odrůda musí být v zastoupení minimálně 85 %
Jakostní víno s přívlastkem	nesmí se uměle zvyšovat cukernatost, nesmí být konzervovaná jinak než oxidem siřičitým, musí být zatříděno inspekci SZPI
kabinetní	minimální cukernatost moštu je 19 °NM
pozdní sběr	kvůli poměru látek ve víně jsou pozdní sběry považovány za nejlepší, minimální cukernatost moštu je 21 °NM
výběr z hroznů	výběr z nejlepších částí hroznů, minimální cukernatost moštu je 24 °NM
výběr z bobulí	výběr z nejlepších částí hroznů, minimální cukernatost moštu je 27 °NM
výběr z cibéb	seschlé hrozny nebo bobule vybrané ze sklizně musí být napadeny botrytidou ¹⁵ , minimální cukernatost 32 °NM
ledové víno	hrozny se sklízí při teplotách -7 °C a méně, při sklizni i zpracování zůstávají bobule zmrzlé, minimální cukernatost je 27 °NM
slámové víno	hrozny jsou před zpracování skladovány na slámě nebo rákosu či byly zavěšeny ve větraném prostoru po dobu minimálně 3 měsíců, minimální cukernatost je 27 °NM

Tabulka 6: Jakostní třídy vín

(Zpracováno dle (Kraus, a další, 2007 stránky 180 - 184))

¹⁴ °NM [stupeň normovaného moštoměru] značí úroveň cukernatosti hroznového moštu. Jeden stupeň značí obsah jednoho kilogramu přírodního cukru ve 100 litrech moštu.

¹⁵ botrytida = ušlechtilá plíseň šedá – Botrytis cinerea

Dalším produktem z vinné révy, který se v České republice vyrábí, jsou šumivá vína, perlivá vína, likérová vína a v neposlední řadě vína originální certifikace (V. O. C. nebo VOC) či burčák. Pro potřeby diplomové práce je v této podkapitole dále uveden popis VOC a burčáku, zbylé kategorie vín jsou uvedeny v přílohách jako Příloha 2.

VÍNO ORIGINÁLNÍ CERTIFIKACE

Označení VOC dává hlavní důraz u vín na lokalitu, ve které byly hrozny pěstovány a víno vyrobeno. VOC vyzdvihuje charakter a kvalitu dané lokality, pro kterou platí značka VOC (k roku 2010 je v ČR jedna značka VOC Znojmo). Aby vinař mohl značku VOC použít, musí být členem sdružení vinařů, které je schváleno Ministerstvem zemědělství ČR, a zároveň musí mít vinice a/nebo hrozny nakupovat v dané lokalitě a v té také víno vyrábět.

Požadavky na kvalitu vín pod značkou VOC jsou stejné jako u jakostních vín a výše. K tomu navíc musí vinař dodržovat všechny požadavky stanovené daným sdružením vinařů, které taky tyto podmínky kontroluje. Vinaři ve sdružení pak vína společně hodnotí a sami zatřídí. Zatřídění pak oznamují před uvedením na trh příslušným kontrolním orgánům. Na etiketu takto vyrobeného vína se uvede značka s plným názvem nebo VOC či V. O. C. (Kraus, a další, 2007 str. 185)

BURČÁK

Jedná se o meziprodukt při výrobě vína, který se nazývá částečně zkvašený hroznový mošt. Takto zkvašený hroznový mošt musí vykazovat alespoň 1 % objemového skutečného obsahu alkoholu a ve svém vrcholu pak až 7 % obj. Burčák je bohatý nápoj na vitamíny B a obsahuje velké množství neprokvašených cukrů.

Název burčák se může používat pouze pro částečně zkvašené hroznové mošty z vinných hroznů vypěstovaných a zpracovaných v České republice. Burčák lze podle zákona o vinohradnictví a vinařství nabízet mezi 1. srpnem a 30. listopadem kalendářního roku, v němž byly hrozny sklizeny. Spotřebitel pak musí být informován, že se jedná o burčák a o původu burčáku. (Kraus, a další, 2008 str. 181)

2.5.2.2 Výroba vína

V této kapitole jsou uvedeny procesy nutné k výrobě bílých a červených vín. Výroba vín se může u každého vinaře lišit, podle toho jaké technologické postupy sklep mistr zvolí. Následující přehled je vypracován podle doc. Pavlouška (2010 stránky 97 - 110) a konzultacemi s vinaři. V příloze, jako Příloha 5, je uvedeno schéma výroby bílých a červených vín.

Mletí, drcení a odzrnění hroznů – je proces následující po sklizni, kdy se oddělují bobule od třapin pomocí speciálního zařízení - mlýnkoodzrnkovače. Vzniklá kaše se nazývá rmut. Odpadem jsou třapiny.

Macerace – většinou se tato technologie používá jen u červených vín. Macerace je to, co tvoří barvu červeného vína a probíhá zde zároveň alkoholová fermentace.

Lisování – vymačká z narušených bobulí vinný mošt. Odpad se nazývá matoliny¹⁶.

Odkalení – je proces, který má za úkol odstranit pevné částice, co zbyly po lisování v moštu.

Alkoholová fermentace – probíhá zde přeměna cukrů na alkohol za pomoci přírodních a přidaných kvasinek ASVK¹⁷. Odpadem jsou odumřelé kvasinky.

Jablečno-mléčná fermentace – proces pro červená vína. Může probíhat zároveň s macerací červeného rmutu. Probíhá zde přeměna kyseliny jablečné na příjemnější kyselinu mléčnou.

Stáčení z kvasu – bílá vína se po alkoholové fermentaci stácejí za pomoci čerpadel do další nádrže, ve které setrvají až měsíce při sklepních teplotách.

Čiření – do vína se pak přidá absorpční látka – čiřidlo, aby se odstranily nežádoucí látky z vína a to se tak vyčistilo.

Stáčení z kalu – které vznikli po čiření na dně nádrže, za pomoci čerpadla. Odpadem jsou kaly.

¹⁶ Matoliny se dají použít jako hnojivo, palivo (po úpravě) anebo pro výrobu lihu.

¹⁷ ASVK - aktivní suché vinné kvasinky, které pomáhají k dosažení úspěšného průběhu kvašení. V České republice nejsou výrobci ASVK a proto se používají kvasinky z jiných oblastí, což má za následek, že česká a moravská vína mají jednotvárný globální charakter chuti.

Filtrace – je technologie pro zachycení pevných částic a bakterií roztoku bez zásahu do chemického složení vína.

Lahvování – probíhá na speciálních linkách tak, aby se zabránila kontaminace vína s okolím.

Etiketování – umisťuje etiketu na lahev.

Procesy filtrace a lahvování se v podmínkách jižní Moravy dají objednat jako služba s cenou od 4,5 do 6 Kč za láhev.

2.5.2.3 Agroturistika

Ing. Procházka ve svém článku (2005 stránky 458 - 459) uvádí, že lidé, žijící ve městech a průmyslových oblastech touží po návratu k přírodě skrze pobyt na venkově v klidném příjemném prostředí. Lidé se tak snaží alespoň na chvíli odreagovat od vysokého tempa života ve zmíněných oblastech a zároveň, pokud jsou také rodiči, chtějí, aby jejich ratolesti prožily část svých prázdnin v přírodě, na venkově, v kontaktu se zvířaty.

Tito lidé pak požadují podle Ing. Procházky individuální nabídku služeb a chtějí zažít věci, které zažít ve svém domácím prostředí nemohou. Typické požadavky těchto agroturistů patří ubytování na selkách usedlostech, možnost kontaktu se zvířaty a s přírodou, možnost konzumace čerstvých potravin, někdy i spoluúčast na zemědělských činnostech.

Z pohledu oboru vinohradnictví a vinařství jsou pak podle prof. Tomšíka a Ing. Sedla (Tomšík, a další, 2007 stránky 83 - 85) typickým představitelem agroturistiky Moravské vinařské stezky (MVS). Jedná se o společný projekt vinařských obcí jižní Moravy a Nadace Partnerství s cílem prezentování jižní Moravy jako kraje památek a vína. Jedná se o síť cyklostezek, vedoucích jižní Moravou skrze místní komunikace, vinice, sady, kolem vinných sklepů a památek kraje. Více informací na webové prezentaci MSV www.stezky.cz.

2.6 NÁSTROJE ANALÝZY

Podniky nefungují ve vakuu. Jsou ovlivňovány a ovlivňují prostředí, ve kterém působí. Toto prostředí dělíme na mikro prostředí a makro prostředí.

Mikro prostředí zahrnuje entity, které přímo působí na podnik nebo/a na které podnik přímo působí. Mezi ně patří například dodavatelé, odběratelé, konkurence, prodejci, zaměstnanci a další. Těmto skupinám se říká stakeholderi. Proto má mikro-prostředí zásadní vliv na úspěch podniku.

Makro prostředí zahrnuje faktory, které nemají tak přímý kontakt s podnikem. Jsou to například ekonomika, politika vlády, sociální změny, technologické prostředí a další. Na rozdíl od mikro-prostředí je vztah mezi makro-prostředím a podnikem jen jednosměrnou záležitostí. Jedna firma nemá moc velkou pravděpodobnost ovlivnit některý z makro-faktorů. (Gillespie, 2007)

2.6.1 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL

Touto analýzou se zjišťuje stav konkurenčního prostředí daného podnikatelského odvětví. Nutno zdůraznit, že následujících 5 sil se na trhu s průběhem času mění a proto je důležité neustále monitorovat situaci na trhu. Podle M. E. Portera závisí pravděpodobnost úspěchu podniku na 5 faktorech:

I. Riziko vstupu nové konkurence

Závisí na rozsahu existence vstupních bariér do odvětví. Čím více bariér, tím větší je pravděpodobnost, že existující firmy mohou profitovat.

Velikost bariér záleží především na:

- ⌘ velikost kapitálu potřebného pro vstup na trh;
- ⌘ zkušenostech potřebných pro úspěšné fungování na trhu „learning effect“;
- ⌘ úrovni zábran vstupu na trh politického původu;
- ⌘ loajálnosti k stávajícím značkám;
- ⌘ agresivnosti stávajících podniků vůči nově vstupujícím (cenové války);
- ⌘ míře kontroly stávajících podniků nad zdroji.

II. Vyjednávací síla odběratelů

Čím silnější je vyjednávací síla odběratelů, tím větší je pravděpodobnost, redukce cen a tedy i zisků prodávajícího.

Síla odběratelů závisí především na:

- ⌘ počtu velkých odběratelů (čím méně odběratelů, tím je větší jejich síla);
- ⌘ obtížnosti změny odběratelova dodavatele;
- ⌘ jestli má odběratel možnost koupit svého dodavatele.

III. Vyjednávací síla dodavatelů

Čím větší je síla dodavatelů, tím složitější je pro podniky v daném sektoru profitovat, protože dodavatel může určovat podmínky, podle kterých se bude obchod provádět.

Síla dodavatelů závisí především na:

- ⌘ počtu dodavatelů;
- ⌘ složitosti a nákladovosti změny dodavatele;
- ⌘ možnosti dodavatele koupit konkurenční dodavatele.

IV. Rivalita stávajících konkurentů

Pokud je rivalita mezi stávající konkurencí vysoká, je pravděpodobné, že nový podnik bude mít problém generovat vysoké zisky.

Rivalita stávající konkurence závisí především na:

- ⌘ počtu stejně velkých podniků na trhu;
- ⌘ velikosti nákladů opuštění trhu;
- ⌘ úrovni vytíženosti produkčních kapacit konkurence;
- ⌘ dynamice velikosti trhu (pokud se zmenšuje, rivalita roste);
- ⌘ zákaznické loajalitě k určité značce.

V. Hrozba substitučních produktů

Měří, s jakou obtíží může zákazník začít kupovat jiný produkt, který je určen na to stejné upotřebení. Hrozba substitučních produktů závisí zejména na nákladech, pro zákazníka spojených, se změnou na jiný produkt, a jak zákazník vnímá podobnost alternativních produktů s produktem kupovaným. (Gillespie, 2007)

2.6.2 PESTEL ANALÝZA

PESTEL model (také nazýván v literatuře jako SLEPTE, nebo zkráceně SLEPT, PEST) slouží pro snadnější provedení analýzy makro prostředí. K tomu tento model rozděluje makro faktory na politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní. Tato analýza slouží jako zdroj hrozeb a příležitostí pro SWOT analýzu. Pro začínající podnik poskytuje informace o zaměření/zacílení značky a rozvoji produktové řady. Takto přehledně lze monitorovat i vývoj zmíněných kategorií v čase.

P – politické faktory

Do této kategorie zapadají hlavně politika vlády jako například úroveň intervence v ekonomice, jak moc vláda dotuje podnikání a podporuje podnikatelskou činnost. Politická rozhodnutí mají zásadní vliv na oblasti, které mohou ovlivňovat činnost podniku jako třeba vzdělání, zdravotnictví, infrastruktura atd.

E – ekonomické faktory

Sem zapadají úrokové míry, daně, vývoj síly ekonomiky, inflace a směnné kurzy. Ekonomické změny mají významný dopad na chování podniků působícím v dané zemi.

S – sociální faktory

Sociální změny ve státu mohou také značně ovlivnit fungování firmy. Sleduje se zde například věkové složení občanů státu, populační růst, přístup občanů ke kariéře, atd.

T – technologické faktory

Z technologického pokroku může získat jak zákazník, tak podnik.

E – environmentální faktory

Zde patří faktory jako změny počasí a klimatu, což má konkrétně na obor vinohradnictví a vinařství významný vliv. Tyto faktory taky obecně ovlivňují poptávku, díky dnes populárnímu trendu ekologické výroby.

L – legislativní faktory

Tyto faktory mohou ovlivňovat jak podnikové náklady, tak poptávku. Patří sem veškerá legislativa ve vztahu s podnikem platící na daném území podnikání. Třídí se na zákony

ochraňující spotřebitele, zákony na ochranu hospodářské soutěže, pracovní zákony a zákony na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. (Gillespie, 2007)

2.6.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza slouží pro posouzení silných stránek a slabých stránek, získaných pomocí analýzy vnitřního prostředí podniku, a příležitostí a hrozeb, získaných analýzou mikro a makro prostředí, ve kterém podnik vykonává svoji činnost.

- ⇒ Silné a slabé stránky může daný podnik přímo ovládat.
- ⇒ Příležitosti a hrozby jsou faktory externí a tedy na ně může podnik jen reagovat.

Ze zjištěných informací, které se obvykle skládají do formy tabulky s kvadranty S. W. O. T. se následně sestavuje podniková strategie, která používá silné stránky na omezení nebo odstranění stránek slabých a příležitosti na omezení hrozeb.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Analýza pro sestavení návrhu koncepce výše vinařského podniku byla rozdělena na několik částí, ve kterých je postupně vypracována analýza oborového prostředí, analýza modelem PESTEL, analýza pomocí 5 sil a analýza výzkumu prvotních dat. Výsledky analýz jsou pak shrnuty ve SWOT analýze.

3.1 ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ

Na finální produkt vyrobený z plodů vinné révy se dá dívat několika způsoby. Jsou však dva pohledy, které mohou ovlivnit konečnou konzumaci alkoholu:

- I. Víno pro zdraví;
- II. Víno jako alkohol.

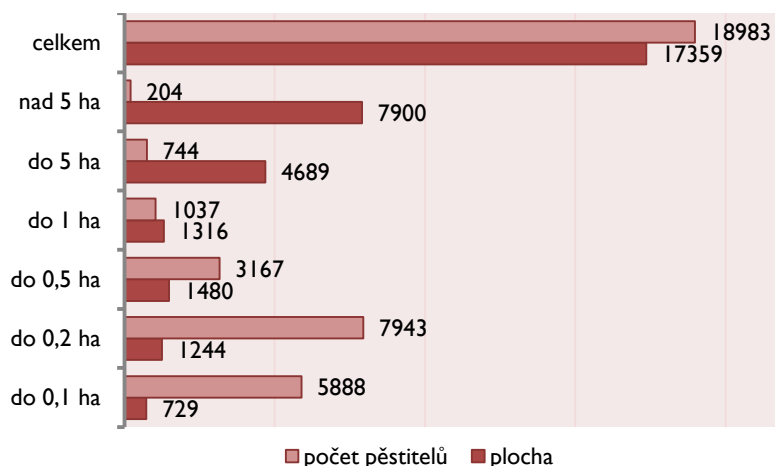
V případě prvního pohledu (známého taky jako *French paradox*), který podle výše zmíněných autorů pomohl zadržet pokles spotřeby vína ve světě o 6,5 milionu hl ročně, se dá mluvit o „strategii vína“, která podporuje konzumaci tohoto nápoje. V případě druhého pohledu se jedná o destruktivní přístup a při masovém rozšíření by měl neblahé účinky na vinohradnictví a vinařství. (Tomšík, a další, 2007 str. 59)

3.1.1 VINOHRADNICTVÍ

Tato podkapitola byla vypracována na základě údajů z *Perspektivy vývoje a návrhy opatření politiky vinohradnictví a vinařství v České republice* (Tomšík, a další, 2007) a *Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno* (Odbor rostlinných komodit MZe ČR, 2010).

3.1.1.1 Vinice

V ČR byla ke dni 31. 12. 2009 rozloha vinic celkem 19 638,38 ha. Následující graf zobrazuje strukturu vinic v ČR v roce 2009 podle velikosti vinice a počtu pěstitelů.

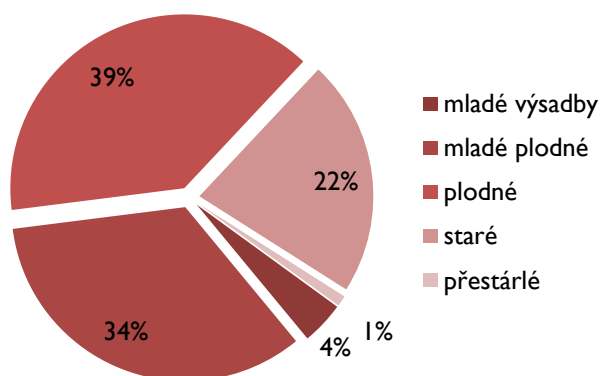


Obrázek 2: Struktura vinic v ČR

(Převzato z (Odbor rostlinných komodit MZe ČR, 2010 str. 34))

Vinohradnictví v ČR je tedy charakteristické svým vysokým počtem drobných pěstitelů s rozlohami do 0,1 ha a 0,2 ha, kteří tvoří přibližně 73 % všech pěstitelů. Svojí celkovou rozlohou pak představují přibližně 11 % rozlohy vinic v ČR. Tito pěstitelé většinou pěstují hrozny pro výrobu vína určeného pro domácí spotřebu.

Věková struktura vinic v ČR byla ke dni 31. 12. 2009 podle následujícího grafu.



Obrázek 3: Věková struktura vinic v ČR

(Převzato z (Odbor rostlinných komodit MZe ČR, 2010 str. 34))

Mladé výsadby jsou vinice do 4. roku od vysetí, kdy vinice neprodukují vhodné pro další zpracování. Mladé plodné vinice jsou mezi 4. a 10. rokem od vysetí, plodné vinice mají věk mezi 10 až 30 lety, staré vinice mezi 30 až 50 lety a přestálé více jak 50 let. Velký podíl mladých plodných vinic má na svědomí vstup ČR do EU, kdy se od roku 2000 do roku 2004 vysadilo přibližně 5 300 ha vinic. Tyto výsadby byly dotovány

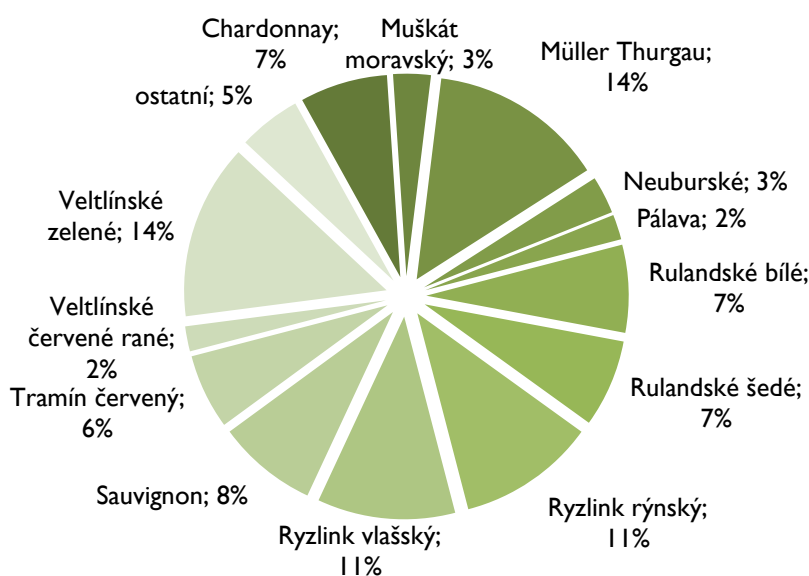
a zvyšovala se tím tak celková rozloha vinic v ČR, protože od vstupu do EU do roku 2014 není povoleno v ČR rozšiřovat tuto rozlohu.

Podoblast s největší rozlohou vinic je velkopavlovická s 4613 ha vinic, druhá největší je podoblast mikulovská s rozlohou 4116 ha. Nejmenší z největších podoblastí je oblast znojemská. Rozlohy obou podoblastí v oblasti Čechy se pohybují okolo 300 ha každá.

3.1.1.2 Odrůdová skladba

Na vinicích v oblasti Morava je podíl jakostních moštových odrůd vinné révy mezi 90 – 95 %. V oblasti Čechy se tento podíl pohybuje okolo 88 %.

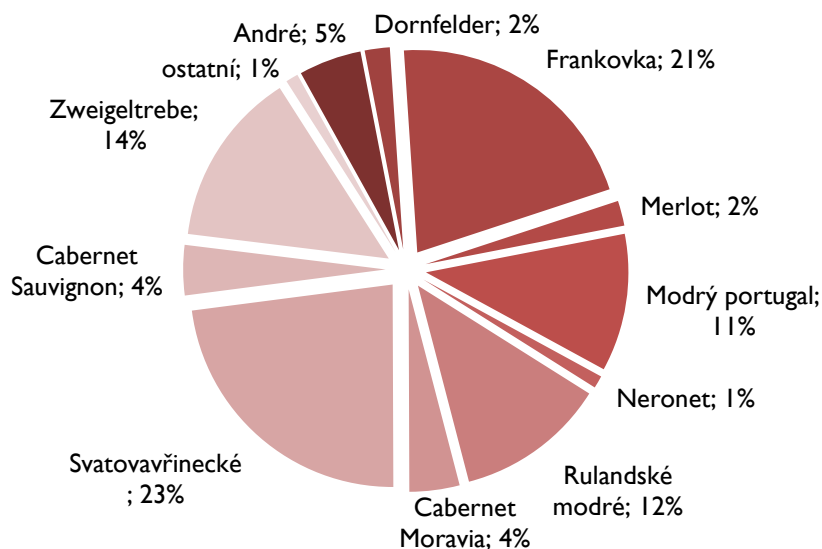
Podíl bílých odrůd se na Moravě pohybuje okolo 66 % a v Čechách okolo 60 %. Skladba vinic bílých odrůd je pak podle následujícího grafu.



Obrázek 4: Nejvýznamnější bílé moštové odrůdy v ČR
(Zpracováno podle ČSÚ)

Odrůdy vyšlechtěné v ČR – Muškát moravský a Pálava - mají na odrůdové skladbě malý podíl. Při sestavování sortimentu je pak třeba počítat s větším výskytem odrůd Müller Thurgau, Ryzlink rýnský a vlašský a Veltlínské zelené.

Podíl modrých odrůd na Moravě se pohybuje okolo 34 % a v Čechách okolo 40 %. Následující graf ukazuje podíly modrých moštových odrůd vinné révy v ČR.



Obrázek 5: Nejvýznamnější modré moštové odrůdy v ČR
(Zpracováno podle ČSÚ)

Opět odrůdy vyšlechtěné na Moravě zabírají pouze malý podíl. Svatovavřínecké a Frankovka pak dominují vinicím s modrými odrůdami.

Odrůdy na vzestupu jsou podle profesora Tomšíka a Ing. Sedla (2007 str. 14) Ryzlink rýnský, Rulandské šedé, Sauvignon, Rulandské modré, Frankovka, Zweigeltrebe a Svatovavřínecké. Odrůdy na ústupu Veltlínské červené rané a Neuburské. Bílé odrůdy.

Šlechtitelská aktivita v ČR přinesla mnohé nové odrůdy, které podle prof. Tomšíka a Ing. Sedla (2007 str. 15) mohou jednak zaručit diferenciaci od dalších států, ale také posloužit při ekologizaci vinohradnictví. Vše ale závisí na poptávce na trhu s vínem.

3.1.1.3 Výnos, výkupní ceny a cukernatost hroznů

Průměrný hektarový výnos vinice se v roce 2009 pohyboval okolo 4,5 t/ha, přičemž rozdíl mezi výnosem bílých a modrých odrůd byl zanedbatelných 0,1 t/ha. Rok 2009 byl však méně úrodný než roky předchozí, kde se výnosy pohybovaly okolo 6,6 t/ha. Horní hranice výnosu je stanovena vinařským zákonem na 12 t/ha. V podnebních podmínkách ČR je tato hranice jen velmi těžko docílitelná. *Předpokládaný průměrný výnos vinice na Moravě se dá odhadnout na 5,7 t/ha.*

Výkupní ceny se v roce 2009 na Moravě pohybovaly okolo 12 Kč/kg, stejně jako v letech předchozích. Významnější kolísání cen je možné očekávat v oblasti Čechy, která je více náchylná na podnební podmínky. Ceny výkupů jsou tedy přímo závislé na úrodnosti roku, technologii pěstování a odrůdě. V roce 2009 se ceny na Moravě pohybovaly v rozpětí mezi 6 a 27,5 Kč/kg, v závislosti na kvalitě a odrůdě hroznů. Vysoké rozpětí, zejména v horní hranici, pravděpodobně zapříčinila slabší úroda roku 2009 a také prodej hroznů z produkce bio, která má z pravidla vyšší výkupní ceny.

Průměrná cukernatost se pro oblast Morava pohybuje okolo 21 °NM. Dlouhodobě se dá na parametru cukernatosti sklizených hroznů pozorovat mírný vzestup.

