

Projekt rozšíření vinařství XY a zhodnocení jeho ekonomické efektivnosti a udržitelnosti

Bc. Martina Vápeníková

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Vápeníková**
Osobní číslo: **M13376**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt rozšíření vinařství XY a zhodnocení jeho ekonomické efektivity a udržitelnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum pramenů a zpracujte kritickou literární rešerši k danému tématu.

II. Praktická část

- Popište a zanalyzujte současný stav vinařství XY.
- Provedte průzkum trhu v oblasti vinařství.
- Vytvořte konkrétní projekt rozšíření vinařství XY.
- Zhodnoťte ekonomickou efektivity a udržitelnost projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
SCHWALBE, Kathy. An introduction to project management. 4th ed. Minneapolis: Kathy Schwalbe, 2012, 494 s. ISBN 978-0-9828003-3-1.
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
WYSOCKI, Robert K. Effective project management: traditional, agile, extreme. 6th ed. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, 2012, 774 s. ISBN 978-1-118-01619-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Téma diplomové práce je Projekt rozšíření vinařství XY a zhodnocení jeho ekonomické efektivnosti a udržitelnosti. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí na teoretickou a praktickou. Praktická část je dále rozdělena na analytickou a projektovou. Teoretická část je zaměřena nejdříve obecně na vinařství, dále na projekt, jeho identifikaci a plánování. Je zde také vymezeno finanční zhodnocení projektu a nechybí ani celkové shrnutí teoretické části. Analytická část obsahuje popis a analýzu současného stavu vinařství XY, objasnění důvodů zájmu o rozšíření, průzkum trhu v oblasti vinařství a zhodnocení výsledků provedených analýz. V projektové části je vypracován projekt rozšíření vinařství XY a je zhodnocena jeho ekonomická efektivnost a udržitelnost.

Klíčová slova: víno, vinařství, projekt, rozšíření, finanční zhodnocení

ABSTRACT

The main topic of the thesis is the Project regarding the expansion of the XY winery and the evaluation of its economic efficiency and sustainability. The Thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part is further divided into analytical and project part. The theoretical part is generally focused on the winery, as well as on the project, its identification and planning. Also there is defined a financial evaluation of the project and there is a summary of the theoretical part. Analytical part contains a description and analysis of the current state of XY winery, explanation of the reasons for expansion, market research in the field of wineries and evaluation of the results of the analysis. In the project part the project for expansion of XY winery is developed and its economic efficiency and sustainability is assessed.

Keywords: wine, winery, expansion, financial evaluation

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D., za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi pomohly k vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat majiteli vinařství XY, který mi věnoval čas při konzultacích a poskytl mnoho materiálů a informací o plánovaném rozšíření vinařství XY.

Děkuji také rodině a příteli za trpělivost a toleranci při psaní práce.

„Non scholae, sed vitae discimus. – Neučme se pro školu, ale pro život.“

-SENECA-

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VINAŘSTVÍ	13
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ VINAŘSTVÍ	13
1.2 VINAŘSKÁ LEGISLATIVA	14
1.3 VINAŘSKÉ OBLASTI	14
1.4 ROZDĚLENÍ VÍN	15
2 PROJEKT	16
2.1 DEFINICE PROJEKTU	16
2.2 TROJIMPERATIV PROJEKTU	17
2.3 FÁZE ŽIVOTA PROJEKTU	17
2.3.1 Předinvestiční fáze	17
2.3.2 Investiční fáze	18
2.3.3 Provozní fáze.....	18
2.3.4 Ukončení provozu a likvidace.....	18
2.4 KLASIFIKACE PROJEKTŮ	19
2.5 CHARAKTERISTICKÉ RYSY PROJEKTŮ	20
2.6 ZÁSADY PROJEKTOVÁNÍ	20
3 IDENTIFIKACE PROJEKTU	21
3.1 PROJEKTOVÝ ZÁMĚR	21
3.2 CÍLE PROJEKTU.....	21
3.3 REGISTR ZAJINTERESOVANÝCH STRAN	22
4 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	23
4.1 HIERARCHICKÁ STRUKTURA ČINNOSTÍ (WBS).....	23
4.2 ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ	24
4.2.1 Ganttův diagram.....	24
4.2.2 Milníky.....	25
4.2.3 Síťové grafy.....	25
4.3 PLÁNOVÁNÍ ZDROJŮ A NÁKLADŮ	25
4.3.1 Plánování zdrojů.....	26
4.3.2 Odhadování a plánování nákladů	26
4.3.3 Tvorba plánu rozpočtu	27
4.4 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	28
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, ROLE A ODPOVĚDNOSTI	29
4.6 KOMUNIKAČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	30
4.7 ŘÍZENÍ RIZIK.....	30
4.7.1 Registr rizik.....	31
5 FINANČNÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	32
5.1 PENĚŽNÍ TOKY (CASH FLOW) PROJEKTU	32
5.1.1 Peněžní toky pro hodnocení ekonomické efektivity projektu	32

5.1.2	Peněžní toky pro posouzení finanční stability	33
5.1.3	Metody vykazování cash flow	33
5.2	DISKONTNÍ SAZBA	33
5.2.1	Náklady vlastního kapitálu.....	34
5.2.2	Náklady cizího kapitálu.....	34
5.3	KRITÉRIA HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI.....	35
5.3.1	Doba návratnosti	35
5.3.2	Čistá současná hodnota	35
5.3.3	Index ziskovosti	36
5.3.4	Vnitřní výnosové procento	36
5.4	HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI PROJEKTU – CITLIVOSTNÍ ANALÝZA.....	37
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
7	POPIS A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VINAŘSTVÍ XY.....	40
7.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O VINAŘSTVÍ	40
7.2	ČINNOST VINAŘSTVÍ.....	41
7.2.1	Výroba vína	41
7.2.2	Degustace vína	44
7.3	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	45
7.3.1	Bílá vína	45
7.3.2	Červená vína.....	46
7.4	DISTRIBUCE A PROPAGACE.....	46
7.5	SWOT ANALÝZA	47
8	DŮVODY ZÁJMU O ROZŠÍŘENÍ VINAŘSTVÍ	49
9	PRŮZKUM TRHU V OBLASTI VINAŘSTVÍ.....	52
9.1	ODVĚTVOVÁ ANALÝZA	52
9.1.1	Vybrané ukazatele CZ-NACE 11: EU-27 vs. ČR.....	52
9.1.2	Vybrané ukazatele CZ-NACE 11: celé odvětví vs. obor výroba vína	53
9.1.3	Výroba vína ve světě.....	54
9.1.4	Spotřeba vína ve světě.....	54
9.1.5	Vývoj spotřeby vína v ČR.....	55
9.1.6	Moštové odrůdy v ČR	56
9.2	PEST ANALÝZA	57
9.2.1	Politické faktory	57
9.2.2	Ekonomické faktory	59
9.2.3	Sociální faktory	60
9.2.4	Technologické faktory	62
9.3	ANALÝZA KONKURENCE	63
9.3.1	Konkurence v rámci ČR.....	63
9.3.2	Světová konkurence	64
10	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	65
11	PROJEKT ROZŠÍŘENÍ VINAŘSTVÍ XY	66
11.1	IDENTIFIKACE PROJEKTU	66
11.1.1	Cíl projektu.....	66

11.1.2	Projektový záměr	67
11.1.3	Zainterесované strany.....	68
11.2	HIERARCHICKÁ STRUKTURA ČINNOSTÍ (WBS).....	70
11.3	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	71
11.4	ZDROJE A NÁKLADY PROJEKTU	73
11.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, ROLE A ODPOVĚDNOSTI	77
11.6	MATICE ZODPOVĚDNOSTI.....	78
11.7	KOMUNIKAČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	80
11.8	ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU	81
11.9	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	83
11.9.1	Plán tržeb.....	83
11.9.2	Plán změny stavu zásob vlastní činnosti	85
11.9.3	Odpisový plán	86
11.9.4	Plán mzdových nákladů	87
11.9.5	Plán provozních nákladů	88
11.9.6	Plánovaný výkaz zisku a ztrát	91
11.9.7	Plánované cash flow.....	92
11.9.8	Plánovaná rozvaha	93
11.9.9	Zdroje financování	94
12	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI A UDRŽITELNOSTI	
	PROJEKTU	95
12.1	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI	95
12.1.1	Doba návratnosti (PP)	95
12.1.2	Čistá současná hodnota (NPV).....	96
12.1.3	Index ziskovosti (PI);	96
12.1.4	Vnitřní výnosové procento (IRR).....	96
12.2	ZHODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI PROJEKTU – CITLIVOSTNÍ ANALÝZA	96
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM TABULEK.....	108
	SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Víno vzniká velmi složitým procesem, na který působí mnoho faktorů od polohy vinice, přes kvalitu hroznů, použité technologie a postupy při výrobě, zkušenosti vinaře až po finální manipulaci s vínem v prodejních místech.

Dlouhodobý průměr produkce vína v ČR se pohybuje kolem 600 000 hl vína za rok. Více je vyráběných bílých vín (cca. 60 %), méně pak červených (cca. 40 %). Češi vínům holdují, což potvrzuje každoroční nárůst spotřeby vína na jednoho obyvatele.

V ČR se nachází nespočet vinařství, která jsou si navzájem konkurenty. Důležitou roli pak hraje kvalita vína a získaná ocenění z různých vinařských soutěží a výstav, na která spotřebitelé slyší.

Jedním z vinařství je právě vinařství XY, sídlící v Uherském Brodě, které vyrábí jak bílá, tak i červená vína speciálními šetrnými postupy. Vinařství XY, které v současné době produkuje okolo 5 000 lahví, zamýšlí rozšíření k zajištění produkce okolo 30 000 lahví za rok.

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu rozšíření vinařství XY a následné zhodnocení jeho ekonomické efektivity a udržitelnosti. Práce je rozdělena do 3 částí, a to na teoretickou, analytickou a na projektovou část.

Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti vinařství (historický vývoj vinařství, vinařská legislativa, vinařské oblasti v ČR a rozdělení vín), dále tato část obsahuje informace o projektu (definice, trojimperativ, klasifikace projektů atd.) a jeho identifikaci (pomocí tzv. projektového záměru). Na závěr této části je uvedeno plánování projektu, finanční zhodnocení projektu a nechybí také celkové shrnutí teoretické části.

Analytická část obsahuje popis a analýzu současného stavu vinařství XY (základní údaje, činnosti vinařství XY, produktové portfolio a SWOT analýzu), dále jsou objasněny důvody zájmu o rozšíření vinařství XY. Je zde také průzkum trhu v oblasti vinařství obsahující odvětvovou analýzu, PEST analýzu a analýzu konkurence. Na závěr této části se nachází zhodnocení výsledků provedených analýz.

V poslední, projektové části práce, je zpracován samotný projekt rozšíření vinařství XY a je zhodnocena jeho ekonomická efektivity a udržitelnost.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu rozšíření vinařství XY a následné zhodnocení jeho ekonomické efektivnosti a udržitelnosti. Současné vinařství XY produkuje okolo 5 000 lahví za rok, zamýšlí rozšíření k zajištění produkce okolo 30 000 lahví za rok.

Vypracování projektu rozšíření vinařství XY a zjištěné výsledky zhodnocení jsou důležité pro zadavatele projektu, jelikož na základě této práce bude rozhodnuto o realizaci rozšíření vinařství XY.

Nejdříve bylo potřeba prozkoumat současný stav vinařství XY (objem produkce, produktové portfolio, stojní vybavení apod.) k čemuž byla využita analýza interních materiálů vinařství XY, dotazování zadavatele projektu a zpracování SWOT analýzy. Dále bylo potřeba objasnit důvody zájmu o rozšíření, které byly identifikovány opět pomocí dotazování zadavatele projektu.

Poté následoval průzkum trhu v oblasti vinařství sloužící k identifikaci vývojových trendů určitých ukazatelů. Provedena byla odvětvová analýza orientovaná na výrobu nápojů v Evropské unii, na výrobu a spotřebu vína ve světě (vč. srovnání s ČR), na vývoj spotřeby vína v ČR a na skladbu moštových odrůd v ČR. Následovala PEST analýza a analýza konkurence (české i světové).

V rámci tvorby projektu rozšíření vinařství XY bylo potřeba nejdříve stanovit cíl projektu, vypracovat projektový záměr (na základě něhož bylo rozhodnuto, jakou cestou bude projekt realizován) a identifikovat zainteresované strany. Dále bylo potřeba naplánovat a vytvořit mnoho dílčích částí jako hierarchická struktura činností (WBS), od toho se odvíjející harmonogram projektu (zpracovaný pomocí programu GanttProject) a stanovení zdrojů a vyčíslení investičních nákladů projektu. Byla také vymezena organizační struktura, role a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, zpracována byla matice zodpovědnosti (v souvislosti s WBS), komunikační plán projektu a registr rizik projektu. Podstatnou část projektu tvoří finanční plán, v rámci kterého byl na desetileté období naprojektován plán tržeb, odpisů, mzdových nákladů, provozních nákladů, na základě čehož byly vytvořeny plánované výkazy (výkaz zisků a ztrát, cash flow a rozvaha). Zhodnocení ekonomické efektivnosti projektu bylo provedeno pomocí ukazatele doby návratnosti, čisté současné hodnoty, indexu ziskovosti a vnitřního výnosového procenta. Zhodnocení udržitelnosti projektu bylo provedeno pomocí citlivostní analýzy (při 1% poklesu tržeb nebo 1% nárůstu materiálových nákladů).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VINAŘSTVÍ

Slovník vinařských pojmů definuje pojem vinařství následovně. *Vinařství zahrnuje zpracování hroznů, drtí, rmutů nebo vína povolenými technologickými postupy na víno optimální kvality, které může být po odpovídajícím zařídění a označení uvedeno do oběhu. Vinař je pěstitelem révy a současně i výrobcem vína, nebo jenom výrobcem vína v případě, že nakupuje hrozny od vinohradníka a zabývá se pouze jejich zpracováním.*

(Global Wines, © 2001 – 2009a)

1.1 Historický vývoj vinařství

Historický vývoj vinařství byl dlouhý, proto budou uvedena jen klíčová data a události:

- **267–282:** římský císař Probus nařizuje výsadbu vinic v římských koloniích, nejvíce vinic vzniká v Rakousku;
- **892:** Bořivoj a Ludmila se zasloužili o první výsadbu vinic v Čechách (okolí Mělníka), jejich vnuk sv. Václav byl považován za nejvyššího perkmistra vinic a na jeho počest se v Mělníku koná každoročně vinařská pout';
- **1101:** první zmínka o vinicích na Moravě – v zakládací listině kláštera Benediktýnů v Třebíči je zmínka o darování vinic na Moravě;
- **1249:** s příchodem Lichtenštejnů začíná kolonizace Mikulovska – bylo vysazeno mnoho vinic v okolí Pálavy;
- **14. století:** zakládání hromadných souvislých celků vinic zásluhou klášterů, ucelené výsadby se daly lépe chránit a také kontrolovat pěstitelský stav;
- **15. století:** vinice v Čechách i na Moravě se neustále rozrůstají činností majetných měšťanů, výroba vína roste, zahraniční vína začínají konkurovat tuzemským vínům, vývoz domácích vín, tvorba viničních řádů;
- **16. století:** vinice se dále rozrůstají, zakládají je i méně majetní měšťané, objevují se případy špatného zacházení s vínem či falšování vína, proto císař Rudolf II. vydává instrukci o vinařství a začínají se tvořit podrobné viniční řády;
- **17. a 18. století:** rozloha vinic kulminuje, je nadprodukce vína, úrody klesají, jelikož obdělávání půdy se zhoršuje, rentabilita vinic se zhoršuje, mnohonásobně stoupá prodej vinic, vinice přestávají být pro měšťany atraktivní;
- **19. a 20. století:** odklon od pěstování vinné révy, začínají se stavět pivovary a lihovary, což potlačuje konzumaci vína do pozadí, snaha o oživení vinařství, na přelo-

mu století se objevuje Révokaz, který nemilosrdně ničí většinu vinic, po této kalamitě se začínají vysazovat hlavně jakostnější odrůdy révy v ucelených parcelách jedné odrůdy, (tím končí označování vín podle obcí, které vysazovali ve směsi odrůd), zlepšuje se postup výroby vína, vzniká časopis „Vinařský obzor“, v roce 1995 byl vydán zákon č. 115/1995 Sb., o vinohradnictví a vinařství;

- **2004:** Vstup ČR do EU, byl přijat zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství, čímž byla legislativa ČR v této oblasti uvedena plně do souladu s normami Evropské unie.

(Wine of Czech Republic, © 2005-2014a)

1.2 Vinařská legislativa

Mezi předpisy, kterými se řídí oblast vinařství, spadá:

- **Nariadení Rady (EU)** – platí automaticky ve všech členských státech: *Nariadení Rady (ES). 1308/2013 (základní nariadení pro celé zemědělství, tj. i pro vinařství).*
- **Nariadení Komise (EU)** - platí automaticky ve všech členských státech:
 - *Nariadení Komise (ES) č. 606/2009 o enologických postupech;*
 - *Nariadení Komise (ES) č. 607/2009 o označování vína;*
 - *Nariadení Komise (ES) č. 436/2009 o registru vinic, hlášeníh, průvodních dokladech při přepravě vína a evidenčních knihách;*
 - *Nariadení Komise (EU) č. 203/2012 o biovínu.*
- **Směrnice (EU)** – členské státy je musí zapracovat do národních předpisů.
- **Vinařský zákon ČR** (Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb.)
- **Nariadení vlády ČR**
- **Vyhlášky Ministerstva zemědělství (MZe):**
 - *Vyhláška provádějící zákon č. 323/2004 Sb. – základní prováděcí předpis k vinařskému zákonu;*
 - *Vyhláška stanovující podoblasti obce a tratě č. 254/2010 Sb.*

(Wine of Czech Republic, © 2005-2014b; Wine of Czech Republic © 2005-2014c)

1.3 Vinařské oblasti

V České republice se nachází 2 vinařské oblasti:

- **Morava:** Na Moravě jsou výborné předpoklady pro výrobu vína. *Nachází se zde téměř 96 % ploch všech vinic registrovaných v České republice.* Tato vinařská oblast se dále dělí na 4 vinařské podoblasti – Znojemská, Mikulovská, Velkopopovická a Slovácká podoblast.
- **Čechy:** *Vinařská oblast Čechy patří k nejsevernějším výspám evropského vinohradnictví.* Nachází se zde pouze 4 % ze všech registrovaných vinic v ČR, přičemž oblasti nejsou souvislé, ale skládají se z jednotlivých lokalit. Vinařská oblast Čechy se dělí na 2 podoblasti – Mělnická a Litoměřická.