Převodní poměr mezi hrozny dovezenými z vinic a vyrobením litru vína vychází z předpokladu, že změna z hroznů na mošt, kterým se hrozny stanou po pomletí a vylisování, má efektivitu od 65 % do 80 %, za předpokladu, že 100 % efektivita je poměr 1 kilogram hroznů vyrobí 1 litr moštu. Dalšími procesy zvanými školení vína ztratí víno dalších 20 % svého objemu v případě výroby jakostního vína. Pro potřeby diplomové práce uvažujeme efektivitu pomletí a vylisování 65 %. Pro výrobu přívlastkového vína je potřeba vytrídít nekvalitní hrozny a zde uvažujeme až 30 % ztrátovost. To znamená, že hektar vinice je schopný vydat na 2078 litrů přívlastkového vína = 2766 lahví. V případě jakostního vína je toto číslo 2964 litrů = 3952 lahví.

3.1.2 VINAŘSTVÍ

Pro zpracování této části byla použita monografie *Perspektivy vývoje a návrhy opatření politiky vinohradnictví a vinařství v České republice* (Tomšík, a další, 2007) a *Situace na trhu vína v ČR* (Chládková, 2006).

3.1.2.1 Vinařské podniky

Struktura vinařských podniků hospodařících v ČR je podle následující tabulky.

Hospodařící subjekty	Počet podniků	Plocha	Průměrná výměra podniku
Celkem	10 919	16 290,20 ha	1,49 ha
v tom podle právní formy:			
fyzické osoby celkem	10 688	6 870,70 ha	0,64 ha
právníky osoby celkem	231	9 419,50 ha	40,78 ha
z toho:			
obchodní společnosti	195	8 029,44 ha	41,18 ha
z toho:			
s. r. o.	133	4 194,70 ha	31,54 ha
a. s.	59	3 783,56 ha	64,13 ha
družstva	20	1 143,29 ha	57,16 ha

Tabulka 7: Struktura hospodařících subjektů

(Převzato z ČSÚ)

Podniky, které se zabývají **současně pěstováním vinné révy, prodejem i nákupem hroznů** bylo podle (Tomšík, a další, 2007 stránky 27 - 28) přibližně 5%.

Pěstování vinné révy za účelem prodeje hroznů se zabývalo 20 %, přičemž vlastní zpracování hroznů bylo 10 % sklizně. Tato skupina má z většiny dlouhodobé smlouvy s odběrateli a zároveň má také každoročně problémy s pokrytím nákladů. Tato skupina obhospodařuje cca 30 % plochy vinic.

Pěstováním a současném zpracování všech hroznů se věnovalo přibližně 15 % podniku operující z přibližně 5 % plochy vinic. Tato skupina je orientovaná na produkci kvalitních vín.

Pěstování, zpracování a nákup hroznů (do 30 % objemu vlastní sklizně) se zabývalo přibližně 40 % podniků, operujících na 20 % celkové plochy vinic ČR. Tato skupina se také orientuje na kvalitu.

Nakupujících podniků s vlastní sklizní do 10 % objemů bylo v daném čase přibližně 15 %. Tyto podniky nakupovaly přibližně 80 – 90 % všech nákupů hroznů. Podíl smluvně zajištěných hroznů tvořil cca 90 %.

Dvě poznámky k situaci vinařských podniků v ČR oproti EU, ze stejného zdroje:

- ⌘ *V ČR neexistují vinařská družstva, která by vykupovala hrozny svých členů za zvýhodněné ceny oproti jiným zpracovatelům. V některých členských zemích je takto zpracováno až 50 % produkce hroznů.*
- ⌘ *V ČR je vysoká závislost pěstitelů na podnicích zpracovávajících hrozny. Souvisí s tím malý podíl podniků zpracovávajících své hrozny až do podoby lahve vína.*

3.1.3 DOMÁCÍ TRH S VÍNEM

Tato podkapitola je zpracována na základě průzkumu trhu vína provedeného v rámci projektu „Perspektivy vývoje a návrhy opatření politiky vinohradnictví a vinařství a rozvoje venkova v Jihomoravském regionu“, řešeného na MENDELU v Brně.

Údaje byly získány na základě odpovědí od 99 majitelů (nebo zaměstnanců) vinoték a 44 zaměstnanců supermarketů, založených v letech 1991 až 2003.

Průzkum byl rozvržen do čtyř regionů následovně:

- I. region: Praha, Středočeský kraj;
- II. region: Pardubický, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královéhradecký, Pardubický a Jihlavský kraj;
- III. region: Jihomoravský kraj;
- IV. region: Olomoucký, Ostravský a Zlínský kraj.

Pozn.: Tento průzkum je pro praktickou aplikaci starého data a bylo by vhodné při sestavování konkrétního business plánu provést aktuální průzkum trhu s vínem v ČR.

3.1.3.1 Spotřeba vína

Spotřeba vína v prostředí odbytu je pro vinařský podnik stejně důležitá jako struktura spotřeby. Ze Situační a výhledové zprávy byla průměrná spotřeba na hlavu občana ČR podle následující tabulky.

Produkt/Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ¹⁸
Stolní hrozny (kg/cap.)	3,5	4,1	4,2	3,9	4,8	5
Vína celkem (l/cap.)	16,5	16,8	17,2	18,5	18,5	19,1

Tabulka 8: Vývoj roční spotřeby hroznů a vína na obyvatele ČR

(Převzato z (Odbor rostlinných komodit MZe ČR, 2010 str. 53))

O spotřebě vína a hroznů v ČR se dá říct, že má stoupající trend a podle odhadů některých odborníků (Tomšík, a další, 2007 str. 35) v oblasti vína se tato průměrná spotřeba na osobu může vyšplhat až k hodnotám 25 l/cap.

3.1.3.2 Podíly prodeje

Výše popsaným průzkumem trhu se zjistily, mimo jiné, údaje o průměrném množství prodaného vína na obchodní jednotku za měsíc. Tyto údaje poukazují na vysoký podíl prodeje vína v supermarketech ve všech krajích vyjma kraje Jihomoravského, kde převládá prodej skrze vinotéky nebo specializované obchody.

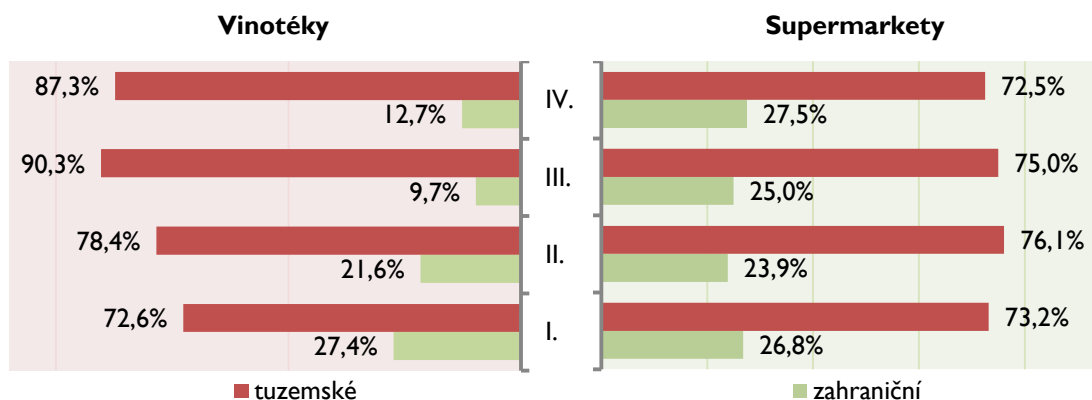
region	I.	II.	III.	IV.
vinotéky	1359	1632	940	1390
supermarkety	4044	4569	825	4940

Tabulka 9: Průměrné množství prodaného vína na obchodní jednotku za měsíc

(Převzato z (Chládková, 2006 str. 31))

Další zobrazení ukazuje původ vína, které se ve sledované době prodávalo. Z grafů vyplívá, že v prodejkách vinoték i supermarketů převládá víno tuzemského původu. Zejména pak v regionu III. a IV., kde v prodejkách vinoték tuzemská vína pokrývají okolo 90 % poptávky.

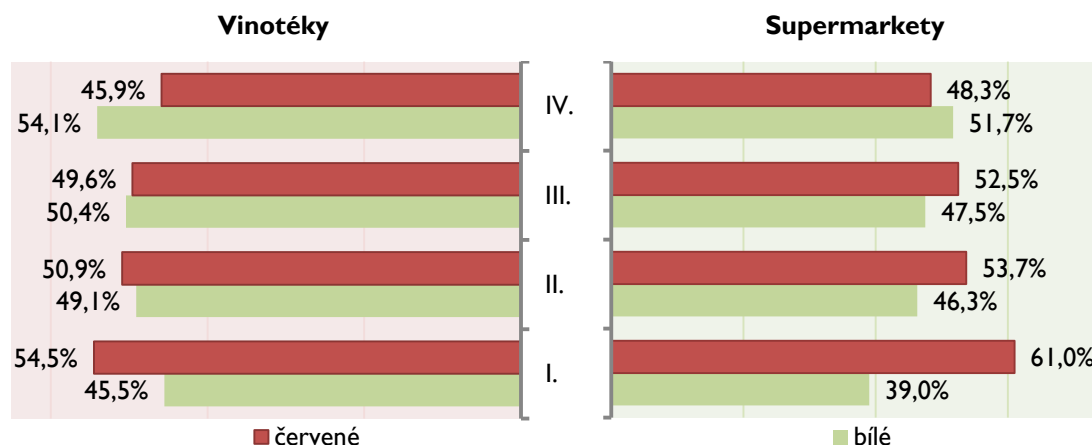
¹⁸ Údaj je odhad MZe.



Obrázek 6: Podíl prodeje tuzemského a zahraničního vína

(Převzato z (Chládková, 2006 str. 31))

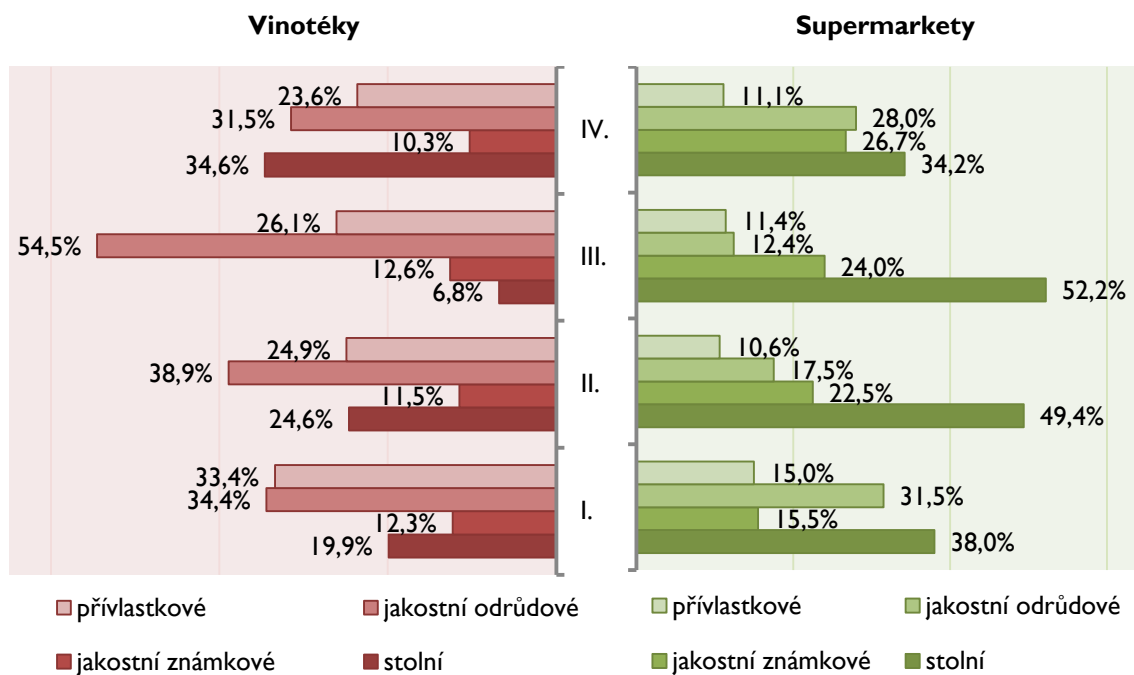
V následujících grafech je možno vidět strukturu prodejů ve vinotékách a supermarketech podle barvy poptávaného vína. Poptávka po červeném víně zejména v I. převyšovala poptávku po bílém víně, naopak IV. region spíše poptává bílá vína.



Obrázek 7: Podíl prodeje bílého a červeného vína

(Převzato z (Chládková, 2006 str. 32))

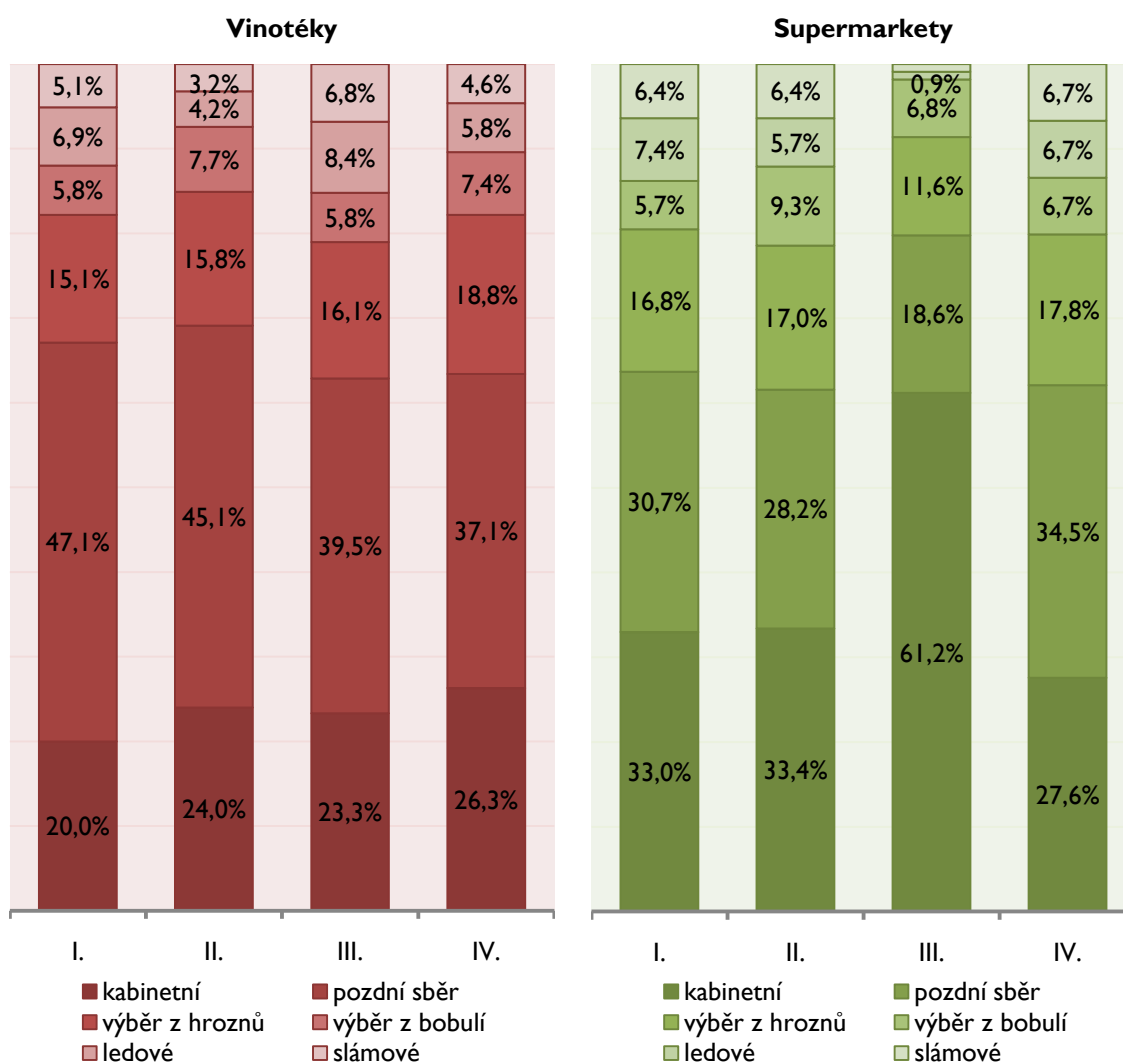
Další ukazatel znázorňuje podíl jednotlivých jakostních tříd na prodeji vína ve zkoumaném období. U prodejů vinoték se projevuje velký podíl jakostních odrůdových vín a viditelně velký podíl vín s přívlastkem. Pro supermarkety se vyznačují velkým podílem stolního vína, ve kterém je zahrnuta i kategorie zemského vína. Tyto kategorie nepodléhají zatřídění, a tedy se na ně nevážší další náklady na uvedení na trh.



Obrázek 8: Podíl prodeje podle jakostních tříd

(Převzato z (Chládková, 2006 str. 34))

Posledním podílový graf zkoumá podíly jednotlivých přívlastků (viz. podkapitola 2.5.2.1 Třídění vína). Zde je vidět velká poptávka po kabinetních vínech v supermarketech jihomoravského kraje. Ve vinotékách je největší poptávka po pozdních sběrech a v supermarketech je poptávka po kabinetních vínech a pozdních sběrech zhruba vyrovnaná.



Obrázek 9: Podíl prodeje jednotlivých přívlastků

(Převzato z (Chládková, 2006 str. 35))

Od pozdního sběru nahoru cena vína značně roste a jeho kvalitu jsou schopni řádně ocenit pouze znalí spotřebitelé. Potenciál prodeje v těchto jakostních třídách je tedy velice malý, pokud se znalost spotřebitelů v oblasti vína nebude zlepšovat.

3.1.3.3 Potencionální spotřeba v letech 2005 - 2009

Nutno dodat, že odhadovaný podíl spotřeby tuzemských vín v ČR pro rok 2006 byl zhruba 24 %, na rok 2009 se tento podíl zvedl na přibližně 27 %.

Potenciální spotřeba tuzemských jakostních a přívlastkových vín byla:

	2005	2006	2007	2008	2009
jakostní (l)	14 554 858	10 893 702	30 292 198	19 449 827	14 915 897
přívlastkové (l)	8 402 332	6 288 793	17 487 294	11 228 133	8 610 755

Tabulka 10: Potencionální spotřeba jakostních a přívlastkových vín

(Zdroj jsou vlastní výpočty)

Průměrný potenciál roční spotřeby jakostních tuzemských vín v ČR je 18.021.297 litrů a potenciál roční spotřeby přívlastkových tuzemských vín je 10.403.461 litrů.

3.1.3.4 Profil spotřebitele

Pro potřeby diplomové práce budou uvažováni spotřebitelé nakupující ve vinotékách a spotřebitelé nakupující v supermarketech.

Pozn.: Pro reálnou aplikaci je pak nutné průzkum trhu rozšířit ještě minimálně o dvě kategorie a to vinařské turisty a nakupující přes Internet.

Spotřebitel nakupující ve vinotéce je spíše muž středního věku vyššího vzdělání a příjmy, který spíše není ovlivnitelný reklamou. Tento spotřebitel je náročný na produkt, preferující kvalitu před cenou. Produkt pro takového spotřebitele by měl být spíše tuzemského původu.

Spotřebitel nakupující v supermarketech je také muž středního až vyššího středního věku, středního vzdělání, spíše ovlivnitelný reklamou. Spotřebitel má spíše nižší příjmy a spíše není náročný na produkt. Spotřebitel upřednostňuje cenu před kvalitou u spíše tuzemských vín. (Chládková, 2006 str. 36)

3.1.3.5 Profil dodavatelů vína

Podle průzkumu trhu Ing. Chládkové (2006) hodnotí vinotéky a supermarkety své dodavatele následovně (hodnoty známky jako ve škole):

parametr	Ø vinotéky	Ø supermarkety
znalost poptávky	1,7	1,9
nabídka požadovaného sortimentu	1,9	2,0
nabídka požadovaného množství	1,7	2,1
nabídka požadované kvality	2,0	2,1
nabídka konkurenceschopných vín	2,2	2,1
výroba originální produkce	2,2	2,1
rychlost vyřízení objednávky	1,8	1,8
využití reklamy	2,9	3,0
vysoké ceny	2,8	2,4

Tabulka 11: Hodnocení dodavatelů vína

(Převzato z (Chládková, 2006 str. 47))

Celkově lze z hodnocení vyčíst, že oba odběratelé hodnotí své dodavatele průměrně až nadprůměrně a ve všech parametrech je prostor pro zlepšení. Slabé stránky dodavatelů v obou případech leží ve využívání reklamy a v cenách dodávaného sortimentu. Prostor pro zlepšení v případě dodávek do vinoték je zejména v konkurenceschopnosti a originalitě dodávaných vín. V případě supermarketů se k zmiňovaným přidává dodávané množství, sortiment a kvalita.

3.1.3.6 Stav marketingu a propagace vína

Podle prof. Tomšíka a Ing. Sedla (2007 str. 81) by se měla propagace vína pro domácí spotřebitele zaměřovat zejména na vzdělané aktivní lidi s vyšším vzděláním, kteří vyhledávají a dovedou rozeznat kvalitní víno. Pro zahraniční spotřebitele platí to samé a navíc je třeba se zaměřovat na lidi vyhledávající speciality a zvláštnosti.

Stejný autor uvádí dva stěžejní dlouhodobé cíle vinařství v ČR:

- ⇒ vylepšení vnímání vín vyrobených v ČR;
- ⇒ zvýšení spotřeby zejména kvalitního vína na tuzemském trhu.

Marketingová komunikace s tuzemským spotřebitelem by měla být zaměřena na:

- ⇒ informování o tom, že je víno módní, společenská záležitost, má příznivé zdravotní účinky a je proto vhodné pro každodenní střídmost konzumaci k jídlu i ke slavnostem;
- ⇒ vysoký kvalitativní pokrok vinařství v ČR s důrazem na originalnost a výhody chladnějších severních oblastí zejména u bílých vín;
- ⇒ přeorientování spotřebitele na kvalitní jakostní vína.

3.1.4 ZAHRANIČNÍ OBCHOD S VÍNEM

ČR, díky malé rozloze vinic (viz podkapitola 3.1.1.1 Vinice), není schopna pokrýt trh s vínem domácí produkcí (cca 0,6 mil. hl). Z hlediska kvality a ceny domácích vín to pro tuzemského spotřebitele není vhodné. Proto se každým vinařským rokem do ČR dováží okolo 1,5 mil. hl z toho převážně bílé víno v baleních nad 2 litry. Největšími dodavateli jsou Itálie, Maďarsko, Španělsko a Slovensko, u nichž se průměrná cena za litr pohybuje v rozmezí od 12,7 do 15 Kč.

Vinařské podniky v klimatických podmínkách ČR tedy nemohou konkurovat zahraničním producentům v oblasti ceny. Parametry, kterými však může české a moravské víno konkurovat zahraničním jsou kvalita a odrůdová skladba.

3.2 ANALÝZA MAKRO PROSTŘEDÍ MODELEM PESTEL

I když se jedná o analýzu makro prostředí, tedy prostředí, které platí pro všechny podniky působící na daném území, lze se v některých částech zaměřovat na konkrétní faktory, které spíše ovlivní činnost vinařského podniku než jiné. Zejména se jedná o technologický, environmentální a legislativní pohled.

3.2.1 POLITICKÝ POHLED

Ačkoliv je vláda v České republice nestabilní, nedá se říci, že by se po změně vládnoucích stran děly značné změny, jelikož se v České republice používá pro volby do Poslanecké sněmovny poměrný volební systém. Žádná, ať už levicově, či pravicově orientovaná vláda nedokáže implementovat zásadní změny ve větší prospěch některého z politických smýšlení. Je však znát, při vládě např. více levicově zaměřené koalice, že se změny dějí více ve prospěch levicově zaměřených řešení. *Před volebním obdobím je pak třeba očekávat nárůst populistických politických rozhodnutí ve prospěch vládnoucí koalice.*

Co se týče politiky Evropské unie v oblasti trhu s vínem, je uskutečňována skrze Společnou organizaci trhu s vínem (SOT) realizovanou skrze nařízení rady (ES) č. 1493/1999, o společné organizaci trhu s vínem, novelizovaná nařízením rady (ES) č. 479/2008, o společné organizaci trhu s vínem a změnách a zrušení některých nařízení. Tato politika se, ve zkratce, zaměřuje hlavně na klesající spotřebu vína v EU, pomalu rostoucí vývoz a k tomu neodpovídající objem dovozu vína do EU, tedy rovnováha na trhu s vínem v EU. *Budoucí kladný vývoj evropské vinařské politiky se dá očekávat spíše ve prospěch zemí, jako jsou Francie, Itálie a Španělsko, jakožto největších producentů vína.*

Vláda ČR a Evropská unie se snaží podporovat malé a střední podniky (MSP) na území České republiky prostřednictvím programů realizovaných zejména Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (MPO ČR), Ministerstvem pro místní rozvoj ČR (MMR ČR) a pro vinohradnictví a vinařství také Ministerstvem zemědělství ČR (MZe ČR), případně krajskými úřady.

MPO ČR podporuje MSP zřizováním řady organizací, jejímž úkolem je poskytovat poradenské služby za zvýhodněných podmínek. Mezi hlavní za tímto účelem zřízené organizace patří:

- ⌘ **CzechInvest** – hlavním úkolem je především posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podniků, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic. (CzechInvest, 2011)
- ⌘ **Národní asociace pro rozvoj podnikání** (dále jen NARP), **Regionální poradenská a informační centra** (dále jen RPIC) – „NARP je celorepubliková síť privátních poradenských a vzdělávacích společností pracujících zejména pro sektor malých a středních podniků (MSP). Tyto společnosti znají specifické potřeby a problémy tohoto sektoru. Síť má mnohaleté zkušenosti s poskytováním poradenských, vzdělávacích, organizačních a dalších služeb pro MSP.“ (Národní asociace pro rozvoj podnikání, 2011)
- ⌘ **CzechTrade** – organizace MPO usnadňující přístup hlavně malým a středním podnikům v České republice na zahraniční trhy.
- ⌘ **Informační portál BusinessInfo.cz** - „je oficiálním portálem pro podnikání a export. Cílem portálu je zjednodušit zejména malým a středním podnikatelům orientaci v informacích a službách poskytovaných státní správou. Portál je provozován vládou agenturou CzechTrade a jeho gestorem je Ministerstvo průmyslu a obchodu.“ (CzechTrade, 2011)

MMR ČR zřizuje Národní orgán pro koordinaci (NOK), který zastřešuje všechny operační programy v České republice financované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR), (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR)

Činnost **MZe ČR** spočívá v zajišťování podpůrných programů pro zemědělce. MZe ČR je *řídícím orgánem Programu rozvoje venkova ČR (PRV)*, který se zprostředkovává skrze **Státní zemědělský intervenční fond**¹⁹ (SZIF) a je nástrojem pro získání podpory z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EARFRD). Aktuální

¹⁹ Webová prezentace Státního zemědělského intervenčního fondu je přístupná na www.szif.cz.