(Wine of Czech Republic, © 2005-2014d; Wine of Czech Republic © 2005-2014e)

1.4 Rozdělení vín

Víno lze rozdělit podle:

- **barvy** – bílé, červené, růžové (rosé);
- **způsobu výroby** – tichá vína (klasická vína bílá, červená, růžová), champagne (šumivá vína vyráběná pouze klasickou metodou z francouzské oblasti Champagne), šumivá (sekty), dolihovaná (např. Portské) nebo kořeněná (např. Cinzano);
- **jakosti** – stolní (*cukernatost moštu min. 11 °NM*), zemské (*cukernatost moštu min. 14 °NM*), jakostní odrůdové (*musí obsahovat minimálně 85% udané odrůdy a cukernatost moštu min. 15 °NM*), přívlastkové (*víno musí být vyrobeno z 90% z odrůdy uvedené na obalu a je označeno konkrétním přívlastkem*);
- **přívlastků** – kabinet (*cukernatost moštu min. 19 °NM*), pozdní sběr (*cukernatost moštu min. 21 °NM*), výběr z hroznů (*cukernatost moštu min. 24 °NM*), výběr z bobulí (*cukernatost moštu min. 27 °NM*), výběr z cibéb (*cukernatost moštu min. 32 °NM*, je vyráběno z bobulí, které jsou napadeny plísní šedou nebo z bobulí, které jsou přirozeně přezrálé), slámové (*cukernatost moštu min. 27 °NM a je vyráběno z hroznů, které byly před zpracováním skladovány na slámě či rákosu nebo byly zavěšeny ve větraném prostoru po dobu alespoň 3 měsíců*), ledové (*cukernatost moštu min. 27 °NM a je vyráběno z hroznů, které se sklízí při teplotě maximálně -7 °C*);
- **sladkosti** – suché, polosuché, polosladké, sladké.

(Chutná vína, © 2012)

Stupně NM (normalizovaný moštoměr) udává, jaké je množství cukru v moštu. Např. 1 °NM znamená, že 100 litrů moštu obsahuje 1 kg cukru. (Klub přátel vína, © [2012])

2 PROJEKT

Slovo projekt pochází z latinského slova proicere, což znamená hodit něco dopředu. Kdyby bylo slovo rozebráno důkladněji, potom by pro- označovalo něco, co předchází určité aktivitě v čase, a icere by znamenalo hodit. Slovo projekt proto v originále znamená: to, co přijde předtím, než něco jiného nastane. (Štefánek et al., 2011, s. 12)

2.1 Definice projektu

Pro tuto práci byla vybrána definice dle Svozilové (2011, s. 22), jelikož je nejpodrobnější, tudíž nejpřesněji vystihuje celou podstatu – uvádí, že *projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

- *dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn;*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění;*
- *stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*

Obsahově podobnou definici uvádí také Wsocki (2012, s. 6). *A project is a sequence of unique, complex, and connected activities that have one goal or purpose and that must be completed by a specific time, within budget, and according to specification.*

Existuje mnoho dalších definic projektu, které jsou ale dle mého názoru velmi stručné a vyjadřují podstatu pouze částečně – na ukázkou byly vybrány definice od tří různých autorů:

- *Projekt je dočasné úsilí, které je vynakládáno na vytvoření unikátního produktu, služby anebo výsledku. (Schwable, 2012, s. 4)*
- *Projekt je jedinečný soubor koordinovaných činností, které organizace podniká za účelem dosažení určitých cílů a které mají definovány jednoznačné a jasné parametry výstupů/dodávek. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 47)*
- *Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. (Němec, 2002, s. 11)*

Schwable (2012, s. 4) uvádí několik příkladů, co vše může být projektem:

- *a young couple hires a firm to design and build them a new house;*
- *a pharmaceutical company launches new drug;*
- *a construction company designs and constructs a new office building for a client.*

Pro projekt je klíčový pojem Trojimperativ, který je vysvětlen v následující podkapitole.

2.2 Trojimperativ projektu

Trojimperativ definuje:

- **provedení** (specifikaci);
- **čas** (časový plán);
- **náklady** (rozpočet).

Úspěšný projekt je ten, pomocí něhož bude dosaženo požadovaných parametrů provedení v daném termínu (nebo před ním) a v rámci rozpočtových nákladů. Tzn. současné naplnění všech cílů – ne jen jednoho. (Rosenau, 2003, s. 19)

2.3 Fáze života projektu

Existují 4 fáze života projektu – předinvestiční, investiční, provozní (operační) a poslední fáze ukončení provozu a likvidace. Každá z těchto fází je velmi důležitá avšak největší pozornost by se měla směřovat na fázi předinvestiční, jelikož úspěšnost projektu závisí hlavně na kvalitě jejího zpracování. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 16)

Schwable (2012, s. 76) uvádí, že projektoví manažeři tráví více času na jiné části projektu, než očekávají. Studie byla provedena na 860 amerických projektech, jejichž výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 1. Rozložení očekávaného a skutečného času práce na projektu (upraveno dle Schwable, 2012, s. 76)

Část projektu	Očekávaná část ze 100 %	Skutečná část ze 100 %
Inicializační	2 %	1 %
Plánovací	21 %	11 %
Prováděcí	69 %	82 %
Kontrolní	5 %	4 %
Ukončovací	3 %	2 %

2.3.1 Předinvestiční fáze

Východiskem pro předinvestiční fázi je identifikace podnikatelských příležitostí. Aby byl podnik schopen identifikovat podnikatelské podněty, je třeba provádět neustále sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí. Takto získané podněty následně musí pod-

nik posoudit a vyhodnotit, tzn. provést selekci podnikatelských příležitostí s ohledem na celopodnikové cíle. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 17)

Dalším krokem v této fázi je provedení technicko-ekonomické studie projektu, která by měla poskytnout veškeré podklady pro investiční rozhodnutí (přijetí a realizace projektu či zamítnutí projektu). *V jejím rámci je třeba formulovat a kriticky vyřešit základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky.* Technicko-ekonomická studie obsahuje složky jako analýza trhu a marketingová strategie, popis technologie, materiáloví a jiné vstupy, umístění výrobní jednotky, lidské zdroje, organizační struktura, finanční analýza a hodnocení, analýza rizik a plán realizace. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 19 a 33)

2.3.2 Investiční fáze

Zahrnuje jednotlivé činnosti, které tvoří náplň samotné realizace projektu. Je potřeba vytvořit právní, finanční a organizační rámec pro realizaci projektu. Lze sem zahrnout zajištění financování projektu, vytvoření projektového týmu, získání potřebných pozemků, uzavření smluv apod. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 20)

2.3.3 Provozní fáze

Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 24) uvádí, že v této fázi projektu firma většinou naráží na problémy, které lze posuzovat z krátkodobého či dlouhodobého hlediska. Krátkodobě se jedná o uvedení projektu do provozu – zde mohou nastat obtíže týkající se výrobních zařízení, kvalifikace pracovníků atd. *Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.* Dlouhodobě se jedná o celou strategii, na základě které byl projekt postaven v souvislosti s výnosy a náklady. *Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům (např. vývoj poptávky, velikost prodejních cen, nákupních cen aj.), ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie.* Byla-li základní strategie i předpoklady stanoveny nesprávně, může být náprava velmi obtížná a také nákladná.

2.3.4 Ukončení provozu a likvidace

Jedná se o poslední fázi života projektu a je spojena jak s příjmy z likvidovaného majetku, tak i s náklady, které jsou spjaty s jeho likvidací. Je proto vhodná tvorba rezerv. *Likvidační fáze zahrnuje zejména činnosti, jako jsou demontáž zařízení a jeho likvidace, sanace lokality, prodej veškerých nepotřebných zásob aj.* (Skalický, Jermář a Svoboda 2010, s. 25)

2.4 Klasifikace projektů

Jelikož jsou jednotlivé projekty nesrovnatelné z hlediska rozsahu, nákladů a času, je třeba je rozdělit do následujících kategorií (Němec, 2002, s. 12):

- **komplexní projekt** – dlouhodobý, mnoho činností, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů, speciální organizační struktura;
- **speciální projekt** – střednědobý, nižší rozsah činností, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady;
- **jednoduchý projekt** – malý projekt, krátkodobý, jednoduchý cíl, několik málo činností.

Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 48) rozděluje projekty dle počtu projektovaných hodin na projekty:

- **malé** – až 250 hodin;
- **střední** – 250 – 2 500 hodin;
- **velké** – nad 2 500 hodin.

Wysocki (2012, s. 18) uvádí hned několik způsobů, jak klasifikovat projekty:

- **podle velikosti** (nákladů, doby trvání, velikosti týmu či obchodní hodnoty);
- **podle typu** (nový, údržba, modernizace);
- **podle aplikací** (vývoj softwaru, vývoj nových výrobků, instalace zařízení).

Wysocki (2012, s. 20) uvádí hypotetický příklad pravidel klasifikace obsahující délku projektu, velikost rizika, složitost projektu, použitou technologii a pravděpodobnost problémů.

Tab. 2. Hypotetický příklad pravidel klasifikace projektů (upraveno dle Wysocki, 2012, s. 20)

Třída	Trvání	Riziko	Složitost	Technologie	Pravděpodobnost problémů
A	Nad 18 měsíců	Vysoké	Vysoká	Průlomová	Jistá
B	9-18 měsíců	Střední	Střední	Současná	Pravděpodobná
C	3-9 měsíců	Nízké	Nízká	Běžná	Občasná
D	Pod 3 měsíce	Velmi nízké	Velmi nízká	Manuální	Malá

2.5 Charakteristické rysy projektů

Rosenau (2003, s. 5-6) popisuje 3 typické znaky projektů:

- **cíl projektu** – projekty mají tzv. trojrozměrný cíl, což znamená, že současně plní požadavky na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady (je velmi důležité, aby tyto tři podmínky byly měřitelné, dosažitelné a aby lidé pracující na projektu věděli, jak tyto cíle naplnit);
- **jedinečnost** – každý projekt je jedinečný, jelikož je prováděn pouze jednou, je neopakovatelný (jiný podobný projekt je vždy v něčem jiný), je dočasný (má začátek a konec), pokaždé na něm pracuje jiná skupina lidí (dle potřeby, druhu projektu atd.);
- **zdroje** – projekty jsou realizovány pomocí zdrojů (tzn. zdroje lidské, materiální, finanční).

2.6 Zásady projektování

Mezi zásady projektování Němec (2002, s. 25 - 29) řadí:

- **cílovost** – musí být jasně stanoveno, čeho má být projektem dosaženo;
- **reálnost** – projekt musí být uskutečnitelný, tzn. je potřeba ověřit reálnost dodávek (staveb, strojů, atd.) a reálnost zajištění potřebných financí;
- **účelnost** – týká se hloubky propracování projektu vč. dokumentace (naplnění této zásady napomáhá zpracování studie příležitostí), projekt musí být účelný;
- **systemový přístup** – (zjednodušeně zle říci, že se systém skládá z množiny prvků a vazeb mezi nimi) tato zásada vyžaduje zabývat se všemi prvky v jejich vzájemném působení a vazbou na okolí;
- **postupné řešení** – znamená řešení od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému, tedy shora dolů (Top-Down);
- **systematičnost** – jedná se o použití jednotného projektového postupu (symbolů, ukazatelů, grafů a tabulek atd.);
- **efektivnost** – vyjadřuje požadavek na dosažení maximálního efektu při minimálních nákladech (na materiál, energii, pracovníky atd.).

3 IDENTIFIKACE PROJEKTU

Jestliže firma disponuje jakýmkoliv projektovým námětem, měl by být tento námět blíže specifikován a strukturovaně zformulován, tak aby bylo jasné, o co jde, kolik to bude stát, kolik času to zabere apod. Dokument, který obsahuje veškerá specifika, se nazývá Projektový záměr. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 19)

3.1 Projektový záměr

Velmi důležité je, aby se o projektu uvažovalo komplexně hned od počátku. Projektový záměr stanoví otázky o důležitých bodech, na které když si firma odpoví hned zpočátku, tak jí napoví, jakým směrem se má ubírat (zda se dále projektem zabývat a rozpracovat jej, či nikoliv apod.). Doporučuje se následující rozložení a obsah projektového záměru:

- **základní údaje** – název projektu, datum, přínosy, cíl, výchozí stav, termín dokončení, zdroje financování, hrozby a nejasnosti;
- **kontext projektu** – kdo projekt vyžaduje, komu je určen, kdo projekt povede, kdo by se řízení projektu měl zúčastnit, ostatní dopady a vztahy;
- **stručný popis řešení projektu (alespoň ve dvou variantách)** – výstup projektu, způsob realizace, rizika, předpokládaná doba trvání, předpokládané investiční výdaje a náklady;
- **závěrečné doporučení** – zda se projekt doporučuje realizovat, v jaké variantě a proč.

(Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 19 a 21 – 22)

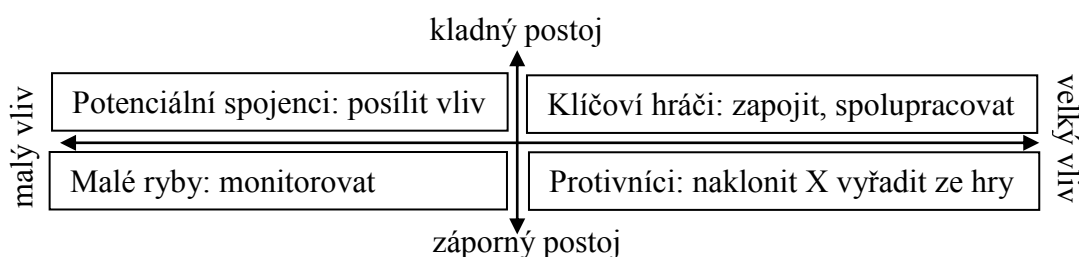
3.2 Cíle projektu

Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 114) uvádí, že *cíl je konkrétní formulace toho, čeho chce projekt dosáhnout. Cíle musí být SMART:*

- **S (specific) – konkrétní:** je třeba využít jasných termínů, kterým všichni rozumí;
- **M (measurable) – měřitelné:** měřitelné fyzikálními veličinami jako je výkon, rychlost atd. anebo slovním hodnocením jako Splňuje zařízení určitou funkci? Ano/ne;
- **A (achievable) – dosažitelné:** cíle musí být splnitelné;
- **R (realistic) – reálné:** cíle musí být stanoveny realisticky;
- **T (time bound) – časově specifikované:** cíle musí být časově ohraničeny, tzn., musí být stanoven začátek a konec naplnění cíle.

3.3 Registr zainteresovaných stran

Lidé, organizace atd., kteří jsou projektem ovlivněni (ať pozitivně, negativně, přímo nebo nepřímo) se nazývají Stakeholdeři nebo zainteresované strany. Výstupem analýzy těchto stran je registr, který slouží k uvědomění si očekávání jednotlivců, organizací atd. s cílem zajištění spokojenosti co největšího počtu zainteresovaných stran. Aby bylo možno vůči zainteresovaných stranám nastavit správnou strategii je vhodné je kategorizovat dle jejich postoje vůči projektu a schopnosti jej ovlivnit. K tomu slouží Matice vlivu a postoje, která je zobrazena na obrázku 1. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 47–48)



Obr. 1. Matice vlivu a postoje (upraveno dle Doležala, Krátkého a Cingla, 2013, s. 48)

V následující tabulce je uveden doporučený obsah Registru zainteresovaných stran.

Tab. 3. Registr zainteresovaných stran (upraveno dle Doležala, Krátkého a Cingla, 2013, s. 49)

Zainteresovaná strana	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategické zapojení	Poznámka
<i>Pojmenování zainteresované strany</i>	<i>Jaká jsou reálná očekávání a zájmy, které má cílová skupina ve vztahu k projektu?</i>	<i>Malý, velký</i>	<i>Kladný, neutrální, negativní</i>	<i>Jakou strategii zapojení do projektu zvolíte? Jaká jsou komunikační témata s danou stranou?</i>	<i>Např. na co by se nemělo zapomenout.</i>

Dle Štefánka et al. (2001, s. 36) patří mezi zainteresované strany vlastníci a management, zaměstnanci, zákazníci, konkurenti, vláda, média, obchodní partneři a jiné.

4 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Rosenau (2003, s. 55) poukazuje na fakt, že pro projekt jsou plánovací činnosti rozhodující, proto je potřeba jim věnovat dostatečnou pozornost. Dá se říci, že plán simuluje projekt, jelikož obsahuje písemný popis naplňování jednotlivých parametrů trojimperativu. Plán proto musí vždy obsahovat následující 3 dimenze:

- **provedení** – hierarchická struktura činností (WBS);
- **času** – síťový diagram či úsečkový graf;
- **nákladů** – plánování zdrojů a nákladů, finanční rozpočet.

4.1 Hierarchická struktura činností (WBS)

Cílem plánu dimenze provedení je zajistit, aby bylo provedeno vše, co je třeba pro splnění veškerých parametrů specifikace provedení. Hierarchická struktura činností (WBS) identifikuje všechny balíky prací, které projekt vyžaduje. (Rosenau, 2003, s. 71 a 78)

Aktivity se definují vždy jedním směrem např. od definicí velkých celků (klíčových činností), které se dále rozkládají. Může se postupovat i opačným směrem, kdy např. členové týmu definují svou práci na projektu a ta se následně sdruží do větších celků. Nikdy se ale nesmí postupovat oběma směry. (Dvořák, 2008, s. 41)

WBS se skládá z několika úrovní. Název projektu je vždy první úroveň WBS. Úroveň 2 obsahuje hlavní subsystemy projektu (např. projekt Automobil obsahuje subsystemy jako motor, podvozek, interiér a celá karoserie). Každá úroveň 2 se skládá z několika hlavních úkolů či činností (jedná se o činnosti úrovně 3), které lze dále blíže specifikovat (přes několik úrovní) až na úrovně detailu. (Taylor, 2007, s. 61–62)

Tabulka 4 ukazuje formulář WBS s vysvětlivkami.

Tab. 4. Formulář WBS (upraveno dle Taylor, 2007, s. 62)

Číslování	Popis	Úrovně	Typ formátu
1.	Název projektu	1	Manažerský
1.1.	Subsystem hlavního projektu (pracovní balík)	2	Manažerský
1.1.1.	Úkol/činnost	3	Manažerský
1.1.1.1.	Dílčí úkol/činnost	4	Technický

Činnosti na stejné úrovni by si měly svým rozsahem přibližně odpovídat – projekt se tím stane o něco přehlednějším. (Dvořák, 2008, s. 41)

Velikost hierarchické struktury činností (WBS) je třeba volit uvážlivě a musí být vždy svázána s časovým a rozpočtovým plánem. (Rosenau, 2003, s. 73)

Jednotlivé úkoly, vč. osoby zodpovědné za splnění úkolu, časového plánu, rozpočtu atd. lze blíže specifikovat pomocí formuláře Pověření k provedení úkolu, který je nastíněn v příloze P I. Jedná se o detailnější rozpracování formuláře WBS.