PRV na roky 2007 až 2013 se skládá ze čtyř os, z nichž pro vinohradníky a vinaře je nejzajímavější Osa II, konkrétně *agroenvironmentální opatření (AEO)* v titulech ekologického zemědělství na trvalých kulturách anebo podpora IP.

Dále pak byl v České republice zřízen v roce 2002 **Vinařský fond**, jehož činnost v dnešní době spočívá výhradně v *podpoře marketingu vína, rozvoj vinařské turistiky a informuje širokou veřejnost o vinohradnictví a vinařství*. Vinařský fond měl v roce 2009 rozpočet zhruba 75 mil. Kč. Hlavní příjmy fondu jsou z odvodů za víno²⁰ a vinice²¹, a z dotací ze státního rozpočtu. Na výdajové stránce utratil Vinařský fond v témž roce nejvíce za komunikační kampaň (cca 38 mil. Kč), dále pak za propagaci na základě smluv (cca 31 mil. Kč) a na posledním místě souhrnně cca 10 mil. Kč podle § 31 odst. 4 zákona č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství, tedy za činnost, kvůli které je zřízen. (Vinařský fond České republiky, 2006), (Odbor rostlinných komodit MZe ČR, 2010)

Svaz vinařů České republiky je nevládní organizace, která se *podílela na vzniku nového vinařského zákona* postaveného na principu vytvoření stejných soutěžních podmínek v oboru vína tak, aby se zvýšila rentabilita vinohradnictví a vinařství v ČR a uskutečnila obnova vinic. Dále *hájí zájmy českých vinařů na mezinárodní úrovni*, především v EU v kooperaci s podobnými svazy sousedních zemí, zejména Rakouska a Německa. Zároveň je svaz začleněn do nevládních struktur EU a podílí se na rozhodujícím procesu v rámci výboru pro víno při COPA-COGECA²². (QCM, s.r.o., 2008)

International Organisation of Vine and Wine (OIV) je mezivládní organizací vědecko-technického charakteru uznávaná za své působení v oblasti révy, vína, hroznů, rozinek a dalších produktů založených na révě a víně.

²⁰ Odvod za víno činí 0,5 Kč za litr, jestliže výrobce v kalendářním roce uvede do oběhu minimálně 1 000 l vína.

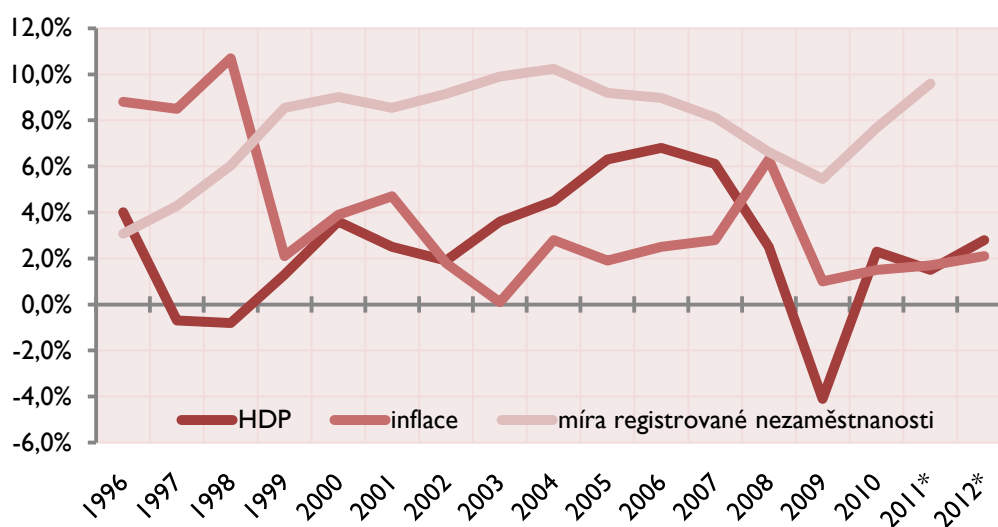
²¹ Odvod za vinice činí 350 Kč z každého i započatého hektaru, jestliže má pěstitel vinné révy rozlohu vinice alespoň 1 hektar.

²² Copa-Cogeca spojuje hlasy farmářů a jejich společníků v Evropské unii. Copa reprezentuje 13 mil. farmářů a Cogeca 38 000 zemědělských družstev. Dohromady zajišťují, že evropské zemědělství je udržitelné, kooperativní, inovativní a garantuje zajištění jídla pro půl miliardy obyvatel.

3.2.2 EKONOMICKÝ POHLED

Ekonomická krize z let 2007 – 2010 ovlivnila v ČR převážně exportérské firmy, které měli své obchodní partnery směrem na západ. Samotná krize příliš neovlivnila stabilitu státu, díky relativně stabilnímu bankovnímu sektoru.

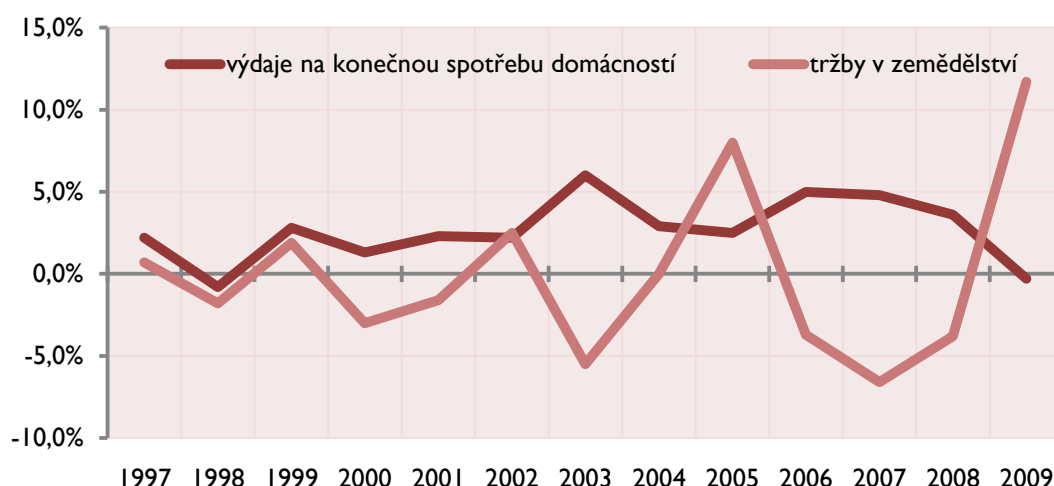
Ekonomické trendy zpracované podle informačního portálu businessinfo.cz z vybraných údajů. Základním ukazatelem je vývoj *hrubého domácího produktu* (reálná meziroční změna), kde po záporných hodnotách změny v roce 2009 se v roce 2010 přesunul na úroveň kolem 2 %, kde bude podle prognózy ČNB v letech 2011 a 2012 stagnovat. Další ukazatelem je *míra inflace*, která svým růstem značí snižování kupní síly peněz. S příchodem ekonomické recese do ČR v roce 2008 inflace „spadla“ na úroveň 1 %, od té doby mírně každým rokem roste. Predikce pro rok 2011 a 2012 jsou převzaty od ČNB. Ukazatel *míry registrované nezaměstnanosti* v posledních začal rapidně stoupat, zřejmě vlivem setrvačného efektu ekonomické krize. Současná hodnota z prvního čtvrtletí se podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) pohybuje na 9,6 %.



Obrázek 10: Vývoj změny HDP, inflace a nezaměstnanosti v ČR

(Zpracováno podle ČNB, ČSÚ a businessinfo.cz)

Trendový ukazatel informující o změnách ve spotřebě jsou výdaje na *konečnou spotřebu domácností*²³, *tržby v zemědělství* (zahrnující výrobky a služby v zemědělství a rybářství třídy CZ-NACE 01+05) a *ceny zemědělských výrobců*, které ceny reprezentují 95 základních zemědělských výrobků.



Obrázek 11: Vývoj změny spotřeby domácností a tržeb zemědělství
(Zpracováno podle businessinfo.cz)

Změna výdajů na konečnou spotřebu domácností má klesající trend, což může svědčit o tom, že jsou domácnosti opatrnější při utrácení. Hodnota změny se pohybuje kolem 0 % pro rok 2010, značící konstantní objem spotřeby domácností.

Z daní přímých jsou to daně z příjmu právnických osob (sazba 19 %), vztahující se na výnos podniku; další přímou daní je daň z nemovitostí (od 2 Kč do 10 Kč za 1 m²), vztahující se na stavby sloužící pro podnikatelskou činnost; dále daň silniční, kde záleží na typu vozidla užívaného pro podnikatelskou činnost.

Z daní nepřímých je to pak daň z přidané hodnoty, která se počítá v závislosti na předmětu zdanění a dělí se na *základní* (20 %) a *sníženou* (10 %); dále je zapotřebí zmínit daň spotřební, která je pro vína a meziprodukty stanovena následovně:

²³ Konečná spotřeba domácností - zahrnujíce hodnoty výrobků a služeb užitých domácnostmi pro individuální potřebu, hrazených z důchodů domácností.

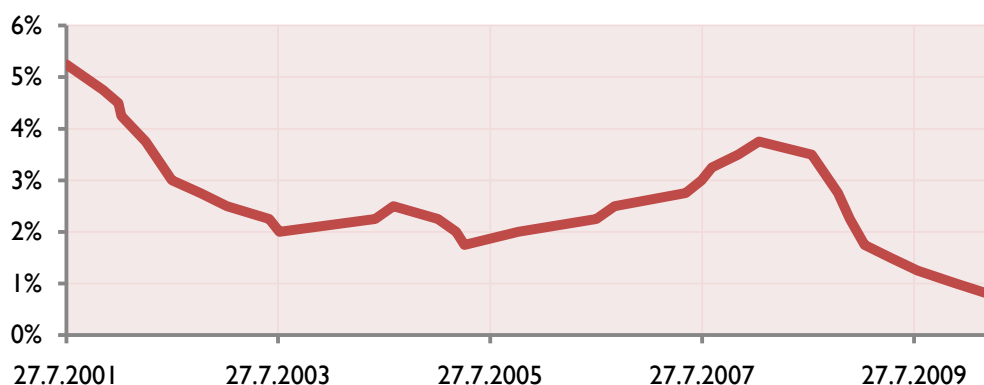
	šumivá vína ²⁴	tichá vína ²⁵	meziprodukty ²⁶
sazba daně	2 340 Kč/hl	0 Kč/hl	2340 Kč/hl

Tabulka 12: Sazby daně z vína a meziproduktů

(Zpracováno podle zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.)

V rámci Evropské unie funguje princip volného pohybu zboží tak, že není omezen ani kvótami či vývozně/dovozními cly mezi zeměmi EU. Pro obchod se třetími zeměmi²⁷ je používán společný celní sazební pro import a export do/z EU.

Z úrokových sazeb stanovovaných Českou národní bankou (ČNB) je nejdůležitější 2 týdenní Repo sazba, kterou ČNB řídí množství peněz v ekonomice státu. Níže uvedená tabulka zaznamenává vývoj 2T Repo sazby od roku 2001 po rok 2010, kde vykazuje hodnotu 0,75 %.



Obrázek 12: 2 týdenní Repo sazba

(Zpracováno podle ČNB)

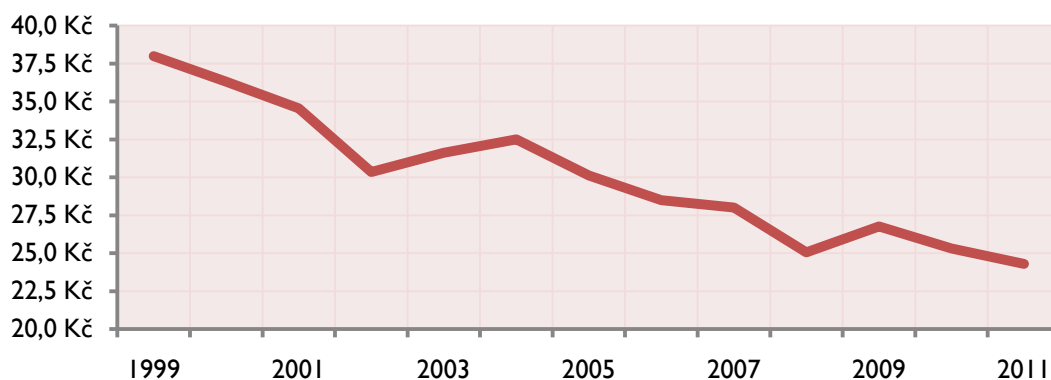
Dalším vlivným faktorem na vinařský podnik je vývoj kurzu koruny k hlavní dovozové měně, jejíž je Euro.

²⁴ Šumivá vína podle § 93 odst. 2 zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.

²⁵ Tichá vína podle § 93 odst. 3 zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.

²⁶ Meziprodukty podle § 93 odst. 4 zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.

²⁷ Třetí země – státy nepatřící do Evropské unie.



Obrázek 13: Vývoj kurzu EUR/CZK

(Zpracováno podle ČNB)

Česká koruna má trend posilování a její hodnota byla v dubnu 2011 na 24,291 Kč / EUR. Obdobný trend lze pozorovat i na páru USD/CZK nebo GBP/CZK. Tento jev má pozitivní vliv na cenu vinařské techniky, která se z velké části vozí ze zahraničních zemí, nicméně. Negativní vliv má na export vína, kdy zvyšuje jeho prodejní cenu, resp. snižuje marži obchodníkovi.

3.2.3 SOCIÁLNÍ POHLED

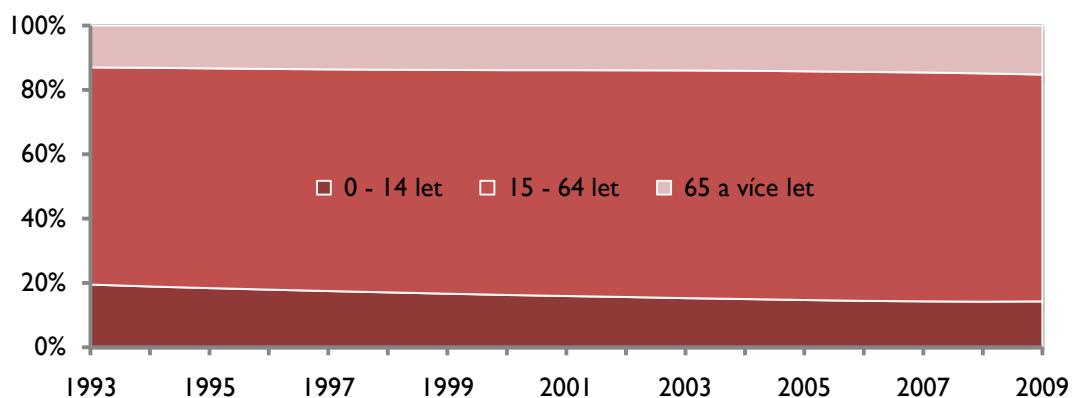
Z demografického hlediska v ČR stabilně přirůstá obyvatelstvo každým rokem po malých krocích. Díky stabilitě malého přírůstku ČR nehrozí výhledově žádné plošné zhoršení zdravotní péče atp.

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
10 278	10 267	10 206	10 203	10 211	10 221	10 251	10 287	10 381	10 468	10 507

Tabulka 13: Stav obyvatelstva v ČR v tis.

(Zpracováno podle ČSÚ)

Struktura obyvatelstva podle věku však značí, že se v ČR vyskytuje dlouhodobě jev, kdy ubývá lidí ve věkové kategorii 0 – 14 let. Tento jev by v budoucnu mohl být příčinou problémů s vyplácením starobních důchodů generacím, které se nyní aktivně podílejí na tvorbě HDP v ČR.



Obrázek 14: Struktura věku obyvatel v ČR

(Zpracováno podle ČSÚ)

Posledním demografickým ukazatelem je ukazatel přírůstku obyvatelstva, který jak už bylo řečeno, roste. Největší podíl na přírůstku obyvatelstva však mají přistěhovalci. Přirozený přírůstek se teprve v roce 2005 do kladných čísel a od té doby ještě nedosáhl zdaleka maximálních záporných hodnot z roku 1997. Hlavně přirozený přírůstek obyvatelstva se zaručuje na velikosti podílů kategorie 0 – 14 let věkové struktury.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Přirozený přírůstek	-17 040	-15 457	-17 603	-9 513	-5 727	1 390	9 996	14 622	10 927
Celkový přírůstek	-25 591	-3 167	8 186	9 122	30 502	36 110	93 941	86 412	39 271

Tabulka 14: Struktura přírůstku obyvatelstva v tis.

(Zpracováno podle ČSÚ)

Životní styl českých občanů se po vzoru ze západních zemí přizpůsobuje trendu racionální (zdravé) výživy. Spotřebitelé tak reagují pozitivně na bio produkty a produkty z vinné révy s původem z jižní Moravy.

Pohled na vinaření v posledních čtyřech letech dostal z masového pohledu výraznou **mediální podporu** v podobě dvou filmů s vinařskou tematikou *Bobule* a *2Bobule*, čímž tak víno jako produkt, získalo stabilnější pozici u zejména mladé populace ČR. Dále pak vznikají na různé gastronomické pořady, ve kterých hraje víno významnou roli. Zdeněk Troška pak v roce 2011 uvedl populárně-naučný pořad o víně v ČR s názvem *Vinařská odysea*.

Víno jako celek se postupem času od revoluce v roce 1989 stává každým rokem známější, spotřebitelé jsou informovanější a vzdělanější. O mediální publicitu vína se od roku 2004 stará Vinařský fond (viz podkapitola 3.2.1 Politický pohled).

V poslední době je výrazný **trend nákupu** zboží skrze Internet a s tím související bezhotovostní platební transakce. Pro oblast vína je však mnohem vhodnější a také stále populárnější distribuční cesta formou vinařské agroturistiky.

Každoročně na podzim je na jižní Moravě možno navštívit spoustu **událostí** s vinařskou tematikou (např. burčákové slavnosti), spojené s moravskými řemeslnými tradicemi a jarmarky. V průběhu roku je pak možno navštěvovat soutěže a košty vín. Všechny tyto aktivity mají vysokou popularitu u spotřebitelů vína a burčáku.

Česká republika je jedna z nejsvobodnějších zemí v otázkách **etnicity a náboženství**. V ČR je velmi nízký výskyt náboženství zakazující konzumaci alkoholu.

Konzumace alkoholu, není ve většině případů chápána jako negativní činnost. Kvalitní víno a aktivity s jeho konzumací spojené, jsou dokonce chápány jako prestižní kulturní záležitost.

3.2.4 TECHNOLOGICKÝ POHLED

Z hlediska výměny technologických řešení provozů výroby vína je vše jen otázkou investovaného kapitálu. Kvalitní vinařská technika je náročná na kapitál, zejména lisovací a chladicí zařízení.

V ČR se nepoužívají ASVK, které by měli zde i původ. Veškeré ASVK, používané pro řízenou fermentaci se dovážejí z Německa, Francie, atd. Vína vyrobená v ČR pak mají unifikovanější chuť a ztrácejí potencionální komparativní výhodu oproti vínům z jiných oblastí. Jediný způsob jak se vyhnout takové chuti je použít technologii spontánního kvašení a ta je pro větší provozy nevýhodná a riskantní.

Z hlediska globální komunikace je podnikatelské prostředí na relativně dobré úrovni. V ČR není omezován komunikační provoz ať z politických či technologických důvodů.

3.2.5 ENVIRONMENTÁLNÍ POHLED

Z environmentálního pohledu je podnik podnikající v oblasti vinohradnictví a vinařství ovlivňován ze všech faktorů nejvíce. Výkon podniku je přímo ovlivňován počasím, které v průběhu dané sezóny bude. ČR je z pohledu vinohradnictví a vinařství okrajovou oblastí, o tom svědčí zařazení do zón A a B podle EU. Chladnější a vlhčí podnebí, které převládá na území ČR je v porovnání s jižnějšími státy Evropy značnou konkurenční nevýhodou z pohledu rizika úspěšné úrody. Každoročně musí vinařské podniky vydat nemalé částky na ochranu vinic před plísněmi, což se pak projevuje v cenách vyprodukovaného vína.

K tomu je navíc vinohradnictví a vinařství v ČR ovlivňováno směrnici Svazu integrované produkce hroznů a vína (viz. podkapitola 2.5.1.5 Ekologie vinohradnictví).

3.2.6 LEGISLATIVNÍ POHLED

Vinohradnictví a vinařství ovlivňuje legislativa národní a od vstupu Česka do Evropské unie také legislativa EU, která je nadřazena legislativě národní.

Evropská legislativa je dána **Nařízením rady (ES) č. 479/2008** o společné organizaci trhu s vínem, a o změnách a zrušení některých předchozích nařízení, ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o hlavní nařízení pro odvětví vína, na které navazují prováděcí pravidla **nařízení Komise (ES) č. 555/2008** o společné organizaci trhu s vínem, pokud jde o programy podpory, obchod se třetími zeměmi, produkční potenciál a kontroly v odvětví vína; **nařízení Komise (ES) č. 607/2009**, pokud jde o chráněná označení původu a zeměpisná označení, tradiční výrazy, označování a obchodní úpravu některých vinařských produktů; **nařízení Komise (ES) č. 606/2009**, pokud jde o druhy výrobků z révy vinné, enologické postupy a omezení, která se na ně použijí; **nařízení Komise (ES) č. 436/2009**, pokud jde o registr vinic, povinná prohlášení a shromažďování údajů pro sledování trhu, průvodní doklady pro přepravu vinařských produktů a evidenční knihy vedené v odvětví vína.

Tato legislativa je postavena zejména na:

- ⌘ nástrojích pro řešení nadbytečné produkce vína v EU a s tím související likvidací;
- ⌘ stabilizování trhu s vínem;
- ⌘ zvýšení konkurenceschopnosti výrobců vína ve Společenství;
- ⌘ zachování tradic výroby ve Společenství;
- ⌘ zajištění šetrnosti produkce vína k životnímu prostředí;
- ⌘ finančním klíči pro rozdělení prostředků podpory vinohradnictví a vinařství v EU, a další.

Národní legislativa je obsažena v **Zákonu č. 321/2004 Sb.**, o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství), **Vyhláška č. 324/2004 Sb.**, kterou se stanoví seznam vinařských podoblastí, vinařských obcí a viničních tratí, včetně jejich územního vymezení, **Nariadení vlády č. 245/2004 Sb.**, o stanovení bližších podmínek při provádění opatření společné organizace trhu s vínem. Doplnuje legislativu Evropské unie v místech, které předpisy ES neupravují nebo dávají možnost či povinnost členským státům danou problematiku upravit. Národní legislativa podle (DonauMedia, s. r. o., 2008) upravuje:

- ⌘ výsadbu vinohradnický ploch;
- ⌘ vinařské oblasti a podoblasti;
- ⌘ vinohradnickou výrobu;
- ⌘ povinnosti vinařů;
- ⌘ členění vinařských produktů;
- ⌘ přezkušování a označování vinařských produktů;
- ⌘ státní odborný dozor;
- ⌘ sankce za správní delikty.

Dále pak činnost vinařského podniku na území České republiky ovlivňuje celá řada dalších zákonů, předpisů a nařízení, z nichž nejdůležitějších jsou:

- ⌘ Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a doplnění některých souvisejících zákonů **110/1997 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Zákon o Státní zemědělské a potravinářské inspekci **146/2002 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Zákon o spotřebních daních **353/2003 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů – zejména část II., hlava IV. Daň z vína a meziproductů;
- ⌘ Zákon o dani z přidané hodnoty **235/2004 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Zákoník práce **262/2006 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Zákon o živnostenském podnikání **455/1991 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Obchodní zákoník **513/1991 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Občanský zákoník **40/1964 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Zákon o účetnictví **563/1991 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Zákon o daních z příjmů **586/1992 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Zákon o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti **589/1992 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů;
- ⌘ Zákon o správě daní a poplatků **337/1992 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů, a další.

3.3 ANALÝZA MIKRO PROSTŘEDÍ PORTEROVOU ANALÝZOU 5 SIL

Mikro prostředí podniku ovlivňují faktory, se kterými je podnik přímo v kontaktu. Podle M. E. Portera se dá analyzovat mikro prostředí, ve kterém podnik působí za pomoci pěti sil. Tyto síly jsou analyzovány v následujících podkapitolách.

3.3.1 RIZIKO VSTUPU NOVÉ KONKURENCE

Vstup do podnikání v oblasti vína je v České republice omezen hlavně tím, kde získat hrozny, tedy je v Česku omezena rozloha vinic a nedá se tedy jen tak někde vysadit vinice nová. Tato bariéra vychází z evropské vinařské politiky vycházející z výše zmíněné legislativy. S tím souvisí také úroveň kontroly stávajících podniků nad rozlohou vinic, kdy v roce 2006 podle (Tomšík, a další, 2007 str. 24) 6 % všech pěstitelů vlastnilo 84 % osázené plochy vinic s rozlohou 1 ha a výše.

Další významnou bariérou pro výrobce vín je rovněž jak české, tak evropské **legislativní omezení** enologických a pěstitelských postupů a hygienických požadavků při výrobě. S tím souvisejí nemalé náklady na vybavení vinařského podniku plus téměř nutnost vlastnit vhodné výrobní a skladovací prostory. V případě ukončení činnosti pak vzniká hmotné břemeno, které drží značnou část kapitálu podnikatele. Pro drobné vinaře je tato bariéra mnohdy nepřekročitelná, proto zůstávají u malého rozsahu výroby a nedodávají svá vína na trh.

Určitým omezením pro nové podnikatele také může být nedostatečně **známé jméno** mezi stávajícími zaběhnutými podniky, ale záležet bude v tomto případě hlavně, na který segment se podnikatel bude chtít zaměřit.

3.3.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

Za velké odběratele se považují super/hypermarkety. Tyto potravinové řetězce mají čím dál větší kontrolu nad celkovým prodejem balených vín ve světě, a jejich síla roste i v ČR. Pro ČR, stejně tak jako pro Rakousko, je však specifický prodej velké části vína

přímo u výrobce. Obecně se říká, že počty potencionálních odběratelů (super/hyper markety, vinotéky, gastronomie, atd.), nepočítaje konečného spotřebitele, jsou vysoké.