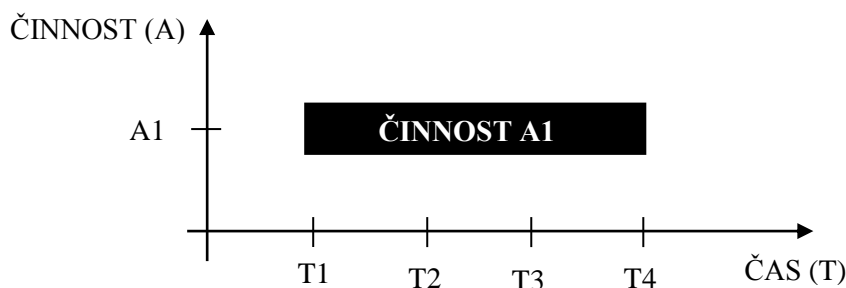
4.2 Časové plánování

V předchozí podkapitole bylo vysvětleno plánování pracovních činností, tak aby bylo možno určit všechny potřebné činnosti na projektu. V této podkapitole bude vysvětleno časové plánování, které spočívá v určení dob trvání jednotlivých činností.

Časová dimenze plánu seřadí činnosti tak, že mezi nimi lze identifikovat logické časové vazby. Obecně existují tři metody časového plánování – úsečkové diagramy, milníky a síťové grafy. (Rosenau, 2003, s. 81)

4.2.1 Ganttův diagram

Štefánek et al. (2011, s. 114–116) uvádí, že grafické techniky ilustrují vztah mezi časem a činnostmi. Ganttův diagram, který bývá také nazýván jako horizontální úsečkový graf, je nejjednodušší formou časového plánování. Na obrázku 2 vidíme činnost A (reprezentovaná černým obdélníkem), která začíná v čase t_1 a končí v čase t_4 . Takto lze do grafu zakreslit více činností.



Obr. 2. Ganttův diagram (upraveno dle Štefánka et al., 2011, s. 114)

Ganttův diagram má však dvě hlavní slabiny a to, že neukazuje závislost mezi úkoly a změna, která může nastat v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývajících částí harmonogramu. (Svozilová, 2011, s. 138)

4.2.2 Milníky

Rosenau (2003, s. 83) uvádí, že se jedná se o několik klíčových událostí (milníků), které jsou zaznamenány na kalendářním úsečkovém diagramu. Milníky lze definovat jako *události, které jsou snadno ověřitelné jinými lidmi nebo které musí být před dalším postupem schváleny*. Důležitou roli zde hraje selektivita (výběrovost) - vhodné je použít jen několik klíčových událostí (např. jednu událost za každé 3 měsíce).

Diagramy milníků jsou v podstatě ještě jednodušší než Ganttovy diagramy, mají však jednu slabinu navíc – nijak nevyznačují úkoly a jejich trvání. (Svozilová, 2011, s. 139)

4.2.3 Síťové grafy

Síťové grafy jsou doporučenými postupy plánování časové dimenze pro jakýkoliv projekt. Síťové grafy spojují projektové činnosti a události s cílem zobrazení jejich vzájemné závislosti, protože každá činnost má vazbu na předchozí, následující a souběžnou činnost či událost. Do této kategorie spadá metoda kritické cesty CPM, síťový graf logického sledu činností PERT, uzlově orientovaný síťový graf (PDM), hranově orientovaný síťový graf (ADM) a mnoho dalších. Síťový graf vychází z hierarchické struktury činností (WBS) a délky jejich trvání. (Rosenau, 2003, s. 83 a 98).

Svozilová (2011, s. 140) se podrobněji věnuje metodě CPM a PERT. Metoda CPM byla vyvinuta v 50. letech 20. století pro velké stavební a energetické projekty. Následně byla vyvinuta podobná metoda pro programy vývoje ponorek, která se nazývá PERT. *Obě metody jsou podobné a obě dovolují flexibilní údržbu harmonogramu v případě, že v některé z dílčích úkol, nastane změna, jelikož:*

- obsahují mnoho údajů, které lze vhodně prezentovat;
- umožňují hledání alternativ a analyzování statistických údajů;
- definují kritickou cestu (jde o místo, kterému je potřeba věnovat největší úsilí pro dodržení harmonogramu).

4.3 Plánování zdrojů a nákladů

V předchozích dvou podkapitolách bylo vysvětleno plánování pracovních činností (z jakých činností se projekt skládá) a časové plánování (jak dlouho jednotlivé činnosti trvají). Nyní bude pozornost zaměřena na plánování zdrojů a nákladů, které jsou s jednotlivými činnostmi spojeny.

4.3.1 Plánování zdrojů

Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 147–148) uvádí, že *zdroje jsou prostředky, které slouží k provedení projektové činnosti. Plánování zdrojů v projektovém managementu zahrnuje materiálové zdroje (stroje, zařízení, materiál), lidské zdroje (personál) a finanční zdroje*. Plánování zdrojů probíhá v následujících krocích:

- **určení potřebných zdrojů pro realizaci jednotlivých činností** – aby mohla být činnost řádně provedena dle plánu (např. kolik automobilů bude potřeba, ve kterém období, pro kterou činnost atd.);
- **určení dostupné kapacity** – určí se množství potřebných zdrojů, které jsou pro projekt v daný čas k dispozici (kolik automobilů je ve skutečnosti připraveno k použití);
- **optimalizaci zdrojů** na základě porovnání potřebných a dostupných zdrojů – pokud existují disproporce nebo úzká místa lze provést několik rozhodnutí a to změna časového plánu, změna používání zdrojů nebo outsourcing.

4.3.2 Odhadování a plánování nákladů

Je prakticky nemožné odhadnout náklady projektu, tak že se budeme dívat na projekt jako na celek. Projekt má být zcela jasně rozdělen na menší prvky. (Taylor, 2007, s. 66)

Dvořák (2008, s. 78) uvádí, že existují 2 možnosti plánování nákladů projektu:

- **shora dolů** (od zákazníka k úkolům) – u projektů, které jsou realizované pro externího zadavatele a kdy se celková cena vplývající z uzavřené smlouvy dělí na jednotlivé úkoly;
- **zdola nahoru** (od úkolů k rozpočtu projektu) – východiskem jsou náklady na jednotlivé úkoly, které se sčítají, čímž se získá celková částka nákladů na projekt. Takový postup je častější u interních projektů, kdy není dopředu přesně jasné, kolik to bude stát. V případě, že celkovou částku vedení společnosti nepřijme, lze provést revizi nákladů např. i směrem odshora. Tato metoda je přesná, ale časově náročná.

Rosenau (2003, s. 121), tak jako i Dvořák, popisuje metodu odhadu nákladů zdola nahoru, která byla popsána výše a navíc uvádí **zkrácené postupy**. Při této metodě se využívá podobností a rozdílů s jinými úkoly. Podobné úkoly, které zabírají přibližně stejné náklady, už se dále nerozkládají do podrobností (rozloží se pouze jeden úkol, který následně slouží

jako podklad pro podobné úkoly). Do podrobností se rozloží pouze rozdílné úkoly (součet nákladů na jednotlivé činnosti pak tvoří náklady na celý úkol).

Kromě metody zdola nahoru, kterou uvádí jak Dvořák, tak i Rosenau, popisují ve své publikaci Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 150 –151) ještě další metodu odhadu nákladů – **analogické odhady**. Jedná se o expertní odhady, kdy jsou náklady odhadnuty na základě srovnání s projekty nebo úkoly, které jsou si podobné. *Na základě podobnosti celků se přiřadí i stejná podobnost nákladů*. Tato metoda je rychlá, ale ne příliš přesná.

4.3.3 Tvorba plánu rozpočtu

Svozilová (2011, s. 161) tvrdí, že *specifické metodiky pro vytvoření rozpočtu projektu bývají součástí firemního know-how a jako takové se obvykle nezveřejňují*. Lze říci, že finální rozpočet je obecně sestaven za použití:

- postupů, metod a modelů, které se ve firmě běžně používají;
- expertních odhadů (na základě odvození z podobného rozsahu a obsahu práce či odhadu dalších nákladů);
- odhadů, které jsou podporovány statistickými výpočty;
- historických informací.

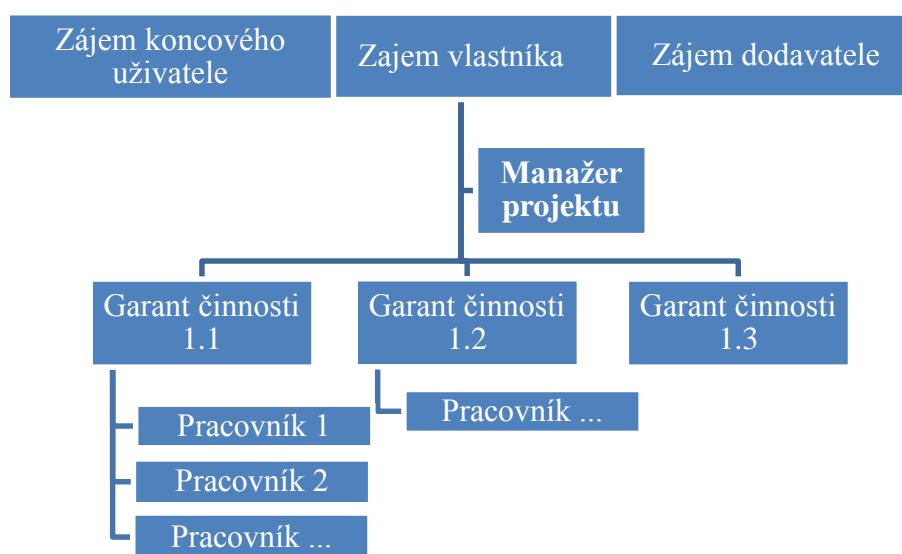
Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 98) uvádí, že základní struktura rozpočtu je obvykle odvozena od struktury WBS. Ve své publikaci také představili šablonu pro sestavení rozpočtu, která je zobrazena v následující tabulce.

Tab. 5. Šablona pro rozpočet a finanční plán (upraveno dle Doležala, Krátkého a Cingla, 2013, 99–102)

Výdaj dle WBS	Σ za celý projekt	Leden 2016	Únor 2016	Březen 2016	...
1					
1.1					
1.1.1					
...					

4.5 Organizační struktura, role a odpovědnosti

Díky dokumentu Organizační struktura, role a odpovědnosti se formuje tým, stanoví role, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu. Tento dokument *je jedinečný a dočasný stejně jako projekt, ke kterému náleží*. Při tvorbě organizační struktury je vhodné opět vycházet z WBS a sestavit tým z manažera a garantů za každý výstup (pracovní balík). *Projekt by měl mít definovanou organizační strukturu nejenom pod manažerem, ale i nad ním* – např. zájem vlastníka (sponzora) projektu. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 85–86)



Obr. 3. Šablona organizační struktury projektu (upraveno dle Doležala, Krátkého a Cingla, 2013, s. 87)

Je-li zpracovaná organizační struktura, doporučuje se dále přehledně a jasně stanovit jednotlivé odpovědnosti a pravomoci.

Tab. 7. Šablona přehledu rolí, odpovědností a pravomocí v projektu (upraveno dle Doležala, Krátkého a Cingla, 2013, s. 87)

Projekt XY			
Jméno	Role v projektu	Zodpovědnost	Pravomoc
<i>Kdo?</i>	<i>Jak je označována role dotyčného v projektu?</i>	<i>Jakou má dotyčný konkrétní odpovědnost v rámci projektu?</i>	<i>Jakou má dotyčný konkrétní osobní pravomoc v rámci projektu?</i>

4.6 Komunikační plán projektu

Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 91–92) uvádí, že komunikační plán projektu *je klíčovým nástrojem, jenž projektovému týmu usnadňuje komunikaci se zainteresovanými stranami i v rámci projektového týmu a činí tuto komunikaci přehlednou a efektivní*. Jestliže se projekt dotýká širšího okolí, je třeba s takovým okolím správně komunikovat. Proto se vytváří komunikační plán, jehož cílem je stanovit co (jaká informace), kdy (jak často), proč (z jakého důvodu), jak (jakými kanály) atd. se bude komunikovat jak s vnějším okolím, tak i uvnitř projektu. Dobře sestavený komunikační plán obsahuje následující body:

- **příjemce informace** – vychází se z Registru zainteresovaných stran, který se doplní a rozšíří, jelikož každá ze zainteresovaných strana má svá očekávání, upřednostní se vhodný komunikační způsob a využije se odpovídající kanál;
- **cíle komunikace** – cíle jsou závislé na příjemci a na fázi projektu (na začátku může být cílem komunikovat cíl projektu; následně můžou být vysvětlovány přínosy);
- **klíčové sdělení** – důraz se klade na jednoznačnost;
- **formát komunikace** – zde figurují 2 pojmy: médium (komunikační kanál – papír, osobní jednání, rozhlas, e-mail atd.) a frekvence (jak často informovat o projektu);
- **měření úspěšnosti** (zpětná vazba) – pomocí nástrojů lze posoudit účinnost komunikace; mezi nástroje spadá neformální zpětná vazba (*Jaký máte pocit z této porady?*) nebo sledování dopadů sdělení (informace má 150 sdílení na facebooku);
- **správce komunikace** – osoba zodpovědná za informování příjemců.

4.7 Řízení rizik

Obecně je možno riziko definovat jako událost, která se může vyskytnout s určitou pravděpodobností a projekt určitým způsobem ovlivní. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 162)

Fotr a Hnilica (2014, s. 17) definují riziko jako:

- možnost či pravděpodobnost vzniku ztráty;
- možnost výskytu nějaké události, která zabrání nebo omezí naplnění cílů;
- možnost vzniku negativních odchylek od stanovených cílů.

Dle Roseau (2003, s. 155) *je riziko přirozenou součástí projektu*. V ze P II jsou nastíněny některé faktory, které vedou k menšímu nebo naopak většímu riziku.

Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 163) uvádí postup řízení rizika, který je následující:

- 1) *identifikace rizika;*
- 2) *hodnocení rizika;*
- 3) *plánování reakce na riziko;*
- 4) *monitorování rizik během projektu.*

Barker a Cole (2009, s. 37) poukazuje na fakt, že při identifikaci rizika musí být neustále na paměti následující otázky, jelikož nejsou-li identifikována nejdůležitější rizika, zatím co ta méně podstatná ano, může to celý projekt ohrozit: *Co ohrožuje výsledek projektu, který odpovídá zadání? Co ohrožuje to, abyste udrželi náklady v dohodnutých mezích? Co ohrožuje plánované termíny?*

4.7.1 Registr rizik

Registr rizik, je dokument, který v sobě zahrnuje všechny kroky řízení rizika.

Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 105–106) uvádí, že *vysoká míra rizika je jedním z charakteristických znaků projektu. Registr rizik je jednoduchý a přitom dostatečně účinný nástroj*, který pomáhá se s nimi vypořádat. Dokument je rozdělen do několika částí, kterými jsou:

- **Identifikace rizik projektu:** obsahuje *popis rizika* (o jaké riziko se jedná); *pravděpodobnost* (s jakou pravděpodobností riziko nastane - od 1 do 5, přičemž 1 představuje nejnižší pravděpodobnost a 5 nejvyšší); *dopad* (jaký to bude mít dopad na projekt - hodnocení opět od 1 do 5); *skóre* – jedná se o součin pravděpodobnosti a dopadu (riziku, které má nejvyšší skóre bude věnována největší pozornost a naopak).
- **Chování ve vztahu k riziku:** obsahuje *strategie proti riziku* – autor uvádí 4 základní a to *akceptace* (riziko přijímáme, nebude provedena žádná akce na snížení rizika, *snížení* (provedení preventivních kroků, které sníží dopad rizika anebo pravděpodobnost výskytu rizika); *eliminace* (úplné vyhnutí se riziku např. nerealizovat kritickou část projektu či zvolit bezrizikovou technologii apod.); *přenesení* (na třetí stranu např. pojištění). Následuje *plán protiopatření* – popis konkrétních opatření.
- **Chování, pokud se riziko změní v realitu:** obsahuje *spouštěč* (jak bude rozpoznáno, že se riziko změnilo v realitu) a *plán nápravných akcí* (co se konkrétně bude dít, pokud riziko již nastalo).

5 FINANČNÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Fotr a Souček (2011, s. 68 a 117) konstatují, že finanční hodnocení projektu tvoří velmi důležitou část při plánování projektu, jelikož pomáhá stanovit, zda bude projekt přijat a realizován či zamítnut. Dva klíčové faktory pro stanovení kritérií ekonomické efektivity investičních projektů představují **peněžní toky (cash flow) projektu** a **diskontní sazba**, proto se těmto tématům práce blíže věnuje.

Druhá polovina kapitoly se orientuje již na samotné hodnocení ekonomické efektivity a udržitelnosti projektu.

5.1 Peněžní toky (cash flow) projektu

Analytici upřednostňují v rámci hodnocení investičních příležitostí peněžní toky před náklady, výnosy a ziskem, jelikož náklady v účetním pojetí nevystihují dostatečně vynaloženou investici (*ta se dostává do nákladů postupně v podobě ročních odpisů*) a ani výnosy neznamenají skutečné příjmy (*inflows*), které z investic podniku plynou. (Sedláček, 2003, s. 162)

Mezi údaje, na základě kterých se sestavuje přehled o peněžních tocích, patří Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty. Dochází k transformaci nákladů a výnosů na výdaje a příjmy (Kocmanová, 2013, s. 66)

Na peněžní toky lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu a to podle toho, *zda peněžní tok projektu slouží pro hodnocení jeho ekonomické efektivity, či pro posouzení jeho finanční stability (komerční životaschopnosti)*. (Fotr a Souček, 2011, s. 92)

5.1.1 Peněžní toky pro hodnocení ekonomické efektivity projektu

Fotr a Souček (2011, s. 93) konstatují, že peněžní tok pro hodnocení ekonomické efektivity projektu obsahuje veškeré příjmy a výdaje, které jsou s projektem spojeny během jeho celého života (od výstavby, přes provoz až po likvidaci):

- **období výstavby** – spojeno pouze s výdaji, (investičními – pořízení majetku, zásob);
- **období provozu** – generuje jak příjmy (např. tržby), tak i výdaje (*investiční* – např. dokončení výstavby po uvedení projektu do provozu nebo *provozní* – nákup materiálu, energie apod.);

- **období likvidace** – spojeno s příjmy (např. příjmy z prodeje majetku) i výdaji (např. demontáž zařízení).

Stanovení peněžních toků je nezbytné pro zhodnocení ekonomické efektivity projektu, jelikož je toto hodnocení založeno na ukazatelích, které cash flow obsahují (jako NPV, PI, IRR atd.). Stanovení peněžních toků je klíčovou avšak velmi obtížnou úlohou. Nesprávně stanovené cash flow může vést k chybnému rozhodnutí o přijetí či zamítnutí konkrétního projektu. (Fotr a Souček, 2011, s. 92)

5.1.2 Peněžní toky pro posouzení finanční stability

Tento peněžní tok se odlišuje od předchozího tím, že vychází z konkrétního způsobu financování projektu. Cílem tohoto toku je posouzení finanční stability projektu, tzn. zjistit, zda příjmy projektu (zejména tržby v období provozu) budou dostačující na úhradu výdajů projektu (nájemné, úvěr, úroky apod.). (Fotr a Souček, 2011, s. 106)

5.1.3 Metody vykazování cash flow

Existují dvě metody ke zjišťování cash flow – přímá a nepřímá.