Zmínění odběratelé pak ale nemají velké potíže se změnou svých dodavatelů z hlediska nákladu vynaložených na změnu. Tím pak dosahují výhody, kdy mohou nakupovat za nejnižší ceny.

Možnosti vzájemných akvizic mezi odběrateli existují. Počty potencionálních odběratelů jsou však tak vysoké, že fakticky nehrozí vytvoření několika málo silných odběratelů za účelem ovlivňovat cenu, vyjma zmíněných potravinových řetězců.

Informace o trhu s vínem v ČR v podkapitole 3.1.3 Domácí trh s vínem.

3.3.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Za dodavatele vinařského podniku se dají považovat jak pěstitelé vinné révy, tak dodavatele techniky a přípravků k výrobě vína, stejně tak i dodavatele vody, elektřiny, plynu, atd. Nejdůležitějším dodavatelem vinařského podniku je však pěstitel vinné révy.

Více o struktuře vinic a odrůd vinné révy v podkapitole 3.1.1 Vinohradnictví. Obecně však jde říci, že počty potencionálních dodavatelů jsou vysoké.

V případě navrhovaného podniku, fungující na úzké vazbě mezi výrobcem a dodavatelem jsou náklady se změnou vysoké.

Hrozba vzájemného skupování mezi dodavateli existuje, zejména z pohledu konkurenčních velkých vinařských podniků, které mají zájem si zajistit co nejvíce rozlohou vinic na území ČR, pro svou vlastní výrobu.

3.3.4 RIVALITA STÁVAJÍCÍCH KONKURENTŮ

Jedním z faktorů určujících úroveň rivality na trhu s vínem v České republice je, v případě podniků vlastních rozsáhlé rozlohy vinic a vybavení sklepů, nízká likvidita těchto aktiv a po případném **ukončení činnosti podniku** je pak šance, že tyto aktiva budou vázat velkou část podnikatele na dlouhou dobu, než se je podaří přeměnit, s pravděpodobně velkými ztrátami, na likvidnější formu. Z tohoto důvodu se vinařské podniky

pravděpodobně budou chtít udržet životaschopné i za předpokladu užití ostřejších tržních praktik (cenové války, nekorektní získávání vstupů²⁸, atd.).

Z hlediska **produkčních kapacit** je rozloha vinic v ČR fixní a tedy žádný vinařský podnik nemůže vysazovat nové vinice za jiného předpokladu, než že byly jiné jeho vinice vyklučeny nebo, že podnik nakoupil povolení výsadby určité rozlohy vinic plynoucího z vyklučení vinic²⁹ jiného podniku. Zvyšovat produkční kapacity pak lze jedině dovozem moštových odrůd hroznů ze zahraničních zemí EU.

Dynamika trhu s vínem spočívá hlavně na spotřebě a exportu vína. Spotřeba vína v České republice za posledních 10 let neustále stoupá – mezi lety 2000 až 2008 stoupla podle (Odbor rostlinných komodit MZe ČR, 2010 str. 53) o 2,4 l/občana/rok na hodnotu 18,5 l/obč./rok. Spolu s narůstající spotřebou, podle stejného zdroje mírně roste i vývoz. Na opačnou stranu však narůstá i dovoz vína a tím se zvyšuje jeho zásoba, která roste rychlejším tempem, než narůstá vývoz. To je způsobeno hlavně přesycením největšího trhu s vínem - Evropou. Je tedy možné, že tyto faktory mohou vést konkurenční podniky v oboru vína k *vyšší rivalitě*.

V České republice na rozdíl od jiných zemí EU do roku 2004 nebyla vybudovaná společná strategie propagace místních vín. Spotřebitelé se tak naučili nakupovat vína dovezená ze zahraničí a distribuovaná skrze hypermarkety. V poslední době se situace, také díky Vinařskému fondu, mění k lepšímu. Je tedy možné pozorovat zvýšený zájem spotřebitelů o místní vína.

3.3.5 HROZBA SUBSTITUČNÍHO PRODUKTU

Substituční produkt k vínu lze chápat z několika úhlů pohledu, při čemž hrozba se při změnách úhlu může pohybovat od nepatrné až po značnou. Tento úhel pohledu plyne ze segmentace trhu spotřebitele, kde je hlavním faktorem segmentace spotřebitelova senzorická schopnost a jakási „technická“ znalost vín a alkoholových produktů.

²⁸ Například článek zpravodajského serveru Hospodářských novin IHNED.cz (Miroslav, 2011).

²⁹ Vyklučení vinic = úplné odstranění keřů révy vinné včetně kořenů, které se nacházejí na pozemku osázeném révou.

- ⌘ **Senzoricky**, určité víno od konkrétního vinaře nemá substituční produkt, jelikož je velmi malá pravděpodobnost, že jiný vinař měl stejné podmínky pěstování, výroby a skladování jako vinař zkoumaný. Takto však vnímá víno jen málo spotřebitelů, kteří vědí, co od vína chtějí a jsou schopni tyto nuance náležitě ocenit. Pro ně je každá láhev jiný produkt.
- ⌘ Pak je tu úroveň, kdy je **spotřebitel schopný rozlišovat** a tedy i nakupovat vína podle etiket na lahvích. Tento spotřebitel většinou dovede rozlišovat jakostní třídy a odrůdy. Pro takového spotřebitele však volba výrobce nehraje zásadní roli při výběru lahve a tudíž spotřebitel nemá problém a ani větší náklady s tím spojené vyměnit dodavatele.
- ⌘ Dále pak je skupina spotřebitelů, kteří tzv. **rozlišují vína na červená, bílá, která se dají pít a nedají pít**. Dovedou rozpoznat jen základní senzorické charakteristiky vín a znalost v oblasti technických charakteristik je značně omezená. Tito spotřebitelé většinou nakupují víno v super/hypermarketech a je u nich velká pravděpodobnost nákupu vín z třetího světa.
- ⌘ Poslední skupinou jsou spotřebitelé, pro které je na lahvi vína **nejdůležitější jeho alkoholová část a cenovka**. Tito spotřebitelé jsou pak schopni nahradit víno jinými alkoholovými nápoji, jakými je v České republice často pivo a tvrdý alkohol. Pro tyto spotřebitele je pak dostačující krabicové víno z některého z marketů.

V konečném výsledku, je změna dodavatele vína pro většinu spotřebitelů téměř bez nákladů. Při udržení si zákazníka/spotřebitele hraje tedy významnou roli úroveň jeho vzdělanosti v oblasti vín a také zvolená distribuční cesta, která úzce souvisí se vzdělaností.

3.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU MEZI DROBNÝMI VINAŘI

Výzkumem byly zjišťovány informace z oblasti současné situace vinaření dotazovaného, jeho názor na vinohradnictví a vinařství v ČR, jeho postoj ke společnému podnikání a formu podnikání.

Mezi respondenty byli vinaři od 30 do 70 let věku. Rozlohy vinic se pohybovaly od 5 arů do 4 ha. Ve vzorku byli zahrnuti vinaři, jak finančně závislí na výrobě vína (živnostníci) tak vinaři, vyrábějící pro vlastní potřebu s jiným hlavním zaměstnáním i vinaři, vyrábějící pro finanční přilepšení k důchodu. Geograficky vzorek vinařů zahrnoval tři podoblasti – Slováckou, Velkopavlovickou a Mikulovskou.

Následuje souhrn poznatků v jednotlivých okruzích otázek.

3.4.1 SOUČASNÁ SITUACE

Pro vinaře znamená vinařina v první řadě *koniček*. Pokud vinař není živnostník, tak zpravidla není na vinaření přímo finančně závislý. Většina vinařů považuje vinohradnictví jako formu *kontaktu s přírodou, udržování tradic* a ve vinařství mají ambice na *zlepšování kvality* produkce svých vín. Pro každého znamená vinařina *seberealizaci* v podobě vystavování na soutěžích vín.

Nejčastěji se **vyskytující problémy**, se kterými se respondenti potýkali, *byl čas, náklady na výrobu a uhlídání vinohradu před škůdci a počasím*. Zřídka vinaře trápí jejich *zastaralá technologie* a tím nemožnost vyrábět tak kvalitně jak by chtěli a *informovanost* ohledně legislativy a technologií ve vinařství.

Největší obavy mají drobní vinaři z postupného *konce tradice drobných vinařů a nejisté české vinařské politiky*, zejména zdanění tichých vín a změny kontroly drobných vinařů. Méně často se objevovaly obavy z *úpadku krajiny*.

Jako **výhodu drobného vinaření** vidí všichni vinaři jako *volnost v postupech výroby* a do určitého rozsahu produkce také *absenci byrokracie*. Pro vinaře zaměstnaných v jiných oborech pak vinařina poskytuje *odreagování* (změna prostředí a relax).

3.4.2 NÁZOR NA VINOHRADNICTVÍ A VINAŘSTVÍ

Mezi **silné stránky** českého vinohradnictví a vinařství respondenti ve většině případů zařadili *kvalitu tuzemských vín, rozvoj oboru od r. 1989 a tradici vinařství v ČR*. Další poměrně častou odpovědí byl *rozvoj vinařské agroturistiky a faktu, že se víno stává „módním“ společenským nápojem*.

Na druhou stranu za **slabé stránky** vidí vinaři *malou rozlohu vinic v ČR, absenci podpory drobných vinařů a propagaci českého a moravského vína*. Méně častější odpovědi pak zahrnovali fakt, že produkce tuzemských vín se *globalizuje* (aplikace dovážených ASVK), že se *nevyplácí pěstovat hrozny za účelem prodeje* (když někdo nemá sklep) a *nízkou schopnost tuzemského spotřebitele ocenit kvalitní vína*.

Drobným vinařům pak **schází** v prostředí českého vinohradnictví a vinařství *fungující vinařská družstva* (sdílení informací, získávání dotací, výkupy hroznů, atd.). Starším vinařům pak schází *informační servis*, zejména vinohradnictví.

Jako **přebytky** v českém vinohradnictví a vinařství respondenti nejčastěji identifikovali *dovozy levných vín ze zahraničí a dovozy moštů* (úpadek tuzemského vinohradnictví).

3.4.3 POSTOJ KE SPOLEČNÉMU PODNIKÁNÍ

Drobní vinaři by od **společného podnikání očekávali** ve všech případech odpovědi *finanční výhody* (nižší pořizovací náklady přípravků a techniky, výhodnější ceny výkupů přebytků hroznů). Ve většině odpovědí se objevovalo *očekávání pomoci při vlastní výrobě a pěstování* (informační), možnost *užívání služeb* (sdílená technika, atd.) a zajištění *společného odbytu* vína. Méně často se vyskytovaly odpovědi ohledně zajištění *výkupu hroznů a společné vize podniku* (vyšší poslání).

Obavy drobných vinařů plynuly zejména ze špatně nastavených *pravidel fungování podniku a špatné domluvy s ostatními*. Méně často se vyskytovala obava z *mocenství* (politikaření) a *nezodpovědnosti* společníků.

Mezi hlavní **silné stránky** společného podnikání respondenti uváděli zejména zajištění *společného odbytu, možnosti interakce mezi generacemi vinařů* (sdílení informací, konzultace s odborníky, atd.). Další častou odpovědí bylo *vyšší efektivita* (nižší náklady,

vyšší konkurenceschopnost) a *zajištění odbytu přebytků hroznů*. Méně časté odpovědi zahrnovaly *možnosti kvalitnější techniky*, než při individuální výrobě, *oživení krajiny* (motivace obstarávání zanedbaných vinic).

Jako **slabé stránky** byly uvedeny nejčastěji problémy v *domluvě* více společníků.

3.4.4 FORMA SPOLEČNÉHO PODNIKÁNÍ

Ohledně ručení za aktivity podniku respondenti odpovídali jednohlasně omezené ručení. Převážná většina by chtěla, aby podnik řídil ze zákona stanovený orgán (zvolené představenstvo). Polovina vinařů by do společného podniku vstoupila se společníky do počtu 10, 30 % respondentů do počtu 200 a 20 % do počtu 50 společníků. Vstupní vklad by volilo 60 % respondentů do výše 50 000 Kč, a po 20 % každý 10 000 Kč a 200 000 Kč. V otázkách velikosti vstupního kapitálu by se většina spíše klaněla ke změně počtu společníků než vstupního vkladu. 60 % respondentů by chtělo mít každoročně maximální kontrolu nad nakládáním se ziskem/ztrátou, 40 % by chtělo, aby byl předem stanoven systém nakládání se ziskem/ztrátou a ve výjimečných případech by chtěli rozhodovat. Ohledně postoje k získávání cizího kapitálu pro podnikání odpovědělo pozitivně 70 %, 10 % spíše pozitivně, 10% negativně a 10 % neutrálně.

3.5 SWOT ANALÝZA

V tomto shrnutí jsou zpracovány informace předchozích analýz z pohledu vhodnosti českého podnikatelského prostředí pro založení sítě vinařských podniků.

3.5.1 SILNÉ STRÁNKY

Silné stránky moravského vinohradnictví a vinařství a podnikatelského prostředí v ČR:

- ⌘ Na podnikání v oboru vína je mnoho cest jak získat dotace od EU i ČR;
- ⌘ pro malé a střední podniky v ČR je k dispozici poradenství a další služby za zvýhodněných podmínek skrze několik organizací;
- ⌘ vysoký počet drobných pěstitelů;
- ⌘ vysoká technologická vyspělost;

- ⌘ rozmanitost odrůd bílého a červeného vína;
- ⌘ výborné podnební podmínky pro pěstování a výrobu bílých vín;
- ⌘ vysoká kvalita pěstovaných hroznů;
- ⌘ nulová spotřební daň na tichá vína;
- ⌘ konzumace alkoholu většinou není v ČR chápána jako negativní činnost;
- ⌘ velký rozvoj vinařství v ČR za posledních 10 let;
- ⌘ velký rozvoj vinařské agroturistiky v posledních 5 letech.

3.5.2 SLABÉ STRÁNKY

Slabé stránky moravského vinohradnictví a vinařství a podnikatelského prostředí v ČR:

- ⌘ Nízký podíl vlastních odrůd v odrůdové skladbě vinic;
- ⌘ špatné podmínky pro pěstování vinné révy (nerentabilita);
- ⌘ nízká spotřeba vína v ČR;
- ⌘ relativně vysoký podíl registrované nezaměstnanosti = užší kupní síla občanů;
- ⌘ vysoké riziko neúrody díky chladnějším a vlhčímu podnebí;
- ⌘ globální trh s vínem je přesycený = vysoký konkurenční boj cen.

3.5.3 PŘÍLEŽITOSTI

Příležitosti plynoucí ze stavu moravského vinohradnictví a vinařství a podnikatelského prostředí v ČR:

- ⌘ V ČR je ještě prostor pro rozvoj informovanosti a zkušenosti spotřebitele vína;
- ⌘ absence družstev pro sdružování drobných pěstitelů;
- ⌘ potenciál růstu spotřeby vína na osobu;
- ⌘ podíl domácí produkce k domácí poptávce je nízký = potenciál růstu;
- ⌘ nízký meziroční růst inflace podporuje stabilní rozvoj hospodářství ČR;
- ⌘ ČNB nízkou 2T Repo sazbou stimuluje oběh peněz;
- ⌘ posilující Koruna česká;

- ⌘ rostoucí celkový přírůstek obyvatelstva;
- ⌘ nové trendy komunikace se zákazníkem (Internet – sociální sítě, atd.);
- ⌘ potenciál výzkumu vlastních „českých“ ASVK pro podporu chuti domácích odrůd.

3.5.4 HROZBY

Hrozby plynoucí ze stavu moravského vinohradnictví a vinařství a podnikatelského prostředí v ČR:

- ⌘ Lze očekávat vysokou rivalitu konkurence na spotřebitelském trhu s vínem;
- ⌘ levná a poměrně kvalitní vína ze zemí třetího světa jsou hlavně po cenové stránce hrozbou pro místní vinařské podniky;
- ⌘ vysoká zahraniční konkurence v nižších jakostních třídách;
- ⌘ klesající trend výdajů na konečnou spotřebu domácností;
- ⌘ posilující Koruna česká;
- ⌘ malý přirozený přírůstek obyvatelstva;
- ⌘ hrozící možný kolaps důchodového systému v ČR;
- ⌘ rozšíření negativního pohledu na víno jako alkohol jako drogu;
- ⌘ rostoucí síla potravinových řetězců nad kontrolou prodeje vína v ČR;
- ⌘ rostoucí dovoz moštů pro výrobu vína = úpadek tuzemského vinohradnictví.

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉ SÍTĚ

Tato část diplomové práce obsahuje návrh podnikatelské sítě na základě analýz z předchozí kapitoly. Kapitola obsahuje podkapitolu Vize sítě, ve které je rámcově popsán návrh podnikatelské sítě v dlouhodobém časovém horizontu. Další podkapitola se zabývá detailnějším návrhem koordinačního centra, založeného na principu „sítování“ na nejnižší úrovni hodnotového řetězce v oboru vína – pěstitelství.

4.1 VIZE VINAŘSKÉ SÍTĚ

Sít' vinařských podniků by měla využívat rozmanitosti odrůd a terroir svých uzlů, jimiž jsou malé vinařské podniky k tomu, aby pozvedla tradici vinařství nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí.

S využitím synergického efektu se pak pro malé vinařství vytvářejí možnosti zefektivňování produkce vína a tím tak zvýšení konkurenceschopnosti tuzemských vín i na poli ceny, a možnosti nových odbytových cest vína ke spotřebitelům, kteří by jinak nebyli dostupní.

4.1.1 MILNÍKY VYBUDOVÁNÍ SÍTĚ A JEJICH CÍLE

Stěžejní body při budování zmíněné sítě vinařských podniků jsou rozděleny na následující 3,5 bodů.

ETAPA A: Vybudování koordinačního centra

Tato etapa vytvoří pevný základ pro budoucí sít' vinařských podniků. Zahrnutím drobných pěstitelů a vinařů do podnikatelského záměru se zajistí pozitivní vnímání budoucí značky podniku, stejně tak jako se zajistí potencionální uzly vinařské sítě v podobě přetransformovaných pěstitelů ve vinaře. Zároveň se takto „vychovávají“ současní drobní vinaři, kteří mohou řemeslo předat svým potomkům anebo se sami osamostatnit a stát se tak uzlem plánované vinařské sítě. Během této etapy je důležité, aby si vinařský podnik zajistil vlastní vinice, a připravil se tak na odchod/transformaci

pěstitelů v Etapě C. Dále je v této etapě nutné, aby podnik začal budovat svůj jedinečný systém kvalitní výroby a značku s tím spojenou.

Cílem je: vytvořit koordinační centrum a zaujmout pozici na domácím trhu.

ETAPA B: Posilování a rozšiřování povědomí o značce

Po dosažení Etapy A je třeba dále pracovat na rozšiřování povědomí o moravských vínech hlavně mezi občany České republiky a také působit na zvyšování poptávky po těchto vínech. Jedna z cest jak tohoto dosáhnout je vybudování vlastních distribuční sítě, skrze které by se realizoval jak samotný prodej produktů z Etapy A, tak i forma jakou by měl navrhovaný podnik komunikovat se svými zákazníky. Tyto distribuční místa by pak mohla rozšiřovat síť horizontálním směrem a připojovat ke gastronomickému zážitku také zážitky kulturní (v podobě hudebních klubů spojených s distribučním místem sítě), tak wellness zážitky v podobě agroturistiky (skloubení pobytu v přírodě se sportem nebo vykonáváním prací ve vinicích). Během této etapy je možno začít, skrze vybudované prodejní kanály, nabízet vína i konkurenčních malých vinařských podniků, kteří by byli ochotni přijmout prodejní filozofii vybudovaného podniku – v Etapě C se tak mohou stát uzly budoucí sítě. Zároveň se otevírá možnost vstupu na zahraniční trhy a to zejména na dálný východ asijských zemí.

Cílem je: vybudovat standard kvality a rozšíření povědomí o značce a vytvoření distribučního centra.

ETAPA C: Vybudování sítě vinařských podniků

Finální krok, jímž je samotné vybudování sítě vinařských podniků na jižní Moravě. Původní podnik, který vznikl v Etapě A se může osamostatnit ze závislosti na pěstitelích. Stává se z něj hlavní centrála sítě.

Tato síť může fungovat na principu franchisingu, kdy hlavní centrála je franchisor a nabízí filozofii, výrobní systém, obchodní a marketingovou část podnikání a franchizantem se stává malý vinař, který si dále může po vzoru franchisora založit podnik, do kterého stejným způsobem jako v Etapě A budou dodávat drobní pěstitelé z podnikatelova okolí.

Dalším možným způsobem je vybudování sítě rovného s rovným, kde by se z drobných pěstitelů, zakládajících koordinací centrum v Etapě A stali samostatní podnikatelé, kteří by však stále přes původní koordinací centrum sdíleli některé prvky.

Cílem je: vybudovat, rozšířit a podporovat uzly sítě vinařských podniků.

ETAPA C+: Rozšíření sítě vinařských podniků do zahraničí

Rozšíření Etapy C o zahraniční oblasti. Tím se dosáhne rozmanitost produktů vinařské sítě a rozšíří se také povědomí o moravském vinařství v zahraničí v zahraničních regionech.

Cílem je: představit tradiční moravská vína v zahraničí.

4.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ETAPA A

Tato diplomová práce zpracovává návrh koncepce vinařského podniku na bázi síťování drobných pěstitelů vinné révy a vinařů. Takový podnik by měl být postaven na principu kapitálové účasti pěstitelů nebo vinařů. Zde se vytváří hlavní odlišnost od vinařských podniků, které již působí na trhu, kde drobný pěstitel a podnik mají pouze odběratelsko-dodavatelský vztah.

Těžištěm navrhovaného vinařského podniku by měl být vztah mezi pěstitelům a vinařským podnikem. Tím, že drobní pěstitelé a vinaři vlastní vinařský podnik, se zvyšuje jejich zájem o kvalitu dodávaných hroznů, jelikož jejich podnik je ten, který na základě dodaných hroznů vyrábí víno a následně ho i prodává. Ten samý zájem o kvalitu hroznů pak má vinařský podnik, který ho projevuje různými podpůrnými službami a výpomocemi pro práci vinohradnickou a vinařskou.

Hlavní myšlenka podniku je:

Podnik neslouží na generování zisků z produkce vína, ale na usnadnění vinařského života jeho společníků a podporu tradice moravského vinohradnictví a vinařství.

4.2.1 STRATEGIE

Jak z analýzy oborového prostředí vyplývá, konkurence v nízkém kvalitativním segmentu na trhu s vínem v ČR je vysoká, hlavně díky dovozům ze zahraničí. ČR nemá oproti zahraničním zemím komparativní výhodu v podnebí – je okrajovou oblastí. Proto jako strategie pro navrhovaný podnik byla zvolena Focus strategy - differentiation³⁰.

FOCUS STRATEGY – DIFFERENTIATION: sortiment vyšší až vysoké kvality s prodejem zaměřeným na vinotéky a vlastní distribuce formou agroturistiky, s přiměřeně silnou propagační kampaní. Tato strategie je výhodnější z dlouhodobého hlediska, protože je založena na osobnější komunikaci se spotřebitelem a pro prodej v prémiových a horních segmentech s vínem je budování dobrého jména od začátku podnikání kritické. Jako strategie pro začínající vinařský podnik je velmi náročná na finanční zdroje, kde je potřeba zajistit techniku na výrobu přívlastkových vín a zajištění rozsáhlého marketingu, se kterým souvisí zajištění reprezentativních výrobních a prodejních prostor v podobě vinařského dvora.

- ⇒ Cenově vysoce postavená produktový sortiment.
- ⇒ Velmi vysoká kvalita, vysoká diferenciací obsahu i obalu.
- ⇒ Nízké objemy výroby, úzký sortiment produktů, velký podíl archivních vín.
- ⇒ Silný marketing, vysoká autenticita, důraz na původ hroznů.
- ⇒ Zaměření prodeje skrze agroturistiku a vinotéky.

4.2.1.1 Strategické cíle

Hlavním cílem je posílení politické, ekonomické a sociální stránky drobných pěstitelů a vinařů, kteří v poslední době upouštějí od vinařství z důvodu ekonomické nevýhodnosti skrze využití pozitivního synergického efektu. Poskytnout spotřebiteli vysoce kvalitní tradiční produkt z vína při minimalizování vlivu nových technologií výroby na originální chuť moravských vín.

³⁰ Focus strategy - differentiation = jedna z Porterových generických strategií. Je zaměřená na úzký segment trhu a odlišnost/unikátnost nabídky od konkurence.

Vedlejším cílem je přiblížení tradic a folklóru vinařských rodin českému spotřebiteli vína a jeho vzdělávání v oblasti vína. Tím se jednak podpoří spotřeba vína v ČR, ale také se budou měnit poměry spotřeby ve prospěch tuzemských vín. Za další vedlejší cíl lze považovat získání známky V. O. C. (viz podkapitola 2.5.2.1 Třídění vína) Tím se získá možnost certifikovat vína, která vyrábí doma společníci a ti je pak mohou uvést na trh. V neposlední řadě je cílem pozvednout jméno, kvalitu a známost vín z jižní Moravy v ČR a ve světě.

4.2.1.2 Konkurenční výhody

Hlavní konkurenční výhoda je **původ hroznů** a snaha o co **nejtradičnější výrobu** (co nejméně vlivu technologií ovlivňující chuť produktu), od toho se odvíjí objem produkce (malý) a od toho se odvíjí vzácnost vyrobených produktů. Navrhovaný podnik není velkovýrobce, ale nástroj drobného pěstitele jak představit tradici v oboru vína dnešním spotřebitelům.

Konkurenční výhoda ohledně produktového sortimentu je **vysoká úroveň kvality a ceny**, v celé škále sortimentu od začátku existence podniku. S tím je spojená výhoda nového jména na trhu a tak zákazník nemá předsudky ohledně toho, kam produkt zařadit. Pokles na běžnou úroveň by znamenal ztrátu výjimečnosti a tedy i konkurenční výhody.

4.2.2 ORGANIZAČNÍ ČÁST

Jak z **výzkumu vyplývá**, většina dotazovaných by byla ochotna vložit až 50.000 Kč jako vstupní vklad do podniku. K tomu polovina dotazovaných by se chtěla spojit s maximálně 10 lidmi. Druhá polovina odpovídala mezi 50 až 200 lidmi. Většina dotazovaných se však klaní pro změnu počtu společníků v případě, že je potřeba změnit velikost základního kapitálu. Z výsledků analýzy oborového prostředí vyplývá, že je v ČR přes 10 000 drobných pěstitelů s rozlohou vinice do 0,2 ha. Jižní Morava z této části zabírá přibližně 94 %. Získání 230 pěstitelů ochotných společně podnikat je tedy zhruba 2 % všech drobných pěstitelů. Horní limit 0,2 ha na pěstitele však není omezující, takže počet potencionálních společníků je ještě větší.