Přímá metoda

Tato metoda vykazuje tzv. hrubé peněžní toky, tj. skutečné příjmy a výdaje, které jsou rozčleněny do oblasti provozní, investiční a finanční. (Sedláček, 2003, s. 57)

Nepřímá metoda

Vychází z výsledku hospodaření, který se transformuje na cash flow. Zisk/ztráta se upravuje o nepeněžní položky a o změny položek rozvahy, vyjadřujících rozdíl mezi toky příjmů a výdajů a mezi toky výnosů a nákladů. Jde o nepeněžní operace, mezi které se řadí náklady, které nejsou výdaji v období (např. odpisy nebo tvorba rezervy) a výnosy, které nejsou příjmy v období (např. opravné položky či zúčtování rezerv) a o změny potřeb pracovního kapitálu. (Sedláčka, 2003, s. 62)

V příloze P III se nachází ukázka výkazu cash flow sestaveného přímou i nepřímou metodou.

5.2 Diskontní sazba

Fotr a Souček (2011, s. 117) uvádí, že *základem pro stanovení diskontní sazby investičních projektů je diskontní sazba firmy, která zabezpečí jednak úhradu nákladů cizího kapitálu*

(v podobě úroků z úvěru, obligací aj.), jednak odměnu vlastníkům firmy za vynaložený kapitál (kompenzaci za odložení spotřeba a podstoupení rizika). Lze říci, že diskontní sazba je totožná s firemními náklady kapitálu, jejichž výše se stanoví váženým aritmetickým průměrem nákladů jak vlastního, tak i cizího kapitálu dle následujícího vzorce:

$$n_k = \frac{VK}{K} * n_v + \frac{CK}{K} * (1 - s_{dp}) * n_c$$

kde n_k firemní náklady kapitálu, resp. vážené kapitálové náklady (%);

n_v náklady vlastního kapitálu (%);

n_c náklady cizího kapitálu (%);

s_{dp} sazba daně z příjmu (%);

CK velikost zpoplatněného cizího kapitálu (Kč);

VK velikost vlastního kapitálu (Kč);

K součet vlastního a zpoplatněného cizího kapitálu (Kč).

5.2.1 Náklady vlastního kapitálu

Tyto náklady jsou závislé na riziku podnikatelské činnosti firmy. Platí, že čím je riziko firmy vyšší, tím jsou požadovaná výnosnost vlastního kapitálu firmy a náklady tohoto kapitálu vyšší. Náklady vlastního kapitálu (resp. požadovanou výnosnost) lze stanovit pomocí následujícího vztahu:

$$\text{požadovaná výnosnost} = \text{výnosnost bezrizikové investice} + \text{riziková prémie}$$

Pokud by se jednalo o bezrizikovou investici, pak by riziková prémie byla nulová a požadovaná výnosnost vlastního kapitálu firmy by byla dána výnosností státních dluhopisů, které se považují za finanční investice s minimálním rizikem. V roce 2010 byla bezriziková výnosová míra stanovena na 4 – 4,5 % (vážený průměr výnosností dluhopisů).

(Fotr a Souček, 2011, s. 118–119)

5.2.2 Náklady cizího kapitálu

Stanovení jejich výše je mnohem jednodušší než v předcházejícím případě. Náklady veškerých úvěrů (bankovních, dodavatelských aj.) a půjček představuje jejich úroková sazba. (Fotr a Souček, 2011, s. 120)

5.3 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Fotr a Souček (2005, s. 64) popisují, že cílem propočtu kritérií neboli ukazatelů ekonomické efektivity projektu je rozhodnout, zda je vhodné daný projekt přijmout a zrealizovat či naopak projekt zamítnout. Mezi tato kritéria (ukazatele) spadá:

- **doba návratnosti či doba úhrady** (*Payback Period – PP*);
- **čistá současná hodnota** (*Net Present Value – NPV*);
- **index ziskovosti** (*Profitability Index – PI*);
- **vnitřní výnosové procento** (*Internal Rate of Return – IRR*).

5.3.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti, splacení či úhrady je *takové období (počet let, resp. měsíců), za které tok příjmů (čistý cash flow) přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici*. Doba návratnosti se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$\text{doba splacení} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} \text{ (roky)}$$

Jestliže jsou výnosy v každém roce jiné, pak se doba splacení stanoví pomocí postupného načítání ročních částek cash flow, dokud se jeho kumulovaná částka nevyrovná investičním nákladům. *Čím je kratší doba splacení, tím je investice výhodnější.* (Synek et al., 2007, s. 294–295)

Aby byl projekt přijat, musí být doba návratnosti kratší než samotná životnost projektu. Jestliže vyjde, že doba návratnosti je delší než doba životnosti, projeví se tento fakt i v ostatních ukazatelích (např. čistá současná hodnota bude záporná nebo vnitřní výnosové procento bude nižší než náklady kapitálu), tudíž bude projekt zamítnut. (Jindřichovská, 2013, s. 43)

5.3.2 Čistá současná hodnota

Jedná se o nejsprávnější způsob hodnocení efektivity investic, jelikož bere v úvahu časovou hodnotu peněz a je závislá pouze na prognózovaném cash flow a na alternativních nákladech kapitálu. (Kislingerová et al., 2010, s. 288)

Tento ukazatel *představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (cash flow) a náklady na investici*:

$$\text{čistá současná hodnota} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \text{náklady na investici}$$

kde CF očekávaná hodnota cash flow v období t ;

k kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba).

Platí, že pokud je hodnota ukazatele kladná, investice se může přijmout. Naopak, je-li hodnota záporná, investice musí být zamítnuta. Čistá současná hodnota *udává, kolik peněz nad investovanou částku dostane podnik navíc, tj. o kolik vzroste hodnota podniku*. Tento ukazatel dále doplňuje index výnosnosti. (Synek et al., 2007, s. 295–296; Kislingerová et al., 2010, s. 289)

5.3.3 Index ziskovosti

Synek et al. (2007, s. 296–297) uvádí, že hodnotu tohoto ukazatele získáme podílem současné hodnoty cash flow a nákladů na investici:

$$\text{index ziskovosti} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{\text{investované náklady}}$$

Platí, že projekt je přijatelný jestliže, je hodnota tohoto ukazatele větší než 1. Jestliže je výsledná hodnota menší než 1, projekt se zamítá. Jelikož se jedná o doplňkový ukazatel k čisté současné hodnotě, vyskytuje se mezi nimi závislost a to taková, že pokud je čistá současná hodnota kladná, tak je index ziskovosti větší než 1, pokud záporná je index menší než 1. Při výběru z více variant se upřednostňuje ta s nejvyšší hodnotou tohoto ukazatele.

5.3.4 Vnitřní výnosové procento

Fotr a Souček (2011, s. 80–82) konstatují, že *vnitřní výnosové procento, resp. vnitřní míra výnosnosti se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je IRR rovno takové diskontní sazbě, při které je NPV projektu rovna nule:*

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \text{náklady na investici}$$

kde CF očekávaná hodnota cash flow v období t ;

k kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba).

Výpočet tohoto ukazatele je obtížný. Postup výpočtu popisuje Kislingerová et al. (2010, s. 291):

1. S libovolnou hodnotou diskontní sazby (k) se vypočítá NPV.
2. *Je-li hodnota NPV kladná, znamená to, že hodnota k je nižší než IRR, označíme ji tedy k_N a příslušnou NPV_N .*
3. Stanoví se vyšší hodnota k a počítá se nová hodnota NPV, vyjde-li NPV kladně, tak se opět hodnota k zvýší až do té doby, než se získá záporná NPV. *Diskontní sazba, pro kterou je NPV záporná, je vyšší než IRR, proto ji označíme jako k_V a příslušnou NPV jako NPV_V .*
4. IRR lze pak vypočítat dle následujícího vzorce:

$$IRR = k_N + \frac{NPV_N}{NPV_N - NPV_V} * (k_V - k_N)$$

5.4 Hodnocení udržitelnosti projektu – citlivostní analýza

Kantor a Marek (2011, s. 8–9) uvádí, že se jedná o *metodu analyzování, při níž se zjišťuje, jak se daný výstup projektu (ať už pozitivní či negativní) může změnit následkem změny proměnných, na kterých je založen. V podstatě tedy analyzuje, nakolik je projekt náchylný k neúspěchu v případě neočekávaných výkyvů v odhadech cash flow.* Cílem této analýzy je:

- určit proměnné, které ovlivňují náklady a výnosy;
- analyzovat následky změn proměnných;
- doporučit aktivity snižující negativní dopady na projekt.

Zkoumá se vliv 1 % změny proměnné na NPV, IRR a dobu návratnosti.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Obecně oblast vinařství, která se zabývá zpracováním hroznů určitými technologickými postupy, jehož výsledkem je víno, prošlo dlouhým historickým vývojem. V současné době musí každý vinař při své činnosti dodržovat vinařskou legislativu obsahující různá nařízení, vyhlášky a samozřejmě Vinařský zákon ČR. V ČR se nachází dvě vinařské oblasti a to Morava a Čechy (rozkládající se dále na jednotlivé vinařské podoblasti). Finální produkt, tedy víno, lze rozdělit dle barvy, způsobu výroby, jakosti nebo přívlastků.

Projekt má dán specifický cíl, kterého má být jeho realizací dosaženo, definováno datum začátku a konce a také stanoven rámec pro čerpání zdrojů, které jsou potřeba pro jeho realizaci. Projekt se skládá z předinvestiční, investiční, provozní a ukončovací fáze. Projekty lze různě klasifikovat (dle velikosti, typu apod.) a mají charakteristické rysy (cíl, jedinečnost a zdroje).

Jestliže firma disponuje jakýmkoliv projektovým námětem, měla by ho blíže specifikovat pomocí projektového záměru. Je potřeba také stanovit cíl, který by měl být SMART a vymezit zainteresované strany, tzn. lidi, organizace atd., kteří jsou projektem ovlivněni, jelikož je potřeba uvědomit si jejich očekávání ve vztahu k projektu a nastavit vůči nim správnou strategii.