Pro potřeby diplomové práce je tedy uvažováno společné podnikání **230 drobných pěstitelů** s průměrnou rozlohou 0,15 ha/pěstitele a velikostí vstupního kapitálu 50.000 Kč za drobného pěstitele. Celkem tedy navrhovaný vinařský podnik disponuje *11.500.000 Kč základního kapitálu a potenciálem 34,5 ha vinic.*

Dále je pak potřeba stanovit předmět podnikání a předmět činnosti.

Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách I až 3 živnostenského zákona; zprostředkování obchodu a služeb; poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost.
Předmět činnosti	zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje, nejde-li o provozování odborných činností na úseku rostlinolékařské péče.

4.2.2.1 Organizační řád

Pro organizování společnosti, kterou vlastní 230 drobných pěstitelů je potřeba stanovit nejen striktní pravidla, jako opatření *ex post* – mandatorní pro každého družstevníka formou stanov, ale hlavně je potřeba stanovit pravidla síťového podnikání, platící pro všechny družstevníky jako opatření *ex ante* – jehož dodržování je stvrzeno podpisem a dobrým jménem družstevníka mimo stanovy podniku.

NÁVRH BODŮ STANOV

Tato diplomová práce nemá za úkol přesně navrhnout znění stanov podniku. Zmíněny zde budou jen části, které je doporučeno zakomponovat do stanov vznikajícího podniku společně s částmi, které musí stanovy družstva obsahovat ze zákona.

Způsob nakládání se ziskem/ztrátou – většina respondentů z výzkumné části odpověděla, že by si přála každý rok rozhodovat. Jelikož každý družstevník dodá jiné množství, odrůdy a jakost hroznů, je třeba ve stanovách uvést, jakým způsobem se bude zisk rozdělovat tak a jakým způsobem se bude řešit ztráta. Podíl na zisku by měl být přímo úměrný kvalitě a kvantitě dodaných hroznů = zamezení tzv. „černých pasažérů“ ve vlaku zisku.

Systém získání, pozbytí a změně členství – měli by být stanoveny podmínky, které pěstitel musí splnit pro vstup, aby se zabránilo vstupu spekulantům v krátkodobém hledisku. Zároveň by se měly stanovit podmínky výstupu, aby se zabránilo náhlému poklesu či ztrátě základního kapitálu. Dále by měl být upraven převod členství na jinou osobu, která musí splňovat stejné podmínky jako pro vstup.

Způsob vypořádání se družstevníkem, jehož majetek družstvo použilo ke své činnosti – například, když jeden družstevník poskytne výrobní nebo skladovací prostory, ve stanovách by mělo být uvedeno, jakým způsobem a podle jakých pravidel bude vypořádání sestaveno.

Závazek družstevníka dodávat hrozny - společně s registrací vinice je družstevník povinen dodávat každoročně hrozny do podniku, pokud tak neudělá, měl by být povinen vysvětlit důvod. Na společenské schůzi je pak třeba stanovit přesný podíl z vinice.

Systém ohodnocení výkonu představenstva – motivace manažerů by měla být postavena na tom, jak kvalitně a co všechno za služby a výhody byli schopni zajistit pro chod družstva (např. snížení nákladů sjednáním výhodnějších hromadných nákupů pro pěstitele) v kombinaci s úspěšností prodeje vína. Samotný zisk družstva by neměl zaručovat bonusy pro management.

Opatření zamezující okamžité výplaty peněžních obnosů za hrozny v prvních letech provozu družstva – toto opatření by mělo stabilizovat provoz v prvních letech a zajistit tak dostatečný počet provozního kapitálu. Zároveň přinejmenším oddálí první projevy závisti z vybraného peněžního obnosu mezi pěstiteli, kteří vybrali a kteří ne.

PRAVIDLA SÍŤOVÉHO PODNIKÁNÍ

Jako pravidla síťového podnikání jsou zde zcela převzata pravidla „desatera racionality“ budování podnikatelské sítě, sestaveno prof. Z. Mikolášem (2005 str. 155), které vychází z jeho osobních podnikatelských zkušeností a poznatků získaných z diskuzí s prof. M. Zeleným a prof. J. Vankem.

- I. „Pokud jsi členem sítě, cti její identitu, integritu, suverenitu a mobilitu!“
- II. „Přesto, že jsi členem sítě, cti svou vlastní identitu, integritu, suverenitu a mobilitu, žádná síť ti nesmí odebrat ani jeden z uvedených znaků podnikatelské svobody!“

- III. *„Jsi-li členem sítě, chraň svou svobodu, toleruj svobodu ostatních a aktivně nabízej svobodu ostatním členům v síti!“*
- IV. *„Je-li síť ohrožena tvá svoboda, vystup ze sítě!“*
- V. *„Ohrožuješ-li svobodu ostatních členů sítě, opust' ji sám, jinak z ní budeš vyloučen!“*
- VI. *„Sdílej dobrovolně hodnoty, představy a přístupy sítě a nabízej své hodnoty, představy a přístupy k síti!“*
- VII. *„Smysl existence sítě je v dosahování kladných synergických efektů sítě jako celku a jejich členů jako individuí!“*
- VIII. *„Nenadržuj (nepovyšuj) se a nepodřizuj (neponižuj) se členům sítě, síť je dialog rovnoprávných a nikoli monolog vyvolených!“*
- IX. *„Ekonomickým cílem sítě není pouze zisk, ale růst potenciálu sítě i jejích členů jako jednotlivců!“*
- X. *„Nenadřazuj zákony ekonomické nad normy rozvoje lidského rodu a přírody; jsi pouze členem lidské komunity v určitém čase a prostoru!“*

Toto desatero komplexně zahrnuje body jak na lidské úrovni, tak na úrovni podnikové či ekonomické a jeho dodržováním se dá předejít potencionálním konfliktům, či nedorozuměním při organizaci společného podnikání a nejen toho.

4.2.2.2 Návrh fungování družstva

Navrhované družstvo by mělo fungovat jak na úzkém vztahu se svými družstevníky – popsáno níže, tak na velmi úzkém vztahu se svými spotřebiteli. Spotřebitel by si měl být vědom, že *koupí produktu podniku podporuje vinohradnictví v ČR*. Skrze podnik by se pak měl vyvíjet vztah mezi pěstiteli (mnohdy s vlastními sklepy) a spotřebiteli a tím by mohlo nastat spotřebitelovo pochopení nelehké situace drobných vinařů v ČR.

Jak již bylo zmíněno, vztah mezi družstevníkem a družstvem by měl být mnohem silnější, než jen dodavatelsko-odběratelský. Družstevník by měl být motivován dodávat kvalitní hrozny a družstvo by ho mělo motivovat. Motivačními nástroji družstva by pak měly být zejména:

výkup hroznů	výhodnější výkupní ceny a časy výkupů - koordinace;
komunitní centrum	odborný informační servis o pěstitelství, poradenství;
zprostředkování nákupu	poskytnutí družstevníkům možnost nakoupit za zvýhodněné ceny techniku a technologie pro pěstování;
poskytování služeb	půjčování techniky pro pěstování vinné révy a tím zvýšení kvality a efektivity pěstování, obstarávání administrativy související s vinicemi, atd.;
zprostředkování prací	družstvo by mělo sloužit jako centrála pro trh práce, kde by brigádníci podávali nabídku a pěstitelé poptávku na letní práce ve vinicích, které jsou časově náročné.

V zájmu družstva je pak přijímání dalších drobných pěstitelů, nejlépe s vinicemi v lokalitách okolo vinic stávajících družstevníků. Takový nový člen může družstvu přinést:

zvýšení rozsahu vinic	umožňuje to vytvářet vína založená na odrůdách anebo na terroir díky většímu rozsahu vinic z jednoho místa;
zvýšení základního kapitálu	v případě většího přísunu dalších družstevníků se významně zvětšuje kapitálová síla družstva a tím i nové možnosti;
rozšíření jména	drobní vinaři zároveň tvoří komunikační kanál formou public relations, čím sociálně a ekonomicky silnější drobný pěstitel, tím lepší jméno pro podnik.

Družstvo by také mělo řídit a pomáhat (jak finančně, tak administrativně) při výsadbě a obnově vinic svých družstevníků, tak aby struktura vinic a odrůd korespondovala se zamýšleným sortimentem podniku. Je tedy potřeba hlavně podporovat odrůdy tradiční pro Moravu a odrůdy šlechtěné v tuzemsku.

4.2.2.3 Požadavky na lidské zdroje a organizační struktura

Vinařský podnik dodávající na trh vína musí mít minimálně jednoho enologa, který zajišťuje výrobní proces vína a jeho skladování podle veškerých legislativních

předpisů. Druhou důležitou osobou v navrhovaném podniku je vinohradník. Další požadavky na lidské zdroje plynou ze samotného provozu podniku a jsou vysáány v tabulce níže.

Přehled pozic potřebných ve vinařském podniku, jejich kompetence a požadavky na minimální vzdělání jsou k dispozici jako Příloha 6.

Tyto jednotkové požadavky na lidské zdroje. Pro navrhovaný podnik, do efektivní rozlohy vinic 15 ha je nutné sloučit funkci generálního, finančního, obchodního a marketingového ředitele do jedné osoby alespoň po první rok provozu. Účetnictví je pak nutno děla buď stejnou osobou a nebo outsourcováním³¹. Další sloučení je žádáno na pozicích asistentů enologa a vinohradníka, kdy se jedná o nárazové sezónní činnosti ve sklepě či vinicích. Pozice uklízečky a pozice údržbáře jsou možné také outsourcovat.

Skutečné požadavky na lidské zdroje jsou pak následující.

pozice	počet	hrubá mzda
Generální/finanční/ obchodní/marketingový ředitel	1	cca 31.000 Kč/měsíc
Vinohradník	1	cca 28.000 Kč/měsíc
Enolog	1	cca 28.000 Kč/měsíc
Asistent ve sklepě	2	cca 14.000 Kč/měsíc

Tabulka 15: Skutečný požadavek na lidské zdroje a mzdy

(Zpracováno podle Kartotéky typových pozic (ktp.istp.cz))

Z toho enolog, vinohradník a ředitel jsou zároveň členy představenstva a asistenti ve sklepě by měli být členy družstva. Vinohradník je pak jeden z nejdůležitějších lidí. Ve vinicích se určuje kvalita konečného vína a tak úspěch podniku závisí zejména na „uhlídání“ úrody.

Pozn: Ačkoliv se jedná o malý podnik, ředitel/manažer by měl být vzdělán primárně v oboru ekonomie a managementu, jak je uvedeno v Příloze 6, a vinařství chápat sekundárně, např. jako koníček. V malých vinařských podnicích bývá obvyklé, že manažer, často jeden

³¹ Outsourcing = zajištění určité činnosti pro podnik třetí stranou z důvodů úspory nákladů nebo zvýšení kvality. Může se jednat o hlavní (výrobní zakázka, výzkum a vývoj, reklama, atd.)i vedlejší činnosti (úklid, jídelna, správa budou, atd.). (Synek, a další, 2011 str. 98)

z členů rodiny (v případě rodinného podniku), je v první řadě vinař a až potom manažer. To má pak za následky nízké využití potenciálu podniku a velmi slabý výkon v oblasti marketingu.

Dle výše uvedených požadavků je v příloze organizační struktura jako Příloha 7.

4.2.2.4 Zajištění vstupů

Vstupy do podniku jsou v této podkapitole chápány jako vstupy materiálové, zejména pak oběžný majetek v podobě hroznů. Tyto vstupy tvoří největší část oběžných aktiv a jejich financování by mělo být formou závazku vůči dodavatelům (družstevníkům podniku). Tento závazek by měl být chápán jako služba družstevníkovi, který „vloží“ své hrozny do podniku – jako peníze do banky – a ten je v určitém časovém intervalu (individuální domluva) přemění na konečný produkt a prodá. V závislosti na délce intervalu by se pak měly vyplácet zpět vložené investice (peněžně nebo naturálně – lahve vína – podle dohody) navýšené o úroky z doby, po kterou měl podnik aktiva k dispozici.

Tento úrokový systém by měl být navržen finančním manažerem společnosti tak, aby byl dlouhodobě udržitelný a demokraticky schválen na členské schůzi.

Cena vstupů by vycházela z odrůdy hroznů a z jejich kvality (cukernatost, případně další chemický rozbor). Tato výchozí cena by se pak zúčtovala výše zmíněným úrokovým systémem.

Jako příklad je dále uveden systém úročení hroznů. Takto nastavené úročení motivuje družstevníky ponechat hrozny „pracovat“ v družstvu alespoň jeden rok.

doba	1. rok	2. rok - 3. rok	4. rok - 5. rok	5. rok a více
úrok	15 %	12 %	10 %	5 %

Tabulka 16: Úrokový systém

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cena kilogramu hroznu by se měla odvíjet od jeho kvality a kvalita pro potřeby diplomové práce je odvíjena od cukernatosti rmutu z hroznů. Každý °NM jedna Koruna česká. Za jakostní víno je to tedy 15 Kč/kg, za pozdní sběr je to 21 Kč/kg, atd.

4.2.2.5 *Infrastruktura podniku*

Vinařský podnik nakupující hrozny, bez vlastních vinic potřebuje pro svou činnost výrobní, skladovací a kancelářské prostory. Výrobní a skladovací prostory pak musí splňovat *hygienické normy* stanovené v zákoně č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a doplnění některých souvisejících zákonů, v platném znění. Odhad ceny staršího sklepa s lisovnou a skladem na lahve o potřebných kapacitách je 5.000.000 Kč

Kancelářské prostory

Požadavky na kancelářské prostory vyplývají z organizační struktury, kdy je potřeba zajistit pracovní místo pro tři osoby. S tím souvisí požadavky na výpočetní a komunikační techniku. Odhad prvotních nákladů na výpočetní techniku je 70.000 Kč, na vybavení kancelářských prostor cca 50.000 Kč a odhad provozních nákladů na komunikační techniku (internet + telefony) je 35.000 Kč za rok. Provoz kancelářských prostor se pak odhaduje na 80.000 Kč za rok.

Výrobní prostory

Pro zajištění kvalitní výroby vína je zapotřebí nerezové techniky. Výrobní linka začíná u příjmové vany s vynášecím šnekem, přes mlýnkoodzrnkovač přes rmutové čerpadlo do nejlépe pneumatického lisu, potom moštovým čerpadlem do nerezových tanků (viz níže) nebo vinifikátoru. Linka obsahuje vynášecí dopravníky na třapiny a matoliny, míchací nádoby, deskový filtr a chladicí systém na řízenou fermentaci. Linka neobsahuje koncovou filtraci a lahvovací část, která se dá zajistit jako služba. Odhad nákladů na pořízení výrobní linky je 1.257.530 Kč. Provoz výrobní linky je odhadnut na 500.000 Kč za rok, jelikož linka celá funguje zhruba jen 4 měsíce v roce, zbylé náklady tvoří hlavně náklady na provoz chladicího systému nerezových tanků.

Sklepní prostory

Skladování vín probíhá v nerezových tancích, v lahvích nebo v sudech. Kapacita nerezových tanků by měla podle Ing. Mrázové (Mrázová, 2008 str. 85) být 1,5 násobek roční produkce a kapacita skladu na lahve by měla být 2 krát větší nežli roční produkce. Kapacita tanků by měla být při 15 ha přibližně 67 000 litrů a kapacita skladu nalahvovaných vín tedy přibližně 89 000 litrů. Doporučená kapacita sudů je nejlépe

20 % celkové kapacity. Odhad skladovacích nádob s kapacitou 62 800 litrů je 781.000 Kč.

Automobily

Neméně důležitou infrastrukturu pro fungování podniku tvoří také automobily. Zejména pro vykonávání činnosti vinohradníka, kde je potřeba v sezóně monitorovat vývoj úrody. Pro tuto činnost je zapotřebí zajistit automobil schopný provozu mimo pozemní komunikace (off-road). Pro účely obchodu a zajištění dalších aktivit navrhovaného podniku je navíc třeba auto dodávkového typu. Odhad ceny pořízení off-road vozidla je 400.000 Kč a dodávky 300.000 Kč. Odhad ročního provozu při nájezdu 30 000 km je u off-road vozidla 119.600 Kč a u dodávkového 98.000 Kč včetně pojištění, silniční daně a nafty. Rezerva na servis a opravy každého automobilu jsou odhadnuty na 10.000 Kč.

4.2.3 MARKETINGOVÁ ČÁST

Jelikož vínům z jižních zemí EU a ze zemí třetího světa se po stránce cenové nedá v podmínkách ČR konkurovat, marketingová strategie vinařského podniku by měla být zaměřena na *diferenciaci produktu - vyzvednutí specifík moravských vín*. S tím souvisí jak spolupráce s Vinařským fondem a jeho marketingových aktivitách, začlenění do MVS a dalších komunikačních cest, tak podpora vývoje lokálních čistých kultur kvasinek, a tím tak umocnit již tak charakteristickou chuť moravských vinic pro potřeby řízeného kvašení.

4.2.3.1 Marketingové cíle

Jako cíl marketingové strategie diferenciací produktu by měl být stanovený podíl na trhu s přívlastkovými víny a archivními víny – tedy horní a prémiové segmenty produktů. Tento podíl pro potřeby diplomové práce je stanoven jako 0,5 % trhu s tuzemskými přívlastkovými víny.

Při průměrné ceně 230 Kč/láhev a splnění prodejů 0,5 % z potencionálního trhu s přívlastkovými víny jsou výhledy tržeb následující:

Roky	VR ₁	VR ₂	VR ₃	VR ₄	VR ₅	celkem
Tržby (Kč)	11.963.980	11.963.980	11.963.980	11.963.980	11.963.980	59.819.900

Tabulka 17: Potenciál tržeb při obsazení 0,5 % trhu s přívlastkovými víny

(Zdroj: vlastní výpočty)

4.2.3.2 Cílový trh

Z analýzy oborového prostředí, konkrétně podkapitola 3.1.3.4 Profil spotřebitele a Podmínek rozvoje konkurenceschopnosti v oboru vína v ČR (Tomšík, a další, 2007 str. 81), by měl být cílený spotřebitel aktivní jedinec, vyššího vzdělání s průměrným a vyšším příjmem, vyhledávající a schopný ocenit kvality tuzemského vína. Zahraniční spotřebitel by pak měl navíc vyhledávat zvláštnosti a speciality ve vínech.

4.2.3.3 Positioning

Pozice na trhu nejen tuzemském, ale případně v budoucnu i zahraničním, by měla být stavěna na specifikách moravského „terroir“³² a co největším umocněním jeho charakteru při výrobě. Jedná se tedy o výrobu z hroznů, pěstovaných spíše na starších vinicích (které dovedou svými hlubokými kořeny „nasát“ do bobulí charakter půdy) a následné zpracování hroznů s minimálními úpravami, které by mohly ovlivnit tento charakter. Zde přichází na řadu podpora výše zmiňovaného vývoje lokálních čistých kultur kvasinek.

4.2.3.4 Marketingový mix

Nástroji na získání výše vymezené pozice v daném segmentu jsou produkt, cena, komunikace a distribuce.

PRODUKT

Sortiment vinařského podniku by se měl skládat z produktů hroznů družstevníků, zejména pak prémiové a horní segmenty vín. Jako doplňkový produkt lze uvažovat

³² Terroir = pojem zahrnující geografii, geologii a klima určitého místa.

červený burčák, jehož spotřeba je téměř nemožná mimo prostory výroby, jelikož čas, kdy se zkvašený mošt považuje za červený burčák, se měří na jednotky hodin.

Návrh sortimentu pro vinařský podnik.

segment	popis	podíl sortimentu
Horní	bílá i červená; jakostní odrůdová i známková; jakostní s přívlastkem kabinet a pozdní sběr	80 %
Premium	zejména červená; školená v sudech; špičkové výběry z hroznů a bobulí bílá; speciality typu slámového a ledového vína	20 %

Tabulka 18: Návrh sortimentu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obsah láhve by neměl za žádnou cenu klesnout pod úroveň jakostního odrůdového nebo jakostního známkového vína. Odrůdy, na kterých by měl být sortiment postaven, by měli být tradičně dlouhodobě pěstované v ČR nebo typické pro střední Evropu, nejlépe však vyšlechtěné v ČR (viz podkapitola 2.5.1.4 Odrůdy Moravy). Kvůli diverzifikaci odrůd z vinic drobných pěstitelů (družstevníků) by se mělo ze začátku maximálně využívat možnosti doplnění hlavní odrůdy 15 % příměsí až dvou jiných odrůd až vyrábění směsí, tj. jakostní známkové víno (viz 2.5.2.1 Třídění vína).

Obal produktu by měl být na pohled příjemný a vzbuzovat pocit luxusu. V souladu s navrženou strategií diferenciací produktu je zapotřebí, aby byla *jednoznačná rozpoznatelnost/odlišitelnost* produktu navrhovaného vinařského podniku od ostatních produktů z vína. Při rozšiřování sortimentu je pak zapotřebí dodržovat pravidla srozumitelnosti a jednoduchosti, aby zákazník neztratil přehled o všech produktech vinařského podniku. Ceny obalů se pohybují od běžných lahví za 5 Kč přes atypické okolo 20 Kč až po exkluzivní okolo 60 Kč bez DPH. Pro potřeby diplomové práce budou uvažovány lahve atypické lahve s ozdobnými uzávěry. Cena uzávěrů se pohybuje okolo 10 Kč bez DPH.



Horní segment 0,75 litru

cena 19,80 Kč



Prémium segment 0,5 litru

cena 25,56 Kč

Obrázek 15: Návrh možných lahví pro horní a prémium segment

(Převzato z www.bricol.cz)

Pozn: Je zapotřebí dosáhnout kombinací obalu a obsahu takové situace, kdy je člověk zajímavější se o víno schopen vyjmenovat všechny produkty vinařského podniku. Obdobně jako zákazník zajímavější se o elektroniku je schopen vyjmenovat produkty firmy Apple.

Etikety by se měly řídit pravidlem jednoduchosti, kde *důraz by měl být kladen na původ hroznů* – zejména jména pěstitelů od kterých hrozny v lahvi pocházejí. Tak se vytvoří spojení mezi původem hroznů a obsahem v láhvi a tím se umocní důvěryhodnost produktu.

Jako **doplňkové služby** k materiálním produktům zařadit *vzdělávání spotřebitelů* v oblasti vína, jako jsou řízené degustace a přednášky o vinohradnictví a vinařství.

Společně s materiálním produktem a doplňkovými službami se dá chápat jako produkt i **filozofie** navrhovaného vinařského podniku, která stojí na *podpoře a zachování tradic moravského vinohradnictví a vinařství umocnění politické, finanční a sociální pozice drobných pěstitelů a vinařů*. Je možné v budoucnu očekávat ve vyspělých zemích rozšíření zájmu

spotřebitele – zejména těch movitějších, o původ produktu (z jakého prostředí pochází; fair trade; atd.).

CENA

Cena produktů v prémiovém a horním segmentu by měla být nastavena *rozpoznatelně od běžných vín*. Zaměření podniku je na úzký segment zákazníků na domácím, a v budoucnu zahraničním, trhu, kteří vyhledávají zvláštnosti a odlišnosti v původu vína. Tento segment je připraven za požitky úměrně zaplatit. Při výrobě prémiových produktů rostou i náklady na výrobu jednotky a proto vyšší cena je nutností pro udržení rozvoje vinařského podniku.

segment	cenové rozpětí	Ø cena
horní	200 – 350 Kč	230 Kč
premium	300 a více Kč	400 Kč

Tabulka 19: Návrh cen

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem cenové politiky je viditelně diferencovat produkty od běžných jakostních odrůdových vín – zvýšit prestiž podniku. Podle průzkumu trhu, jehož některé výsledky byly publikovány ve Vinařském obzoru (Stávková, 2010 stránky 502 - 503) by 59 % respondentů volilo cenu mezi 100 – 200 Kč za 0,7 litru jakostního odrůdového vína. Jedná se tedy o střední segment produktů a je třeba, aby navrhovaný vinařský podnik cílil svoji cenovou politiku nad tento segment.

KOMUNIKACE

Forma, jakou bude produkt prezentován, hraje významnou roli. Emoční **komunikační cíle** by při zvolené marketingové strategii, měly hlavně být:

- ⌘ u tuzemských spotřebitelů vzbudit vlasteneckého ducha a starost o přírodu;
- ⌘ u zahraničních spotřebitelů vybudit zvědavost o moravský terroir.

Odlišnost v komunikaci by měl podnik zajišťovat větším podílem na nových možnostech komunikace se zákazníkem formou Internetu a dalších digitálních médií,

jako jsou například POI³³ v navigacích a internetových mapách. Předmětem komunikace by měla být hesla TRADICE, MORAVA, PRÉMIOVÝ PRODUKT, PŮVOD HROZNŮ, VZTAH PĚSTITELE A VINAŘSTVÍ, PŘÍRODA. Maximálně využít výhodu oproti konkurenci spočívající v *původu hroznů* v kombinaci s principem, na kterém je postaven navrhovaný podnik = *orientace na pěstitele, ne na tržby*.

Pro navrhovaný vinařský podnik jsou nejvhodnější následující nástroje komunikačního mixu, s uvedeným způsobem použití:

Osobní prodej – tento způsob komunikace je pro navrhovaný podnik preferovaný, jelikož umožňuje dvousměrnou komunikaci. Zastává tak funkci informační a distribuční. Osobní prodej pro vinařský podnik hlavně znamená účasti podniku na *výstavách, soutěžích vín a prodej „ze dvora“*.

Reklama - upozornění na existenci podniku a jeho filozofii, podvědomá komunikace. Doporučovaným prostředkem pro tento účel je zejména *televize*, která dokáže na dálku nejlépe vyobrazit filozofii podniku. Pro navrhovaný vinařský podnik *není vhodné* vystavovat billboardovou reklamu, či vylepovat plakáty, nebo rozdávat letáky, protože jde o způsoby popírající principy šetrnosti k přírodě.

Podpora prodeje – vzorky vína zdarma při prodeji „ze dvora“. Spotřebitelské soutěže a různá cenová zvýhodnění nejsou pro komunikaci produktů prémiového a horního segmentu vhodné, zejména proto, že se jedná o nástroje kvantitativní komunikace.

Public relations – jak z výzkumu provedeného pro potřeby této diplomové práce vyplývá, častým očekáváním respondentů od navrhovaného vinařského podniku byla jistá forma vize podniku, kterou posléze specifikovali jako vyšší poslání. Podnik by tedy měl mít vypracovaný *systém podpory a spolupráce s veřejnými organizacemi*, jak z důvodu očekávání pěstitele, tak kvůli vztahu s veřejností. Hlavním PR nástrojem by však měla být *průhlednost ohledně původu hroznů*, protože na této myšlence celý podnik „stojí“ a zároveň „padá“.

³³ POI = point of interest = místo zájmu, je možné zobrazit v navigacích.

DISTRIBUCE

Distribuční strategie pro navrhovaný vinařský podnik by v korespondenci s podnikovou filozofií měla být vedena jako výhradní distribuce. Takto zvolená strategie funguje jako prvek posílení image produktu a značky výrobce. Umožňuje také větší kontrolu nad cenou produktu.

Nepřímý prodej by měl tedy probíhat jen skrze určité vybrané prodejce. V žádném případě nedodávat víno do super/hypermarketů. Podle výzkumu Ing. Chládkové (2006 str. 45) patří nabídka stejného vína v supermarketu mezi jedny z nejčastější příčiny vyřazení vína z nabídky ve vinotékách, tedy ztráta jisté exkluzivity. Tito distributoři by pak měli sloužit hlavně jako vzdálený zástupce podniku, když už zákazník podnik zná a ví, který konkrétní produkt požaduje.

Kromě nepřímého prodeje by hlavní distribuční cestou měl být **přímý prodej**. Preferovaně prodej tzv. „ze dvora“, kdy má možnost zákazník předem ochutnat vzorky produktu. Tento prodej je také podporovaný vinařskou turistikou a výše zmiňovanými vzdělávacími doplňkovými službami. Další formou přímého prodeje, zejména pro mladší generaci spotřebitelů je elektronický prodej a s tím spojený zásilkový prodej.

4.2.4 MILNÍKY REALIZACE

V následující tabulce jsou stručně uvedeny největší milníky, které je potřeba dosáhnout pro realizaci podnikatelského záměru.

název	časový úsek/popis
Získání dostatečného počtu podnikavých pěstitelů	leden – květen kr_1 ; vr_0 S tímto milníkem přímo souvisí kvantitativní průzkum drobných pěstitelů, založený na explorativním průzkumu v této diplomové práci.
Založení družstva + zvolení představenstva	květen – červen kr_1 vr_0 Milník, který obsahuje předání řízení podniku statutárnímu orgánu, od této doby začínají veškeré obchodní, marketingové a výrobní operace. Obsahuje členskou schůzi, odhlasování stanov a předmětu podnikání, složení základního kapitálu.
Zajištění provozovny a její uvedení do provozu	červenec kr_1 ; vr_0 Provozovna se skladovacími prostory je důležitý milník, zejména pro tvorbu image vinařského podniku. Prostory provozovny však mohou být do prvních let provozu podniku v podobě služby některého z družstevníků.

Ladění systému monitoringu úrody	červenec – září kr_1 ; $vr_{0,1}$ Kontrola úrody – jedná se hlavně o vyladění fungování monitoringu úrody ve vinohradech družstevníků a zajišťování podpory pěstitelům po zbytek sezóny letních prací prvního kalendářního roku.
První sběr hroznů	září – listopad kr_1 ; vr_1 Koordinace – milník, velmi náročný na logistiku, jehož zpětná vazba informuje o dostatečnosti kapacit pro zpracování hroznů a jejich přepravu do podniku.
První výrobní provoz	září – prosinec kr_1 ; vr_1 Optimalizace výrobních procesů, návrh konkrétního sortimentu produktů, výroba vína.
První celá sezóna ve vinohradech	prosinec – srpen $kr_{1,2}$; vr_1 Doladění monitoringu úrody a podpory pěstitelů. Plný provoz.
Konec prvního roku v plném provozu	srpen kr_2 ; vr_2 Zde se vrátí všechny informace o efektivitě činnosti vinařského podniku od jeho založení a podle nich je pak třeba upravit činnost podniku, která nesplňuje předpoklady.

Tabulka 20: Milníky realizace

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.5 FINANČNÍ ČÁST

Jelikož je pro potřeby diplomové práce stanoven počet družstevníků na 230 osobách s počátečním vkladem 50.000 Kč na družstevníka, bude finanční část vycházet ze základního kapitálu 11.500.000 Kč.

4.2.5.1 Rozpočet potřebného kapitálu

Základní odhadnuté náklady na pořízení a roční provoz infrastruktury podniku jsou uvedeny v podkapitole 4.2.2.5 Infrastruktura podniku. Podnik začíná svoji činnost v červenci nultého kalendářního roku.

Rozpočet potřebného kapitálu bude tedy uveden na prvních 6 měsících provozu.

číslo	předmět	částka (Kč)	popis
1	zřizovací poplatky	90.000	založení podniku
2	budova	5.000.000	pořízení sklepa
3	vybavení IT	70.000	mobilní telefony a počítače
4	vybavení kancelář	50.000	nábytek
5	výrobní linka	12.57.530	stroje a zařízení

6	vybavení sklepa	781.000	skladovací nádrže
7	auto off-road	400.000	pro vinohradníka
8	auto van	300.000	pro obchod
9	celkem	7.948.530	(suma 1 – 8)
10	náklady na marketing	50.000	www; tiskoviny; sociální sítě; PR
11	provoz kanceláří	40.000	energie a otop
12	provoz IT	17.500	telefony a internet
13	provoz auto offroad	59.800	palivo + servis
14	provoz auto van	49.000	palivo + servis
15	externí vedení účetnictví	22.100	účetnictví, daňová správa, atd.
16	mzdy zaměstnancům	690.000	hrubá mzda
17	sociální a zdrav. pojištění	265.650	pojištění placené zaměstnavatelem
18	pojištění	90.000	budovy, škody, auta 2x8000/měsíc
19	daně a poplatky	10.000	nemovitost; silniční 2x3600/měsíc
20	celkem provozní	1.294.050	(suma 10 – 19)
21	rezerva	129.405	(10 % z 20)
22	celkem	9.371.985	(součet 20+21+8)

Tabulka 21: Rozpočet potřebného kapitálu na 6 měsíců

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka zřizovací poplatky je odhad výdajů na činnosti spojené podniku (notářské poplatky, soudní poplatky, výpis z rejstříku trestů a katastru nemovitostí, zápis do Obchodního rejstříku, ohlášení živnosti, pořádání první členské schůze, atd.).

Položka pojištění je odhad výdajů na pojištění budov a odpovědnosti a povinného ručení za automobily

Hrozny v prvním roce však nejsou výdaji, jelikož je ve stanovách družstva stanoveno, že v prvních letech provozu družstva se vyplácí finanční obnosy za vykoupené hrozny až na podzim následujícího kalendářního roku (viz podkapitola 4.2.2.1 Organizační řád). Toto opatření zabrání problémům s provozním kapitálem v prvních letech provozu družstva.

4.2.5.1 Plán potřeby a struktury kapitálu

Tato kapitola zpracovává potřeby a strukturu kapitálu potřebného při provozu prvních pěti let vinařského podniku. Jedná se o velmi přibližný rozpočet.

Plán aktiv je následující:

	počáteční	první	druhý	třetí	čtvrtý	pátý
AKTIVA CELKEM	11.500.000	11.957.427	14.086.233	13.898.850	14.369.254	16.428.909
<i>Stálá aktiva</i>	<i>7.738.530</i>	<i>7.738.530</i>	<i>7.738.530</i>	<i>7.738.530</i>	<i>7.738.530</i>	<i>7.738.530</i>
DHM	7.738.530	7.738.530	7.738.530	7.738.530	7.738.530	7.738.530
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>3.761.470</i>	<i>4.218.897</i>	<i>6.347.703</i>	<i>6.160.320</i>	<i>6.630.724</i>	<i>8.690.379</i>
Zásoby	0	3.718.897	5.847.703	5.660.320	5.630.724	4.242.574
Finance	3.761.470	500.000	500.000	500.000	1.000.000	4.447.805

Tabulka 22: Plán a struktura aktiv v Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kvůli nákladným počátečním investicím do sklepa a jeho vybavení, váže podnik hodně kapitálu ve stálých aktivech. Oběžná aktiva jsou tvořena zejména zásobami vína, které nebylo prodáno v daném roce plus zásoba z předchozích let.

Plán pasiv je následující:

	počáteční	první	druhý	třetí	čtvrtý	pátý
PASIVA CELKEM	11.500.000	11.957.428	14.086.233	13.898.850	14.369.254	16.428.910
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>11.500.000</i>	<i>9.836.541</i>	<i>9.893.618</i>	<i>11.269.045</i>	<i>13.722.636</i>	<i>16.428.910</i>
Základní kapitál	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000
Rezervní fondy	0	0	2.854	71.625	194.305	329.618
VH minulých	0	0	-1.663.459	-1.609.236	-302.580	2.028.331
VH	0	-1.663.459	54.224	1.306.655	2.330.912	2.570.960
<i>Cizí zdroje</i>	<i>0</i>	<i>2.120.887</i>	<i>4.192.615</i>	<i>2.629.805</i>	<i>646.618</i>	<i>0</i>
Krátkodobé závazky	0	2.120.887	4.192.615	2.629.805	646.618	0

Tabulka 23: Plán a struktura pasiv v Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Krátkodobé závazky a zisky jsou v podniku hlavním zdrojem financování. Krátkodobé závazky představují zejména hrozny vložené družstevníky. V pátém roce už může podnik vyplatit veškeré závazky vůči družstevníkům za hrozny.

4.2.5.2 Rozpočet výnosů a nákladů

V této kapitole jsou nabídnuty tři varianty rozpočtu výnosů a nákladů ve výhledu třech vinařských roků (srpen – červenec). Jelikož se jedná o zemědělský podnik, bylo potřeba při predikci zpřesnit varianty i na vstupu, proto byly zakomponovány tři koeficienty ovlivňující výkon vinařského podniku v každém sledovaném roce:

koeficient úrodnosti – ovlivňuje hektarový výnos;

koeficient jakosti – ovlivňuje cukernatost hroznů;

koeficient tržeb – ovlivňuje odbyt.

Zkrácené varianty rozpočtů výnosů a nákladů jsou následovné.

Pro reálnou variantu:

předmět	první rok	druhý rok	třetí rok	čtvrtý rok	pátý rok
TRŽBY	5.671.910	8.018.663	9.954.203	11.584.877	11.116.944
CELKOVÉ NÁKLADY	7.335.370	7.948.197	8.256.145	8.555.752	7.775.866
PŘÍMÉ NÁKLADY	3.718.897	4.331.724	4.639.673	4.939.279	4.159.393
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	-1.663.459	70.466	1.698.057	3.029.125	3.341.079
daň z příjmu PO 19 %	0	13.389	322.631	575.534	634.805
ZISK PO ZDANĚNÍ	-1.663.459	57.078	1.375.427	2.453.591	2.706.274

Tabulka 24: Rozpočet výnosů a nákladů v Kč – reálná varianta

(Zdroj: vlastní výpočty)

Koeficienty u reálné varianty byly nastaveny tak, aby v průběhu pěti let co nejpřesněji nasimulovaly průběh podnikání. Ze začátku nižší výnosy a kvalita, a velmi nízké tržby (koeficient 0,5). Postupně se tržby zvyšovaly a jakostní potenciál stabilizoval.

Pro optimistickou variantu:

předmět	první rok	druhý rok	třetí rok	čtvrtý rok	pátý rok
TRŽBY	8.678.023	9.571.349	10.719.911	12251.326	12761798
CELKOVÉ NÁKLADY	8.097.567	8.117.389	8.196.678	8.216.501	8.157.034
PŘÍMÉ NÁKLADY	4.481.094	4.500.916	4.580.206	4.600.028	4.540.561
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	580.456	1.453.960	2.523.232	4.034.826	4.604.765
daň z příjmu PO 19 %	110.287	276.252	479.414	766.617	874.905
ZISK PO ZDANĚNÍ	470.170	1.177.707	2.043.818	3.268.209	3.729.859

Tabulka 25: Rozpočet výnosů a nákladů v Kč - optimistická varianta

(Zdroj: vlastní výpočty)

Koeficienty optimistické varianty byly nastaveny zejména ve prospěch odbytu veškerého vyrobeného vína. K tomu navíc byl nastaven zvýšený výnos vinic.

Pro pesimistickou variantu:

předmět	první rok	druhý rok	třetí rok	čtvrtý rok	pátý rok
TRŽBY	5.884.607	7.861.268	8.280.989	9.969.801	8238.450
CELKOVÉ NÁKLADY	7.712.476	8.017.369	7.599.667	8.106.583	6.947.594
PŘÍMÉ NÁKLADY	4.096.003	4.400.896	3.983.195	4.490.110	3.331.122
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	-1.827.869	-156.101	681.322	1.863.217	1.290.855
daň z příjmu PO 19 %	0	0	129.451	354.011	245.263
ZISK PO ZDANĚNÍ	-1.827.869	-156.101	551.871	1.509.206	1.045.593

Tabulka 26: Rozpočet výnosů a nákladů v Kč - pesimistická varianta

(Zdroj: vlastní výpočty)

Pesimistická varianta měla ze všech tří nejhorší odbyt. Koeficient tržeb nedosáhl ani v jednom roce na hodnotu 1. Náklady na výrobu v pesimistické variantě také značně zvyšovala kvalita vykoupených hroznů.

Detailní provedení rozpočtů jsou k dispozici jako Příloha 9.

4.2.5.3 Kalkulace variabilních a fixních nákladů a analýza bodu zvratu

Kalkulace variabilních nákladů vychází z nákladů na hrozny na vstupu, zapracovává efektivitu technologií zpracování pro jednotlivé segmenty, kalkuluje režijní náklady na jednici, započítává lahvování (dodávané jako služba) a připočítává náklady na balení a značení lahve. Tyto náklady jsou počítány jako variabilní, žádné jiné náklady se ve vinařském podniku nemění v závislosti na objemu výroby.

Detailní kalkulace variabilních nákladů je k nahlédnutí v Příloze 8.

Variabilní náklady jsou kalkulovány takto (pozn. kalkulace jsou zaokrouhlovány):

kalkulace	předmět	segment	
		horní	prémium
kalkulace vstupů	sklizeň (kg)	78 660	19 665
	náklady na kilo hroznů (Kč)	21,2	28
kalkulace výroby	litrů celkem	40 903	2 045
	náklady na litr vína (Kč)	51	291
kalkulace balení	velikost láhve (l)	0,75	0,5
	počet lahví (ks)	54 538	4 090
	náklady na balení (Kč/ks)	39	45
variabilní náklady	jednotkové (Kč/ks)	77	190
	celkem (Kč)	4.200.864	777.721

Tabulka 27: Kalkulace variabilních nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z kalkulace je zřejmé, že podnikovým „tahounem“, co se týče objemů, je horní segment. Větší příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku však vytváří prémium segment. Marketingová komunikace je však pro prémiový segment finančně náročnější a proto je očekávané, že při tak malém objemu se příspěvkový rozdíl mezi horním a prémium segmentem ztratí.

	+ DPH	cena	příspěvek na úhradu FN a zisku	VNj	náklady na vino	náklady na obal
horní	46	230	153	77	38	39
prémium	80	400	210	190	145	45

Tabulka 28: Skladba ceny

(Zdroj: vlastní výpočty)

Kalkulace fixních nákladů byla sestavena následovně. Kalkulace odpisů je uvedena jako Příloha 8.

číslo	předmět	částka (Kč)	popis
1	odpisy	714.373	za DHM za rok
2	náklady na marketing	100.000	www; tiskoviny; sociální sítě; PR
3	provoz kanceláří	80.000	energie a otop
4	provoz IT	35.000	telefony a internet
5	provoz auto offroad	119.600	palivo + servis
6	provoz auto van	98.000	palivo + servis
7	externí vedení účetnictví	44.200	účetnictví, daňová správa, atd.
8	mzdy zaměstnancům	1.380.000	hrubá mzda
9	sociální a zdrav. pojištění	531.300	---
10	pojištění	180.000	budovy, škody, auta 2x8000
11	daně a poplatky	20.000	nemovitost; silniční 2x3600
12	celkem fixní náklady	3.302.473	(suma 1-11)

Tabulka 29: Kalkulace fixních nákladů za rok

(Zdroj: vlastní kalkulace)

Z charakteru fungování vinařského podniku je, že většina nákladů fixních. To je způsobeno zejména nákladným provozem sklepa.

Pro **analýzu bodu zvratu** jsou použity hodnoty průměrné prodejní ceny sortimentu produktů 242 Kč/ks, průměrné náklady na jednotku 93 Kč/ks a plánovaná kapacita 58 628 ks.

popis	hodnota	komentář
BEP	24 228 ks	Hodnota objemu, od které podnik při daných nákladech a cenách vytváří zisk.
BEP + 2.000.000 Kč zisk	36 972 ks	Pro dosažení zisku 2 mil. Kč musí podnik vyrobit a prodat tolik ks lahví.
Cena při 20 % rentabilitě	187 Kč	Aby byla ziskovost 20 % z celkových nákladů, musí být prodejní cena na této úrovni.
Cenová citlivost - plán	38,1 %	Prodejní cena může klesnout až o 38,1 %, než začne být podnik při výrobě a prodeji plánovaného objemu ztrátový.
Cenová citlivost - kapacita	39,9 %	Prodejní cena může klesnout až o 39,9 %, než začne být podnik při výrobě a prodeji maximálního objemu ztrátový.
Maximum FN – plán	9.201.192 Kč	Maximální hodnota FN při plánované kapacitě než se podnik dostane do ztráty.
Maximum FN – kapacita	9.855.967 Kč	Maximální hodnota FN při maximální kapacitě než se podnik dostane do ztráty.
Maximum VNj – plán	177 Kč	Maximální hodnota VNj při plánované kapacitě, než se podnik dostane do ztráty.
Maximum VNj - kapacita	181 Kč	Maximální hodnota VNj při maximální kapacitě, než se podnik dostane do ztráty.

Tabulka 30: Analýza BEP

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.5.4 Návratnost investice družstevníka

Po počáteční investici 9.371.985 Kč zbude v podniku „volných“ 2.128.015 Kč. První rok provozu se vrací se ztrátou 1.640.856 Kč. Další roky už by však měly generovat zisky.

	první rok	druhý rok	třetí rok	čtvrtý rok	pátý rok
ZISK PO ZDANĚNÍ	-1.663.459	57.078	1.375.427	2.453.591	2.706.274

Tabulka 31: Zisk po zdanění v prvních pěti letech provozu v Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Součet zisků po odečtení tvorby rezervního fondu je 4.599.291 Kč. Tuto hodnotu vygenerovalo vložených 11.500.000 Kč od 230 společníků. Je tedy teoreticky možné si rozdělit tento zisk zpět mezi společníky, jednalo by se o 19.996 Kč na hlavu. V pohledu relativních čísel se pak dá hovořit o 7,9 % rentabilitě každý rok.

Předpokládaná návratnost při tomto tempu je někde okolo osmého roku provozu.

4.2.6 RIZIKOVÉ BODY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

V této podkapitole jsou po odstavcích identifikovány rizikové faktory, které mohou ovlivnit vznik nebo chod navrhovaného podniku. U každého rizika je popsán dopad na podnik, slovně ohodnocena pravděpodobnost vzniku a síla případného dopadu. U některých rizik je pak navrhnut postup, jakým by se mělo postupovat, aby se mohlo riziku předejít, nebo alespoň omezit jeho dopad.

Odstup velkého počtu družstevníků v krátkém časovém úseku by způsobil pokles základního kapitálu a tím narušení finanční stability podniku až zánik. Riziko je středního charakteru s vysokým negativním dopadem. Předejití této situaci se dá tak, že výhodnost členství družstva podstatně převyšuje ostatní varianty, nebo zajistit minimální dobu pro účast ve družstvu.

Riziko z neúrody hroznů. Riziko je středně vysoké se středním negativním dopadem. Tento rizikový faktor se dá řešit jedinečně předzásobováním a strategickým uvolňováním těchto zásob tak, aby v případě většího výpadku vstupů, byl podnik schopen fungovat alespoň jeden vinařský rok z technologických a pojistných zásob.

Úspěch celkové strategie závisí na **jakostním potenciálu vinic** družstevníků vinařského podniku. Je zde jistá pravděpodobnost nekvalitních úrod v počátečních letech podnikání. Předcházet tomuto riziku se dá jedinečně vysokou motivací a kontrolou pěstitele.

Před vznikem podniku je největším rizikem/problémem to, jak je dnes **vnímána družstevní forma** podnikání. Veškerý úspěšný vznik navrhovaného podniku závisí na tom, jakým způsobem bude zajištění fungování podniku prezentováno potencionálním členům – jako jedno z možných řešení je sestavit představenstvo složené z mladých lidí, nepostižených komunismem.

Riziko **nedosáhnutí potřebných tržeb** při provozu může způsobit finanční potíže a hlavně nemožnost vyplacení peněžních částek za investované hrozny. Riziko střední pravděpodobnosti. Problémy s provozním kapitálem by se daly vyřešit úvěrem od banky nebo vstupem dalších členů družstva.

Riziko **změny vnímání vína** a alkoholu obecně jako drogu. Toto riziko by mělo velmi vysoký dopad na funkčnost podniku, ale má velmi malou pravděpodobnost vzniku.

Komunikační riziko, plynoucí z vysokého počtu družstevníků. Pravděpodobnost rizika je vysoká, negativní dopad pro podnik je vysoký. Předejití problémům v komunikaci je vytvoření prostoru pro otevřenou demokratickou debatu při členských schůzích.

Riziko plynoucí z **negativních charakterových vlastností člověka** a tím destabilizování rovnosti mezi členy družstva. Riziko je vysoké s vysokým negativním dopadem. Částečné předejití vzniku situací vyvolaných tímto faktorem se dá implementací „desatera racionality“ prof. Z. Mikoláše, které je zmíněno v podkapitole 4.2.2.1 Organizační řád.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce by měla být chápána spíše jako návrh myšlenky staro-nového způsobu podnikání v oboru vína. Tento návrh předložil, že v teoretickém rozsahu lze podobnou síť malých vinařských podniků formou družstva v podmínkách ČR vybudovat, a že by to mezi nejen pěstiteli mohla být vítaná pomoc ve spoustě problémů a otázek.

Přínosy pro stranu drobných pěstitelů a vinařů, účastnících se tohoto projektu, jsou zejména usnadnění pěstování vinné révy a odbyt vinných hroznů – jejich finanční zhodnocení. Jeden z hlavních přínosů je právě finanční, kdy se díky vysokému, hromadnému nákupu pěstitelských potřeb ušetří na nákladech každého ze společníků. Další přínosy spočívají ve snazší získávání informací (zejména starší pěstitelé), sdílení techniky pro pěstování a společný odbyt vína a v neposlední řadě propojení generací nových a starých pěstitelů.

Mezi přínosy pro spotřebitele se dají uvažovat jednoduchá přímá cesta k vínům, zaručeně pocházející z vinic ČR, posléze jedna značka vín typických pro vinice jižní Moravy v prémiovém a horním segmentu. Navrhovaná síť v Etapě B má pak možnosti dalšího rozšiřování sítě v horizontálním směru, kdy může spotřebitelovi nabídnout unikátní kombinaci kulturního, gastronomického a wellness zážitku.

Hlavními přínosy navrhované sítě vinařských podniků jsou zejména pro moravskou krajinu a tradici vinohradnictví a vinařství v ČR. Kdy kombinací zvýšeného zájmu spotřebitele o tuzemská vína a poskytnutí dostatečné motivace a podpory majitelů vinic, které leží ladem, k obnovení vinohradnické činnosti. Tím se jednak oživí krajina jižní Moravy, pro kterou jsou typické jižní svahy poseté vinnou révou, ale také zájem potencionálních nových pěstitelů o převzetí tradice.

Pro reálnou aplikaci je potřeba, jak již bylo v příslušných kapitolách zmíněno, provést kvantitativní výzkum mezi drobnými pěstiteli a vinaři zaměřený na zjištění zájmu o tento způsob podnikání a zmapování konkrétní struktury odrůd, průměrných velikostí a jakostního potenciálu vinic drobných pěstitelů a vinařů. Na straně odbytu podniku by se měl provést průzkum spotřebitelů v horním a prémiov segmentu trhu

a zjistit tak, jak bude asi spotřebitel reagovat na nabídku sortimentu vín, zmíněných v návrhové části a co od takové nabídky očekává.

Za nejslabší stránky tohoto pojetí vybudování sítě malých vinařských podniků v případě realizace je zejména špatná pověst družstevní formy podnikání. Může se tak stát, že pokud by se při realizaci špatně nastavilo fungování družstva, a družstvo by skončilo svoji činnost brzo po začátku, nebylo by možné na několik dalších desetiletí použít družstevní formu podnikání pro vybudování téměř jakékoliv jiné sítě.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Advameg, Inc. 2011. Synergy - organization, system, company, business, system, History of synergy, Individuals and synergy. *Reference For Business - Encyclopedia of Small Business, Business Biographies, Business Plans, and Encyclopedia of American Industries.* [Online] Advameg, Inc, 2011. [Citace: 8. Květen 2011.] <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Synergy.html>.

CzechInvest. 2011. O CzechInvestu | CzechInvest. *CzechInvest.* [Online] CzechInvest, 2011. [Citace: 4. Únor 2011.] <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>.

CzechTrade. 2011. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export.* [Online] CzechTrade, 2011. [Citace: 3. Březen 2011.]

DonauMedia, s. r. o. 2008. *Vinařství a vína České republiky.* Bratislava : DonauMedia, s. r. o., 2008. str. 399. ISBN 978-80-89364-02-2.

Foret, Miroslav. 2010. *Marketing pro začátečníky.* První aktualizované vydání. Brno : Computer Press, 2010. str. 178. ISBN 978-80-251-3234-0.

Forrest, Tom. 2004. *Všechno, co potřebujete vědět o víně.* [překl.] Libor Trejdl. I. české vydání. Praha : OTTOVO NAKLADATELSTVÍ, s. r. o., 2004. str. 400. ISBN 80-7360-152-4.

Gillespie, Andrew. 2007. Gillespie: Foundations of Economics - Additional chapter on Business Strategy. *Oxford University Press | Online Resource Centre.* [Online] 2007. [Citace: 2. Únor 2011.] <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/index.htm>.

Chládková, Helena. 2006. *Situace na trhu vína v ČR.* Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. str. 59. ISBN 80-7157-968-8.

Koráb, Vojtěch, Peterka, Jiří a Režňáková, Maria. 2007. *Podnikatelský plán.* Brno : Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, a. s., 2007. str. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

Kozel, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha : GRADA, 2006. str. 280. ISBN 80-247-0966-X.

Kraus, Vilém, a další. 2007. *Nová encyklopedie českého a moravského vína*. Praha : Praga Mystica, 2007. str. 306. ISBN 978-80-86767-00-0.

Kraus, Vilém, Foffová, Zuzana a Vurm, Bohumil. 2008. *Nová encyklopedie českého a moravského vína 2. díl*. Praha : Praga Mystica, 2008. str. 311. ISBN 978-80-86767-09-3.

Luthra, Vijay. 2011. What is entrepreneur? definition and meaning. *BusinessDictionary.com*. [Online] WebFinance, Inc., 2011. [Citace: 1. Květen 2011.] <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneur.html>.

Mikoláš, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha : GRADA, 2005. str. 198. ISBN 80-247-1277-6.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. MMR - Programy a dotace. MMR. [Online] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [Citace: 5. Únor 2011.] <http://www.mmr.cz/Programy-a-dotace>.

—, **Strukturální fondy EU - Národní orgán pro koordinaci.** *Strukturální fondy EU*. [Online] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [Citace: 5. Únor 2011.] <http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci>.

Miroslav, Petr. 2011. Každá desátá láhev s vínem je falešná. Etiketa nabízí kvalitu, ale jde o podvod | byznys.ihned.cz - Zpravodajství. *IHNED.cz : Zpravodajský server Hospodářských novin*. [Online] Economia, a. s., 28. Leden 2011. [Citace: 2. Únor 2011.] <http://byznys.ihned.cz/c1-49616540-vinari-celi-nekale-domaci-konkurenci>.

Mrázová, Vladimíra. 2008. *Hodnocení jakosti odrůd révových vín chemickou a senzorickou analýzou a jejich marketing*. Lednice : MENDELU, 2008. str. 130. (Disertační práce).

Národní asociace pro rozvoj podnikání. 2011. O společnosti. NARP - Národní asociace pro rozvoj podnikání. [Online] 2011. [Citace: 3. Březen 2011.] <http://www.narp.cz/index.php/o-asociaci-narp.html>.

Odbor rostlinných komodit MZe ČR. 2010. *Situační a výhledová zpráva: réva vinná a víno.* [editor] Lenka Bublíková. Praha : Ministerstvo zemědělství České republiky, 2010. str. 92. ISBN 978-80-7084-895-1.

Pavloušek, Pavel. 2010. *Výroba vína u malovínařů.* 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. str. 120. ISBN 978-80-247-3487-3.

Procházka, Petr. 2005. Agroturistika a marketingový mix. *Vinařský obzor.* 2005, Sv. 9, 98.

QCM, s.r.o. 2008. O Svazu, Svaz vinařů ČR. *Svaz vinařů ČR.* [Online] QCM, s.r.o., 2008. [Citace: 5. Únor 2011.] <http://www.svcr.cz/o-svazu-vinaru-ceske-republiky-o-s>.

Schätzel, Otto, Doka, Frank a Mahlendorf-Schäfer, Klaudia. 2004. *Jak úspěšně prodávat víno.* [překl.] Vilém Kraus. Velké Bílovice : SV ČR, 2004. str. 233. ISBN 80-903534-1-X.

Srpová, Jitka a Řehoř, Václav. 2010. *Základy podnikání.* První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 432. ISBN 978-80-247-3339-5.

Stávková, Jana. 2010. Využití marketingu pro rozhodování zákazníka. *Vinařský obzor.* 2010, Sv. 103/2010, 10, stránky 502 - 503.

Synek, Miroslav, a další. 2011. *Manažerská ekonomika.* 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha : GRADA, 2011. str. 480. ISBN 978-80-247-3494-1.

Tomšík, Pavel a Sedlo, Jiří. 2007. *Perspektivy vývoje a návrhy opatření politiky vinohradnictví a vinařství v České republice.* Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2007. str. 100. ISBN 978-80-7375-067-1.

Vinařský fond České republiky. 2006. *Vinařský fond ČR. Vinařský fond ČR.* [Online] Vinařský fond České republiky, 2006. [Citace: 5. Únor 2011.] <http://www.vinarskyfond.cz/>.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2009. *Synergie v moderním managementu.* 1. vydání. Praha : Management Press, 2009. str. 170. ISBN 978-80-7261-190-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Podoblasti vinařské oblasti Morava	28
Obrázek 2: Struktura vinic v ČR.....	43
Obrázek 3: Věková struktura vinic v ČR	43
Obrázek 4: Nejvýznamnější bílé moštové odrůdy v ČR.....	44
Obrázek 5: Nejvýznamnější modré moštové odrůdy v ČR.....	45
Obrázek 6: Podíl prodeje tuzemského a zahraničního vína.....	50
Obrázek 7: Podíl prodeje bílého a červeného vína.....	50
Obrázek 8: Podíl prodeje podle jakostních tříd	51
Obrázek 9: Podíl prodeje jednotlivých přívlastků	52
Obrázek 10: Vývoj změny HDP, inflace a nezaměstnanosti v ČR.....	59
Obrázek 11: Vývoj změny spotřeby domácností a tržeb zemědělství.....	60
Obrázek 12: 2 týdenní Repo sazba.....	61
Obrázek 13: Vývoj kurzu EUR/CZK.....	62
Obrázek 14: Struktura věku obyvatel v ČR	63
Obrázek 15: Návrh možných lahví pro horní a prémium segment.....	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Segmenty v sortimentu vinařského podniku	24
Tabulka 2: Doporučené ceny vína podle způsobu prodeje.....	25
Tabulka 3: Bílé odrůdy tradiční pro Moravu	31
Tabulka 4: Bílé odrůdy tradiční pro Moravu – pokračování	31
Tabulka 5: Modré odrůdy tradiční pro Moravu.....	32
Tabulka 6: Jakostní třídy vín	34
Tabulka 7: Struktura hospodařících subjektů.....	47
Tabulka 8: Vývoj roční spotřeby hroznů a vína na obyvatele ČR.....	49
Tabulka 9: Průměrné množství prodaného vína na obchodní jednotku za měsíc.....	49
Tabulka 10: Potencionální spotřeba jakostních a přívlastkových vín	53
Tabulka 11: Hodnocení dodavatelů vína	54
Tabulka 12: Sazby daně z vína a meziproductů.....	61
Tabulka 13: Stav obyvatelstva v ČR v tis.....	62
Tabulka 14: Struktura přírůstku obyvatelstva v tis.	63
Tabulka 15: Skutečný požadavek na lidské zdroje a mzdy	86
Tabulka 16: Úrokový systém	87
Tabulka 17: Potenciál tržeb při obsazení 0,5 % trhu s přívlastkovými víny	90
Tabulka 18: Návrh sortimentu	91
Tabulka 19: Návrh cen	93
Tabulka 20: Milníky realizace	96
Tabulka 21: Rozpočet potřebného kapitálu na 6 měsíců.....	97
Tabulka 22: Plán a struktura aktiv v Kč	98
Tabulka 23: Plán a struktura pasiv v Kč.....	98

Tabulka 24: Rozpočet výnosů a nákladů v Kč – reálná varianta	99
Tabulka 25: Rozpočet výnosů a nákladů v Kč - optimistická varianta	100
Tabulka 26: Rozpočet výnosů a nákladů v Kč - pesimistická varianta	100
Tabulka 27: Kalkulace variabilních nákladů	101
Tabulka 28: Skladba ceny	102
Tabulka 29: Kalkulace fixních nákladů za rok.....	102
Tabulka 30: Analýza BEP.....	103
Tabulka 31: Zisk po zdanění v prvních pěti letech provozu v Kč.....	103

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AEO	agroenvironmentální opatření
ASVK	aktivní suché vinné kvasinky
BEP	break-even point – bod zvratu
CZK	Koruna česká
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAFRD	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (European agricultural fond of rural development)
EK, Komise	Evropská komise
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
EUR	měna eurozóny
FN	fixní náklady
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
HRDP	Horizontální plán rozvoje venkova na období 2004 – 2006 (Horizontal rural development plan)
IP	Integrovaná produkce révy vinné
IT	informační technologie
kr	kalendářní rok
MENDELU	Mendelova univerzita v Brně
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podniky
MVS	Moravské vinařské stezky
MZe	Ministerstvo zemědělství
NARP	Národní asociace pro rozvoj podnikání
°NM	stupeň normovaného moštoměru
NOK	Národní orgán pro koordinaci
NV	nařízení vlády

OIV	Mezinárodní organizace pro révu vinnou a víno
P	cena
PESTEL	analýza makro prostředí
PO	právnícká osoba
PR	public relations
PRV	Program rozvoje venkova na období 2007 – 2013
Q	množství
RPIC	Regionální poradenská a informační centra
Sb.	Sbírka zákonů ČR
SOT	Společná organizace trhu
SV ČR	Svaz vinařů České republiky
SVZ	Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
USD	americký dolar
ÚKZÚZ	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VOC; V. O. C.	víno originální certifikace
VF	Vinařský fond
vinařský rok; vr	hospodářský rok zahrnující období od 1. srpna kalendářního roku do 31. července následujícího kalendářního roku
VN	variabilní náklady
VNj	variabilní náklady na jednotku
VZZ	výkaz zisku a ztráty

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník - Zjištění potřeb drobných vinařů a názorů na společné podnikání

Příloha 2: Další kategorie vín

(Zpracováno dle (Kraus, a další, 2007))

Příloha 3: Nejčastější bílé odrůdy na jižní Moravě

(Zpracováno dle (DonauMedia, s. r. o., 2008) a (Forrest, 2004))

Příloha 4: Nejčastější modré odrůdy jižní Moravy

(Zpracováno dle (DonauMedia, s. r. o., 2008) a (Forrest, 2004))

Příloha 5: Schéma výroba vína

(Zpracováno dle (Pavloušek, 2010) a (Kraus, a další, 2008))

Příloha 6: Typové pracovní pozice pro vinařský podnik

Příloha 7: Organizační struktura

Příloha 8: Kalkulace fixních a variabilních nákladů

Příloha 9: Rozpočet výnosů a nákladů

Příloha 10: Plán potřeby a struktury kapitálu

Současná situace

(Uveďte a stručně popište)

1. Co pro Vás vinařství, tak jak ho děláte, znamená?
2. S jakými problémy se při vinaření setkáváte?
3. Čeho se obáváte jako vinař?
4. Jaké má výhody váš současný způsob vinaření?

Názor na české vinohradnictví a vinařství

(Uveďte a stručně popište)

1. V čem vidíte plusy?
2. V čem vidíte mínusy?
3. Co tu chybí?
4. Co tu přebývá?

Názor na společné podnikání drobných vinařů

(Uveďte a stručně popište)

1. Co byste očekával od spojení sil drobných vinařů – společného podnikání?
2. Čeho byste se nejvíce obával, kdybyste spojil síly s dalšími drobnými vinaři?
3. V čem vidíte výhody/silné stránky společného podnikání?
4. V čem vidíte nevýhody/slabé stránky společného podnikání?

Příloha I: Dotazník – Zjištění potřeb drobných vinařů a názorů na společné podnikání

Pohled na formu podnikání

(Zakroužkujte možnosti)

Otázka	Možnosti				
Jak moc jste ochoten ručit svým majetkem?	omezeně (jen vstupní kapitál)		nevím		neomezeně (celý váš majetek)
Jaký orgán by měl za organizaci vystupovat?	zákonem stanovený		podle dohody společníků		každý sám za sebe
S kolika společníky jste ochoten organizaci založit?	více jak 500 společníků	do 500 společníků	do 200 společníků	do 50 společníků	do 10 společníků
Jak velký vstupní kapitálu jste ochoten vynaložit při založení organizace?	do 10 000 Kč	do 50 000 Kč	do 200 000 Kč	do 500 000 Kč	500 000 Kč a více
Jak moc chcete mít kontrolu nad nakládáním se ziskem/ztrátou organizace?	co největší kontrola nad ziskem/ztrátou		předem stanovený způsob nakládání, ve výjimečných případech rozhodovat	předem stanovený způsob nakládání	
Jaký názor máte k získávání kapitálu od třetích stran?	pozitivní	spíše pozitivní	neutrální	spíše negativní	negativní

Šumivé víno

- ❖ Mošty nebo vína musí pocházet ze zemí EU.
- ❖ Vyrábí se ze stolního vína prvotním nebo druhotným kvašením.

Jakostné šumivé víno (sekt)

- ❖ Mošty nebo vína musí pocházet ze zemí EU.
- ❖ Musí pocházet z odrůd uznaných pro výrobu jakostních vín.
- ❖ Musí kvasit v lahvích minimálně 9 měsíců nebo 3 měsíce v tanku.

Jakostní šumivé víno stanovené oblasti (sekt s. o.)

- ❖ Původ hroznů je z jedné vinařské oblasti.
- ❖ Hrozny jsou zpracovány v podoblasti jejich pěstování nebo v sousedící podoblasti.
- ❖ Musí kvasit v lahvích minimálně 9 měsíců nebo 6 měsíců v tanku.

Pěstitelský sekt

- ❖ stejné jako sekt stanovené oblasti + výroba probíhá u pěstitele

Jakostní aromatické šumivé víno (aromatický sekt)

- ❖ Musí být vyrobeno z aromatických odrůd uznaných v ČR nebo státech EU.
- ❖ Hrozny splňovat požadavky pro jakostní šumivé víno.

Jakostní šumivé víno stanové oblasti (sekt s. o.)

- ❖ Jako jakostní šumivé víno stanovené oblasti.
- ❖ Musí být vyrobeno z aromatických odrůd uznaných v ČR nebo státech EU.

Perlivé víno

- ❖ Nesmí být označeno jako šumivé víno nebo sekt.
- ❖ Získáno ze stolních nebo jakostních vín, syceno oxidem uhličitým.
- ❖ Hrozny jsou zpracovány v podoblasti jejich pěstování nebo v sousedící podoblasti.

Likérové víno

- ❖ Musí obsahovat 15 – 22 % objemových skutečného obsahu alkoholu.
- ❖ Vyrobeno z moštu, jakostních vín či vinného destilátu.
- ❖ Hrozny jsou zpracovány v podoblasti jejich pěstování nebo v sousedící podoblasti.

Příloha 3: Nejčastější bílé odrůdy Moravy

Chardonnay – světově nejrozšířenější bílá odrůda původem z Burgundska, vhodná pro zrání v dubových sudech a často užívaná do směsí pro výrobu šumivých vín. Odrůda, z hlediska vinaře, je tvárná a přijatelná za všech podmínek. Konzumenti mají rádi, že obsah láhve se shoduje s etiketou a jedná se o lehké suché víno s chutí tropického ovoce, vanilky a smetany.

Müller Thurgau – odrůda pocházející z Německa, kde byla vytvořena křížením ryzlinku s hrozný Chasellas de Courtillier pro tamější chladné podnebí za účelem dřívějšího zrání. Odrůda je plodná na všech typech půdy. Vůně i chuť odrůdy připomínají muškát, grapefruit, broskvi a travnaté tóny, víno je svěží a příjemně pitelné ale málo zapamatovatelné.

Muškát moravský – mladá odrůda, také zvaná MOPR, vyšlechtěná v Polešovicích na Moravě křížením odrůd Muškátu Ottonel a Prachttraube. Jedná se o lehčí víno s nízkým obsahem kyselin a silnou muškátovou vůní i chutí.

Neuburské – odrůda původem z Rakouska, kříženec pravděpodobně Veltlínského červeného a Sylvánského zeleného. Má nižší obsah kyselin. Žluté ovoce a ořechy dominují chuti i vůni, ve vyšší jakosti se pak objevují tóny smetany.

Pálava – aromatická odrůda vyšlechtěná ve Velkých Pavlovicích křížením odrůd Tramín červený a Müller Thurgau. V podmínkách Moravy je určena pro přívlastková vína. Chuť je plná, jemná s vyšší kyselinkou než Tramín s výskytem koření, muškátu a vanilky.

Rulandské bílé – odrůda také známá jako Pinot blanc, původem z Francie. Má se za to, že pochází z Rulandského šedého, které pochází z klasické odrůdy Rulandské modré. Používá se hlavně pro odrůdová vína a do směsí vín šumivých. Víno bývá plné a bohaté, vhodné pro archivaci. V chuti lze nalézt hrušky, lískové oříšky, chlebovinu a mandle.

Rulandské šedé – jemně aromatická odrůda známá jako Pinot gris původem z Francie. Jedná se o bílou mutaci odrůdy Rulandského modrého. Chuť je plná a jemná s prvky pomeranče a dalších citrusů, exotických ořechů a koření. Víno je vhodné pro archivaci.

Ryzlink rýnský – časně zrající klasická odrůda původem z Německa. Snáší chladnější a sušší podmínky. Víno je lehké, suché s citrusovou a medovou příchutí a vůní ovocných plodů, koření a někdy i nafty. Víno má vysoký potenciál archivace.

Ryzlink vlašský – pozdní odrůda, která nemá s Ryzlinkem rýnským nic společného a je zatím neznámého původu. Používá se do směsí pro šumivá vína tak i pro známková vína. Chuť je plná a harmonická s výskytem drobných zahradních plodů a rozkvetlého lučního kvítí.

Sauvignon – stará aromatická odrůda původem z Bordeaux. Odrůda se používá jak do odrůdových vín, tak jako složka směsí bílých vín. Potřebuje chladnější podnebí a

Příloha 3: Nejčastější bílé odrůdy Moravy

nejlépe vápencovou či štěrkovitou půdu. Chut' vína je dlouhotrvající, s větším obsahem kyselin, kořenitá, travnatá, kopřivová až někdy ovocná.

Tramín červený – stará odrůda nejasného původu. Jedná se o jednu z nejsnáze rozpoznatelných odrůd s dobrým potenciálem k archivaci. Víno je plné aroma po koření, fialkách a růžích a někdy i medu. Chut' je plná, harmonická a sladká

Veltlínské zelené – stará odrůda původem z Rakouska, vhodná do chladnějšího podnebí. Vína jsou většinou určena pro běžnou konzumaci, ale při omezení hektarového výnosu a správné vinifikaci lze vyrobit vína s lehkým aroma pepře, koření a medových citrusů. Takto vyrobená vína jsou vhodná pro archivaci. Bývá často složkou směsí i pro šumivá vína.

Příloha 4: Nejčastější modré odrůdy Moravy

André – pozdní odrůda původem z Moravy. Vyšlechtěná z odrůd Frankovky a Svatovavříneckého. Při omezených výnosech má víno granátovou barvu, voní po peckovitém ovoci a chutná po ostružinách. Vína jsou vhodná pro archivaci a zrání v sudech.

Cabernet Moravia – další pozdní odrůda pocházející z Moravy. Vyšlechtěná z odrůd Zweigeltrebe a Cabernet Franc. Stejně jako André má Cabernet Moravia granátovou barvu s chutí a vůní černého rybízu. Při omezených výnosech a správně použité technologii zpracování je víno vhodné pro archivaci a zrání v sudech.

Cabernet Sauvignon – původem z Bordeaux, vznikla křížením odrůd Cabernet Franc a Sauvignon Blanc. Pro spotřebitele velmi oblíbená, protože se jeho obsah láhve shoduje s etiketou, podobně jako u Chardonnay. Vůní i chutí připomíná černý rybíz, třešně, ostružiny; při použití nezralých hroznů se v chuti objevují zelené tóny. Víno je vhodné pro dlouhodobou archivaci a zrání v sudech.

Dornfelder – vyšlechtěná odrůda původem z Německa. Barva vína je tmavě granátová s vůní svěžího ovoce a chutí ořechů. Často se používá do směsí, umožňuje, podle omezení výnosu a použité technologie výroby, vyrábět vína kvalitní, vhodná pro zrání v sudech a archivaci.

Frankovka – stará pozdní odrůda, původem pravděpodobně z Rakouska. Velmi oblíbená odrůda pro gastronomii. Barva vín se pohybuje v odstínech rubínu. Aroma podle stáří se může být travnatého charakteru až po ostružinové vůně. Chut' bývá tříslovitá a tvrdší po ostružinách a skořici. Víno je vhodné pro archivaci a zrání v sudech.

Merlot – stará pozdní odrůda z Francie vhodná pro teplejší oblasti. Produkuje velmi lehká a příjemně pitelná vína rubínové až granátové barvy s aroma přezrálého černého rybízu a chutí třešní, švestek, fíků až po tabák, kávu a čokoládu. Vína jsou vhodná k archivaci

Modrý Portugal – raná stará odrůda původem z Portugalska velmi oblíbená ve střední Evropě. Barva vína je lehká rubínová, aroma po květinách s harmonickou chutí po květinách. Víno není vhodné pro archivaci.

Rulandské modré – stará burgundská odrůda původem z Francie, kde je známá pod názvem Pinot noir. Díky nízkému obsahu barviv ve slupce mají vína bledě rubínovou až cihlovou. Vína voní po ovoci a jejich chut' je plná a hebká po ostružinách a dalšího drobného zahradního ovoce, u zralejších vín pak i kouřové, povidlové a hořké tóny po čokoládě. Odrůda se často používá do bílých šumivých vín nebo pro výrobu klaretů. Vína jsou vhodná pro archivaci.

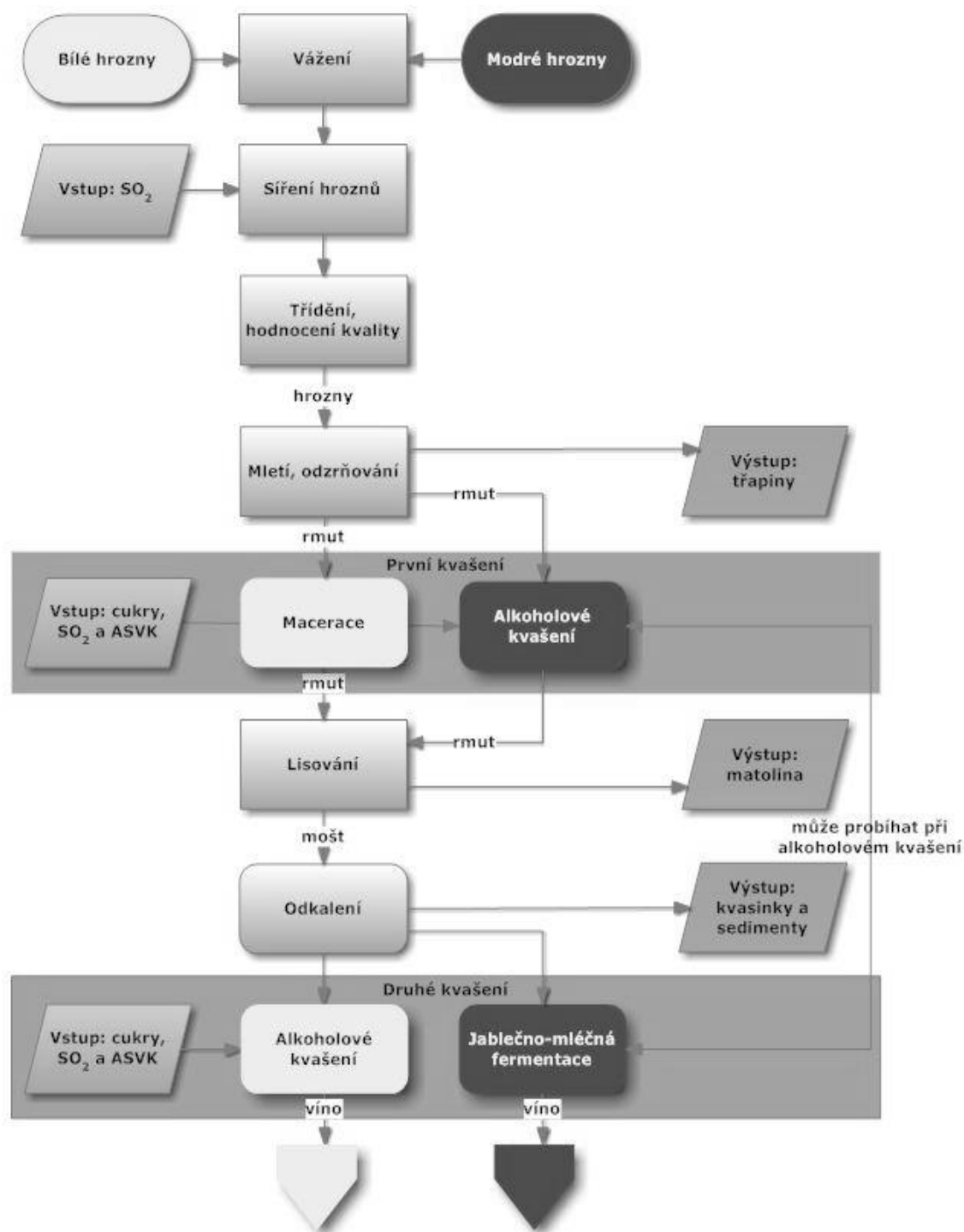
Svatovavřínecké – stará odrůda původem z Francie. Odrůda je postupem stáří náchylná na plodnost. Produkuje vína tmavě červené barvy s fialovými odlesky

Příloha 4: Nejčastější modré odrůdy Moravy

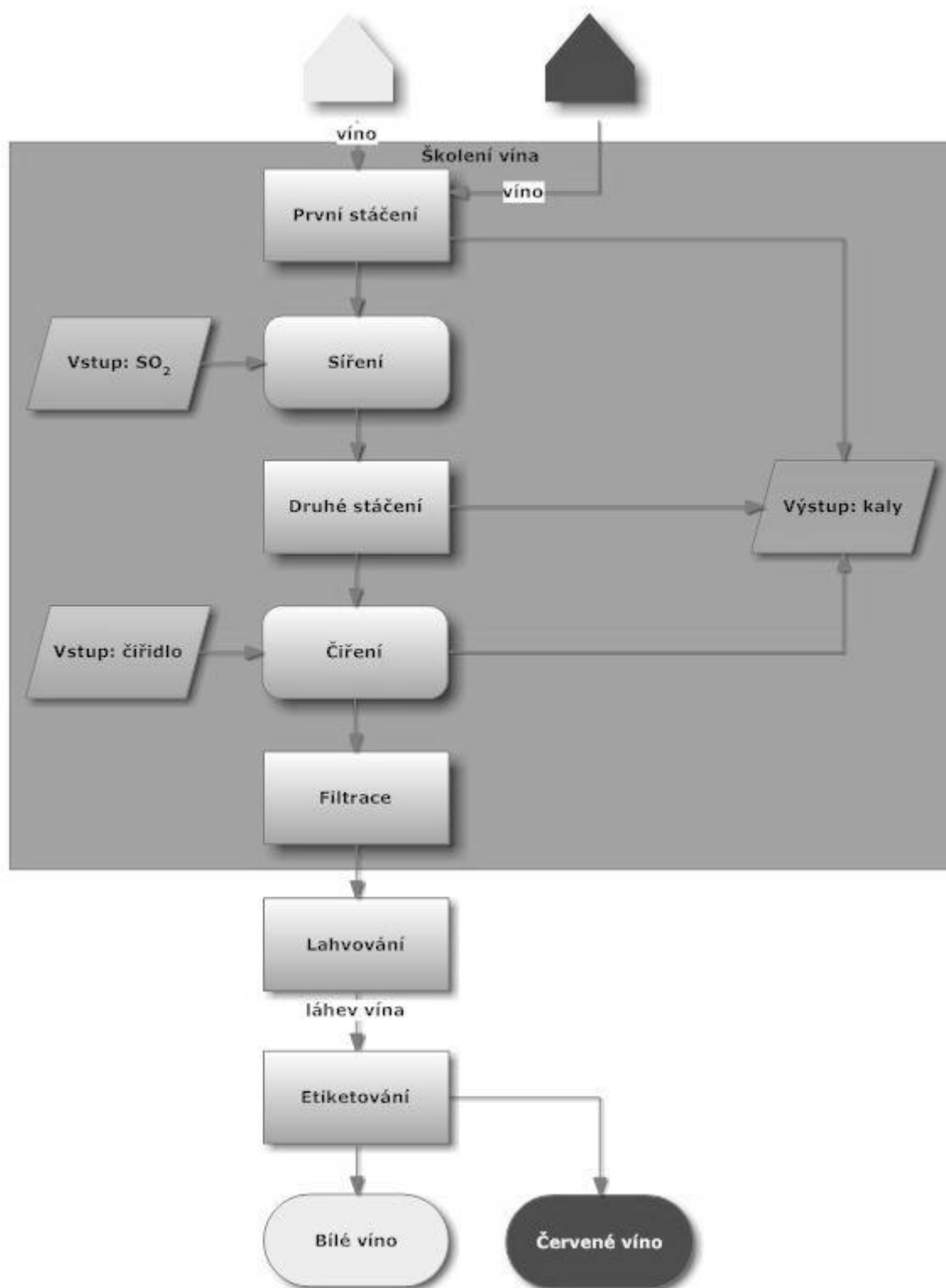
s aroma výrazně višňovým až černorybízovým a výraznou drsnější plnou chutí po višních a černý rybíz. Vína jsou vhodná pro archivaci.

Zweigeltrebe – mladá odrůda původem z Rakouska vyšlechtěná křížením Svatovavřince a Frankovky. Barva bývá tmavě granátová s fialovými odlesky, aroma po ovoci a koření a jemnou, plnou chutí po ostružinách a višni. Vhodnost archivace vína je nízká.

Příloha 5: Schéma výroby vína



Příloha 5: Schéma výroby vína



Příloha 6: Typové pracovní pozice pro vinařský podnik

oddělení/osoba	požadavek na vzdělání	pracovní činnosti
Výroba		
Enolog	vyšší odborné – magisterské v oborech zahradnické inženýrství, zemědělské inženýrství, fytotechnika nebo zemědělství	Řízení zpracování hroznů; rozhodování o použitých technologiích pro výrobu vína; řízení celého procesu technologie výroby vína až po finalizaci produktů; konzultační a poradenská činnost; senzorické posuzování vín; sledování a uplatňování právních předpisů v oblasti vinohradnictví a vinařství; získávání nových poznatků v oboru a jejich zavádění do praxe; prezentace vín zákazníkům v českém i cizím jazyce; tvorba marketingové strategie podniku; řízení a organizace práce.
Asistent enologa	střední s výučním listem v oborech zemědělec, zemědělské práce, zahradník nebo zahradnické práce	Zpracování sklizených hroznů a jejich ošetření; obsluha, údržba strojů a náradí, provádění drobných oprav; shromažďování technických údajů o pracovních postupech a výsledcích produkce; drcení a lisování hroznů; ošetřování moštů; stáčení, čiření a filtrace vína; síření a ošetřování vína; degustace vín; lahvování vína a balení lahví do kartonů; distribuce vína.
Správa vinohradů		
Vinohradník	vyšší odborné – magisterské v oborech zahradnické inženýrství, zemědělské inženýrství, fytotechnika nebo zemědělství	Organizace a řízení rozmnožování révy vinné; výběr a zajištění množitelského materiálu pro výsadbu vinic; řízení všech technologických opatření při výsadbě vinic; organizace prací ve vinici v době vegetačního klidu a během vegetace; diagnostika a kontrola výskytu chorob a škůdců a zajištění aktivních ochranných opatření; rozhodování o termínech sklizně, řízení sklizně hroznů; konzultační a poradenská činnost; sledování a uplatňování právních předpisů v oblasti vinohradnictví a vinařství; získávání nových poznatků v oboru a jejich zavádění do praxe; prezentace vín zákazníkům v českém i cizím jazyce; tvorba marketingové strategie podniku; řízení a organizace práce.
Asistent vinohradníka	střední s výučním listem v oborech zemědělec, zemědělské práce, zahradník nebo zahradnické práce	Pěstování rostlinného materiálu pro rozmnožování révy; péče o vinohrad a příprava půdy pro výsadbu révy vinné; zakládání nových výsadeb révy vinné; péče o rostliny během vegetace, péče o půdu a aplikace hnojiv; řez révy vinné; sledování a kontrola zrání vinných hroznů; sklizeň hroznů révy vinné; lahvování vína a balení lahví do kartonů; distribuce vína.

Příloha 6: Typové pracovní pozice pro vinařský podnik

Obchodní oddělení

Obchodní manažer	vyšší odborné – magisterské v oboru ekonomika a management	Implementace a rozvíjení obchodní strategie v zájmu trvalého růstu a úspěšného rozvoje organizace; reprezentování organizace na jednáních se stálými obchodními partnery, potenciálními zákazníky a dalšími subjekty; stanovování obchodní a odbytové strategie organizace; monitorování a analyzování trhu, vývojových trendů a odbytových příležitostí; realizování obchodních smluv a zakázek; spolupráce na vývoji produktů a výrobků.
------------------	---	--

Marketingové oddělení

Marketingový manažer	vyšší odborné - magisterské v oboru ekonomika a management	Monitorování a analyzování trhu, vývojových trendů a konkurence, řízení průzkumů trhu; zajištění nastavení jednotné vizuální identity (corporate identity) organizace; tvorba a řízení realizace marketingové strategie organizace; řízení a koordinace tvorby a výroby marketingových nástrojů a materiálů (např. letáků, plakátů...); řízení a koordinace budování vztahů se zákazníky; vyhledávání příležitostí k expanzi na nové trhy; reprezentování organizace na jednáních s potenciálními zákazníky a dalšími subjekty;
----------------------	---	---

Finanční oddělení

Finanční manažer	vyšší odborné – magisterské v oboru ekonomika a management	Zpracování rozpočtu a finančních plánů organizace, jejich průběžná revize a kontrola jejich dodržování; zpracování návrhu čerpání finančních zdrojů, analýzy vývojových trendů a předpokládaných dosažených výsledků organizace; řízení finančních toků organizace; příprava finančních analýz, statistik a prognóz pro vedení organizace; zpracování finančních výsledků, tvorba finančních výkazů a reportů pro vedení organizace.
Účetní	střední s maturitou v oboru finančnictví a bankovníctví	Provádění účetních operací na jednotlivých účtech nebo skupině účtů; provádění účetních zápisů jednotlivých účetních položek; zajišťování fakturace v organizaci; shromažďování a kontrola náležitostí účetních dokladů; zajišťování agendy některých daní; provádění dokladových inventur a pořizování inventurních soupisů; zajišťování inventarizace majetku a závazků.

Příloha 6: Typové pracovní pozice pro vinařský podnik

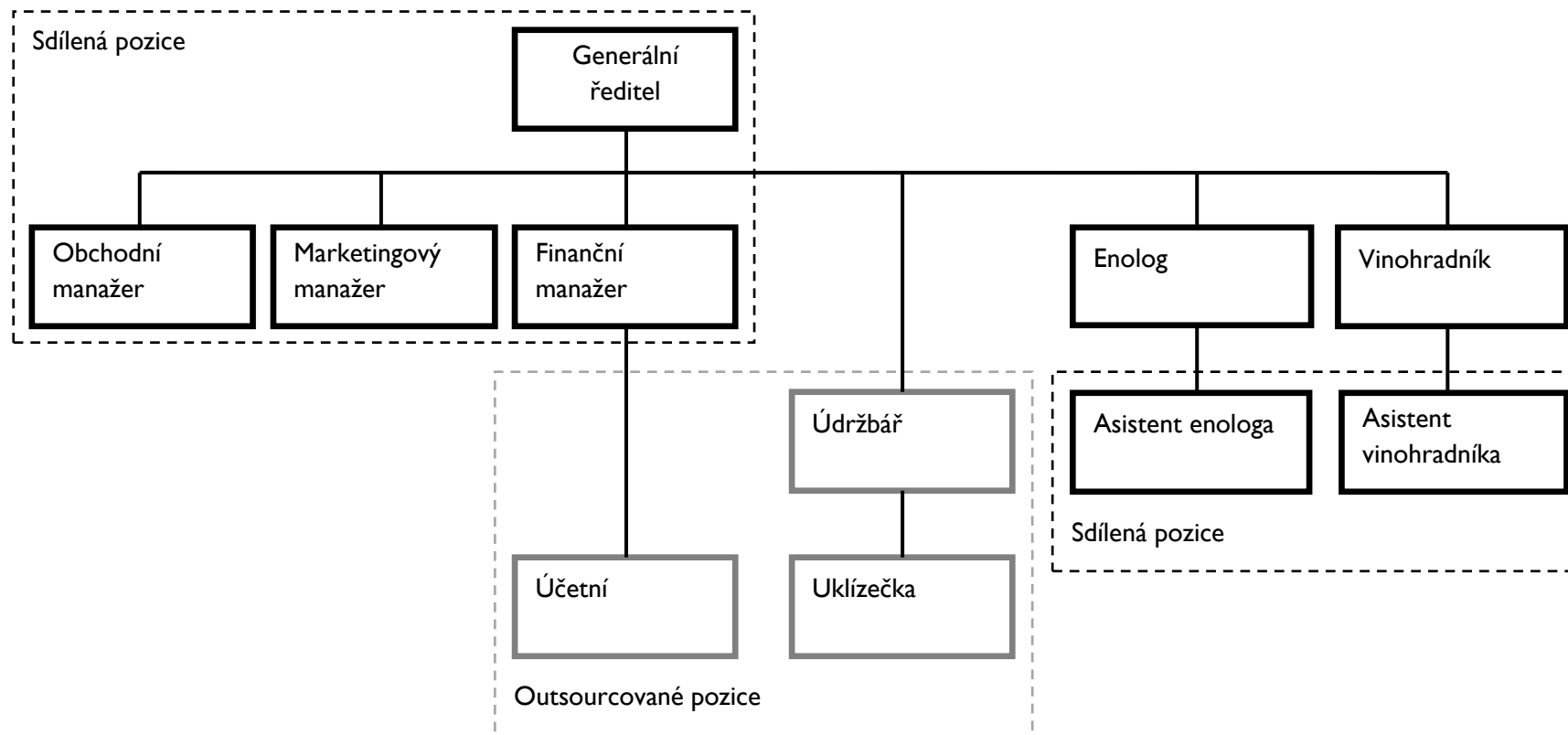
Vedení podniku

Generální ředitel	magisterské v oboru ekonomika a management	Řízení a organizování činnosti celé organizace s cílem dosažení podnikatelských záměrů; rozhodování o portfoliu výrobků popř. služeb a obchodních partnerů; tvorba dlouhodobých a krátkodobých plánů činnosti organizace; reprezentování organizace na jednáních se stálými obchodními partnery, potenciálními zákazníky a dalšími subjekty; řízení a kontrolování bezpečnosti a hygieny práce.
-------------------	--	---

Provoz

Referent péče o hmotný majetek	střední s maturitou v oboru servis a opravy strojů a zařízení	Zodpovědný za bezporuchový provoz výrobní a další techniky; obstarává servis vozového parku; operativně řeší technické komplikace při provozu podniku; sledování a vyhodnocování technického stavu investičního majetku; vedení evidence a provádění inventarizace investičního majetku.
Úklidový pracovník v hygienických systémech	základní	Úklid a údržba sociálních zařízení; úklid a údržba vybavení a nábytku; manuální úklid a údržba podlahových ploch; čištění vnějších povrchů elektronických přístrojů, přístrojových panelů, ovládacích prvků a kancelářské techniky; úklid a údržba podlahových ploch pomocí strojů; provádění dezinfekčních a dezinsekčních prací; provádění prací dle sanitačních a hygienických plánů a technologických postupů, atd.

Příloha 7: Organizační struktura



Příloha 8: Kalkulace fixních a variabilních nákladů

Variabilní náklady		sortiment	
kalkulace	předmět	horní	prémium
	poměr sortimentu	80%	20%
kalkulace vstupu	rozloha vinic (ha)	17,25	
	hektarový výnos (kg/ha)	5700	
	sklizeň (kg)	78 660	19 665
	průměrná cukernatost (°NM)	21	28
	náklad na hrozny (Kč)	1.651.860	550.620
	náklady na odpad (Kč/kg)	0,2	
	náklady na hrozen celkem (Kč)	1.667.592	554.553
kalkulace výroby	technologie pro prémium		20%
	lisování a mletí	65%	
	školení	80%	
	litřů celkem	40 903	2 045
	náklady na ošetření (Kč/l)	10	20
	náklady na odpad (Kč/l)	0,2	
	náklady na litr vína (Kč)	51	291
kalkulace balení	velikost láhve (l)	0,75	0,5
	náklady na obsah lahve	38	146
	cena lahvoování (Kč/ks)	6	
	cena lahve (Kč/ks)	19,8	25,56
	cena zátky (Kč/ks)	10	
	etiketa (Kč/ks)	3	
	počet lahví (ks)	54 538	4 090
	náklady na balení (Kč/ks)	39	45
variabilní náklady	jednotkové (Kč/ks)	77	190
	celkem (Kč)	4.200.864	777.721

Fixní náklady za rok			
číslo	předmět	částka (Kč)	popis
1	odpisy	714.373	za DHM za rok
2	náklady na marketing	100.000	www; tiskoviny; sociální sítě; PR
3	provoz kanceláří	80.000	energie a otop
4	provoz IT	35.000	telefony a internet
5	provoz auto offroad	119.600	palivo + servis
6	provoz auto van	98.000	palivo + servis
7	externí vedení účetnictví	44.200	účetnictví, daňová správa, atd.
8	mzdy zaměstnancům	1.380.000	hrubá mzda
9	sociální a zdrav. pojištění	531.300	---
10	pojištění	180.000	budovy, škody, auta 2x8000
11	daně a poplatky	20.000	nemovitost; silniční 2x3600
12	celkem fixní náklady	3.302.473	(suma 1-11)

Dlouhodobý hmotný majetek - odpisy			
číslo	předmět	PC (Kč)	roční odpis (Kč)
1	budova	5.000.000	166.667
2	výrobní linka	1.257.530	251.506
3	vybavení sklepa	781.000	156.200
4	auto offroad	400.000	80.000
5	auto van	300.000	60.000
6	celkem	7.738.530	714.373

ROZPOČET VÝNOSŮ, NÁKLADŮ A ZISKU – REÁLNÁ VARIANTA (v Kč)

předmět	první rok	druhý rok	třetí rok	čtvrtý rok	pátý rok
TRŽBY	5.671.910	8.018.663	9.954.203	11.584.877	11.116.944
CELKOVÉ NÁKLADY	7.335.370	7.948.197	8.256.145	8.555.752	7.775.866
<i>PŘÍMÉ NÁKLADY</i>	<i>3.718.897</i>	<i>4.331.724</i>	<i>4.639.673</i>	<i>4.939.279</i>	<i>4.159.393</i>
nákup hroznů	1.497.686	1.916.158	2.140.811	2.301.592	1.938.182
přípravky na školení	359.948	391.444	404.942	427.438	359.948
lahve a závěry	1.557.245	1.693.504	1.751.900	1.849.228	1.557.245
lahvování	281.414	306.038	316.591	334.179	281.414
náklady na odpad	22.604	24.582	25.429	26.842	22.604
<i>NEPŘÍMÉ NÁKLADY</i>	<i>3.616.473</i>	<i>3.616.473</i>	<i>3.616.473</i>	<i>3.616.473</i>	<i>3.616.473</i>
provoz sklepa	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
mzdy	1.380.000	1.380.000	1.380.000	1.380.000	1.380.000
SZP	531.300	531.300	531.300	531.300	531.300
odpisy	714.373	714.373	714.373	714.373	714.373
marketing	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
provoz kanceláře	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
provoz IT	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
provoz auto offroad	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
provoz auto van	86.400	86.400	86.400	86.400	86.400
náklady na vedení účetnictví	44.200	44.200	44.200	44.200	44.200
pojištění	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
daně a poplatky	11.200	11.200	11.200	11.200	11.200
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	-1.663.459	70.466	1.698.057	3.029.125	3.341.079
<i>daň z příjmu PO 19 %</i>	<i>0</i>	<i>13.389</i>	<i>322.631</i>	<i>575.534</i>	<i>634.805</i>
ZISK PO ZDANĚNÍ	-1.663.459	57.078	1.375.427	2.453.591	2.706.274

ROZPOČET VÝNOSŮ, NÁKLADŮ A ZISKU – OPTIMISTICKÁ VARIANTA (v Kč)

předmět	první rok	druhý rok	třetí rok	čtvrtý rok	pátý rok
TRŽBY	8.678.023	9.571.349	10.719.911	12251.326	12761798
CELKOVÉ NÁKLADY	8.097.567	8.117.389	8.196.678	8.216.501	8.157.034
PŘÍMÉ NÁKLADY	4.481.094	4.500.916	4.580.206	4.600.028	4.540.561
nákup hroznů	1.982.232	2.002.054	2.081.344	2.101.166	2.041.699
přípravky na školení	404.942	404.942	404.942	404.942	404.942
lahve a závěry	1.751.900	1.751.900	1.751.900	1.751.900	1.751.900
lahvování	316.591	316.591	316.591	316.591	316.591
náklady na odpad	25.429	25.429	25.429	25.429	25.429
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473
provoz sklepa	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
mzdy	1.380.000	1.380.000	1.380.000	1.380.000	1.380.000
SZP	531.300	531.300	531.300	531.300	531.300
odpisy	714.373	714.373	714.373	714.373	714.373
marketing	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
provoz kanceláře	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
provoz IT	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
provoz auto offroad	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
provoz auto van	86.400	86.400	86.400	86.400	86.400
náklady na vedení účetnictví	44.200	44.200	44.200	44.200	44.200
pojištění	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
daně a poplatky	11.200	11.200	11.200	11.200	11.200
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	580.456	1.453.960	2.523.232	4.034.826	4.604.765
daň z příjmu PO 19 %	110.287	276.252	479.414	766.617	874.905
ZISK PO ZDANĚNÍ	470.170	1.177.707	2.043.818	3.268.209	3.729.859

ROZPOČET VÝNOSŮ, NÁKLADŮ A ZISKU – PESIMISTICKÁ VARIANTA (v Kč)

předmět	první rok	druhý rok	třetí rok	čtvrtý rok	pátý rok
TRŽBY	5.884.607	7.861.268	8.280.989	9.969.801	8238.450
CELKOVÉ NÁKLADY	7.712.476	8.017.369	7.599.667	8.106.583	6.947.594
PŘÍMÉ NÁKLADY	4.096.003	4.400.896	3.983.195	4.490.110	3.331.122
nákup hroznů	1.791.497	1.957.564	1.761.984	2.019.013	1.387.562
přípravky na školení	373.446	395.943	359.948	400.442	314.955
lahve a závěry	1.615.641	1.712.969	1.557.245	1.732.435	1.362.589
lahvování	291.967	309.555	281.414	313.073	246.237
náklady na odpad	23.451	24.864	22.604	25.147	19.778
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473	3.616.473
provoz sklepa	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
mzdy	1.380.000	1.380.000	1.380.000	1.380.000	1.380.000
SZP	531.300	531.300	531.300	531.300	531.300
odpisy	714.373	714.373	714.373	714.373	714.373
marketing	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
provoz kanceláře	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
provoz IT	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
provoz auto offroad	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
provoz auto van	86.400	86.400	86.400	86.400	86.400
náklady na vedení účetnictví	44.200	44.200	44.200	44.200	44.200
pojištění	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
daně a poplatky	11.200	11.200	11.200	11.200	11.200
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	-1.827.869	-156.101	681.322	1.863.217	1.290.855
daň z příjmu PO 19 %	0	0	129.451	354.011	245.263
ZISK PO ZDANĚNÍ	-1.827.869	-156.101	551.871	1.509.206	1.045.593

Příloha 10: Plány potřeby a struktury kapitálu

PLÁN POTŘEBY A STRUKTURY KAPITÁLU – REÁLNÁ VARIANTA (v Kč)

	AKTIVA					
	počáteční	první	druhý	třetí	čtvrtý	pátý
AKTIVA CELKEM	11500000	11957427	14086233	13898850	14369254	16428909
Pohledávky za upsaný základní kapitál						
Dlouhodobý majetek	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530
Dlouhodobý nehmotný majetek						
Dlouhodobý hmotný majetek	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530
Dlouhodobý finanční majetek						
Oběžná aktiva	3761470	4218897	6347703	6160320	6630724	8690379
Zásoby		3718897	5847703	5660320	5630724	4242574
Dlouhodobé pohledávky						
Krátkodobé pohledávky						
Krátkodobý finanční majetek	3761470	500000	500000	500000	1000000	4447805
Časové rozlišení						

Příloha 10: Plány potřeby a struktury kapitálu

PLÁN POTŘEBY A STRUKTURY KAPITÁLU – REÁLNÁ VARIANTA (v Kč)

	PASIVA					
	počáteční	první	druhý	třetí	čtvrtý	pátý
PASIVA CELKEM	11500000	11957428	14086233	13898850	14369254	16428910
Vlastní kapitál	11500000	9836541	9893618	11269045	13722636	16428910
Základní kapitál	11500000	11500000	11500000	11500000	11500000	11500000
Kapitálové fondy						
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			2854	71625	194305	329618
Výsledek hospodaření minulých let			-1663459	-1609236	-302580	2028331
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		-1663459	54224	1306655	2330912	2570960
Cizí zdroje	0	2120887	4192615	2629805	646618	
Rezervy						
Dlouhodobé závazky						
Krátkodobé závazky		2120887	4192615	2629805	646618	
Bankovní úvěry a výpomoci						
Časové rozlišení						

Příloha 10: Plány potřeby a struktury kapitálu

PLÁN POTŘEBY A STRUKTURY KAPITÁLU – OPTIMISTICKÁ VARIANTA (v Kč)

	AKTIVA					
	počáteční	první	druhý	třetí	čtvrtý	pátý
AKTIVA CELKEM	11500000	13219624	14364583	15191695	18459904	22189763
Pohledávky za upsaný základní kapitál						
Dlouhodobý majetek	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530
Dlouhodobý nehmotný majetek						
Dlouhodobý hmotný majetek	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530
Dlouhodobý finanční majetek						
Oběžná aktiva	3761470	5481094	6626053	7453165	10721374	14451233
Zásoby		4481094	5626053	5312980	4784014	4540561
Dlouhodobé pohledávky						
Krátkodobé pohledávky						
Krátkodobý finanční majetek	3761470	1000000	1000000	2140185	5937360	9910672
Časové rozlišení						

Příloha 10: Plány potřeby a struktury kapitálu

PLÁN POTŘEBY A STRUKTURY KAPITÁLU – OPTIMISTICKÁ VARIANTA (v Kč)

	PASIVA					
	počáteční	první	druhý	třetí	čtvrtý	pátý
PASIVA CELKEM	11500000	13219625	14364584	15191695	18459904	22189763
Vlastní kapitál	11500000	11970170	13147877	15191695	18459904	22189763
Základní kapitál	11500000	11500000	11500000	11500000	11500000	11500000
Kapitálové fondy						
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			58885	161076	324487	510980
Výsledek hospodaření minulých let			470170	1588992	3530619	6635417
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		470170	1118822	1941627	3104798	3543366
Cizí zdroje	0	1249455	1216707	0	0	0
Rezervy						
Dlouhodobé závazky						
Krátkodobé závazky		1249455	1216707			
Bankovní úvěry a výpomoci						
Časové rozlišení						

Příloha 10: Plány potřeby a struktury kapitálu

PLÁN POTŘEBY A STRUKTURY KAPITÁLU – PESIMISTICKÁ VARIANTA (v Kč)

	AKTIVA					
	počáteční	první	druhý	třetí	čtvrtý	pátý
AKTIVA CELKEM	11500000	12334533	14267624	13297099	13671487	12622700
Pohledávky za upsaný základní kapitál						
Dlouhodobý majetek	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530
Dlouhodobý nehmotný majetek						
Dlouhodobý hmotný majetek	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530	7738530
Dlouhodobý finanční majetek						
Oběžná aktiva	3761470	4596003	6529094	5558569	5932957	4884170
Zásoby		4096003	6029094	5058569	5432957	3897364
Dlouhodobé pohledávky						
Krátkodobé pohledávky						
Krátkodobý finanční majetek	3761470	500000	500000	500000	500000	986806
Časové rozlišení						

Příloha 10: Plány potřeby a struktury kapitálu

PLÁN POTŘEBY A STRUKTURY KAPITÁLU – PESIMISTICKÁ VARIANTA (v Kč)

	PASIVA					
	počáteční	první	druhý	třetí	čtvrtý	pátý
PASIVA CELKEM	11500000	12334533	14267624	13297099	13671487	12622700
Vlastní kapitál	11500000	9672131	9516030	10067901	11577107	12622700
Základní kapitál	11500000	11500000	11500000	11500000	11500000	11500000
Kapitálové fondy						
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			-7805	19788	95249	147528
Výsledek hospodaření minulých let			-1827869	-1976165	-1451888	-18142
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		-1827869	-148296	524277	1433746	993313
Cizí zdroje	0	2662402	4751594	3229198	2094380	0
Rezervy						
Dlouhodobé závazky						
Krátkodobé závazky		2662402	4751594	3229198	2094380	
Bankovní úvěry a výpomoci						
Časové rozlišení						