Prvním krokem plánování projektu je sestavení hierarchické struktury činností (WBS) a následuje časové plánování v podobě sestavení harmonogramu. Dále se plánují zdroje a náklady (tzn. rozpočet a finanční plán projektu), odpovědnosti na základě WBS (pomocí matice zodpovědnosti), organizační struktura projektu, komunikační plán usnadňující komunikaci se zainteresovanými stranami a řízení rizik obsahující identifikaci rizika, chování ve vztahu k riziku (strategie proti riziku a plán protipatření) a chování, pokud se riziko změní v realitu (plán nápravných akcí).

K finančnímu zhodnocení projektu jsou velmi důležité peněžní toky (cash flow) a diskontní sazba. Samotné zhodnocení ekonomické efektivity se provádí pomocí ukazatelů doby návratnosti (PP), čisté současné hodnoty (NPV), indexu ziskovosti (PI) a vnitřního výnosového procenta (IRR). Hodnocení udržitelnosti lze provést pomocí citlivostní analýzy, která zkoumá vliv 1% změny proměnné na PP, NPV a IRR.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 POPIS A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VINAŘSTVÍ XY

V rámci popisu a analýzy současného stavu vinařství XY bude pozornost směřována na základní údaje o vinařství, jeho činnost, produktové portfolio, distribuci a propagaci. Na závěr této kapitoly bude zpracovaná SWOT analýza.

7.1 Základní údaje o vinařství

Vinařství XY, s.r.o. (dále jen „vinařství XY“) se zabývá výrobou vína a působí v Uherském Brodě. Vinařství bylo založeno teprve nedávno – v roce 2012 (majitelé víno však vyrábí již od roku 2008, kdy se ze záliby začala postupně rodit touha, dát ochutnat brodské víno nejenom rodině a přátelům, ale i ostatním lidem). V současné době nezaměstnává vinařství XY žádného zaměstnance. O chod vinařství se starají pouze její dva vlastníci (jsou zároveň i jednatelem), kteří mají stejně vysoký obchodní podíl (každý 50 %). Základní kapitál činí 200 000 Kč.

Předmět podnikání je dle obchodního rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a zemědělská výroba.

Vinařství XY je malé s roční produkcí okolo 5 000 lahví, díky čemuž může dát svým vínům tu největší péči. Ke zpracování vína jsou používány nejmodernější a nejšetrnější technologie, které jsou na světovém trhu k dostání. Vinařství XY také používá kvalitní přírodní preparáty bez jakýchkoliv škodlivin a alergenů. (Interní materiály vinařství XY, 2015)

Dle interních materiálů vinařství XY (2015) je hlavní myšlenkou tohoto vinařství vyrábět víno „s úctou k přírodě a tradici“, čímž chce vyjádřit především:

- postoj k přírodě jako nositelce života, krásy a dobrých plodů, díky které lze vyrábět dobré víno;
- snahu o obnovení vinařské tradice v regionu působení vinařství XY;
- zachování tří zásadních pravidel, která dávají vzniknout znamenitým vínům – tedy kvalitní surovina, šetrné zpracování a láska k řemeslu.

Vinařství XY se nachází v Uherském Brodě v pronajatých prostorách o celkové výměře 255 m². Nachází se zde sklad 1 a 2, sklad ležáckých nádrží, lisovna, degustační místnost a kancelář. Průměrné měsíční provozní náklady (nájem, energie a voda) činí 21 000 Kč.

7.2 Činnost vinařství

Vinařství XY vyrábí bílá a červená vína, realizuje také degustace těchto vín.

7.2.1 Výroba vína

Pro výrobu kvalitního vína je klíčové vypěstování zdravých a kvalitních hroznů. Hrozny se v našich podmínkách sbírají od konce srpna (jde o velmi rané odrůdy) až do konce listopadu (pozdní odrůdy). Vinařství XY v současné době nakupuje hrozny od externích vinohradníků (cíl vinařství do budoucna je vybudovat vlastní vinohrady). Jelikož hrozny dělají víno, je třeba si tyto hrozny pečlivě vybrat.

Vinařství XY odebírá hrozny ze dvou míst a to z Vlasatic (u Brna) a Hlohovce (u Mikulova). Pro výrobu vína ročníku 2013 bylo zapotřebí okolo 5,7 tun hroznů, z čehož bylo vyprodukováno 4 849 lahví vína. Průměrná výlisnost hroznů činila 64,2 %. Podrobný přehled produkce se nachází v následující tabulce.

Tab. 8. Přehled produkce vína ročníku 2013 (vlastní zpracování dle interních materiálů vinařství XY)

PŘEHLED 2013	Kg hroznů	Litry	Celková výlisnost v %	Počet lahví 0,75
Rulandské šedé	700	451	64,43	601
Ryzling rýnský	600	376	62,67	501
Pálava	650	405	62,31	540
Sauvignon	1 300	744	57,23	992
Rulandské bílé	650	422	64,92	563
Merlot	1 150	789	68,61	1 052
Cabernet sauvignon	650	450	69,23	600
Celkem; průměr	5 700	3 637	64,20	4 849

Při prodeji všech lahví vína tohoto ročníku má vinařství XY tržby (bez DPH) ve výši 880 642 Kč. (Ryzling rýnský, Sauvignon a Rulandské bílé za 161 Kč/lahev; Pálava a Rulandské šedé za 182 Kč/lahev; Merlot a Cabernet sauvignon za 207 Kč/lahev).

V roce 2014 byla nejhorší úroda hroznů za posledních 100 let, což také potvrdil portál Finanční noviny.cz, který uvádí, že sklizeň hroznů v ČR v tomto roce klesla o 15 % na 63 500 tun. Vína mají navíc vyšší obsah kyselin a jsou lehčí, tzn., že obsah kyselin budou muset vinaři snížit a vína budou muset déle ležet, než půjdou do lahví. O špatné kvalitě úrody hroznů také vypovídá rozhodnutí Evropské komise, která na konci října 2014 udělila vinařům z Česka výjimku pro přislazování, jelikož hrozny vykazovaly velmi nízkou cukernatost, což následně ovlivňuje množství alkoholu ve víně. (Finanční noviny, 2015)

Proto vinařství XY vybíralo velmi pečlivě a nakoupilo pouze ty nejkvalitnější hrozny – téměř 2,5 tuny, což zajistí produkci okolo 2 000 lahví vína za předpokladu totožné výlisnosnosti jednotlivých odrůd. Podrobný plán produkce tohoto roku se nachází v tabulce 9.

Tab. 9. Plán produkce vína ročníku 2014 (vlastní zpracování dle interních materiálů vinařství XY)

PLÁN 2014	Kg hroznů	Litry	Celková výlisnost v %	Počet lahví 0,75
Rulandské šedé	480	309	64,43	412
Ryzling rýnský	400	251	62,67	334
Pálava	400	249	62,31	332
Sauvignon	720	412	57,23	549
Rulandské bílé	450	292	64,92	389
Celkem; průměr	2 450	1 513	64,20	2 016

Při prodeji všech lahví vína bude mít vinařství XY tržby (bez DPH) ve výši 340 200 Kč. Ceny vína jsou stejné jako v předchozím roce.

Výroba bílého vína

Bílá vína jsou všeobecně více vyráběna a také i u vinařství XY převažuje výroba bílého vína. Při výrobě vína vinařství neustále prosazuje myšlenku v podobě úcty k přírodě. Postup výroby bílého vína klasickou metodou je následující:

- 1) Odzrnění hroznů:** je důležité odstranit třapiny hroznů, jelikož by způsobily hořkou chuť a pachuti ve víně. Hrozny se následně lisují v pneumatickém lisu.

- 2) **Odkalení moštu:** vylisováním hroznů se získá mošt, který je ale zakalený (zbytky semen, šlupek nebo dužiny) – je potřeba takovýto mošt odkalit pomocí sedimentací (kalové částice se usadí na dno nádrže). Po skončení sedimentace se hadičkou přemístí odkalený mošt do jiné nádoby.
- 3) **Úprava cukernatosti a obsahu kyselin:** mošt se upravuje pomocí chemických přísad tak dlouho, dokud není dosaženo požadovaných hodnot.
- 4) **Kvašení:** existují dva druhy kvašení a to spontánní a řízené. Vinařství XY upřednostňuje řízené kvašení. Jedná se o aplikaci aktivních vinných kvasinek do moštu a zároveň řízení teploty po celou dobu kvašení.
- 5) **Školení vína:** po ukončení kvašení se mladé víno stáčí do nerezových tanků a filtrují. Bílá vína se nechávají dozrát v prostorách s teplotou 9–12°C a vzdušnou vlhkostí 70 – 80%.
- 6) **Lahvování:** naplnění lahve vínem, která je uzavřena korkem, následně se nanáší etikety (po nalahvování by se mělo víno ještě 2 měsíce uležet).

(Geherová, 2007, str. 30 – 38)

Vinařství XY využívá při výrobě vína i speciální metody, které však vychází z podstaty klasické metody:

- **Hyperreduktivní metoda:** jedná se o metodu, kterou využívá jen pár vinařství v ČR, tato metoda je nejrozšířenější na Novém Zélandu. Metoda představuje vinifikaci (proces výroby vína od sklizně až po nalahvování) za nepřítomnosti kyslíku pomocí suchého ledu - *absence kyslíku zabraňuje enzymatické i neenzymatické oxidaci, což znamená, že vyrobená vína mají jasnější odrůdové charakteristiky*. Vína vyrobená touto metodou mají lepší ovocnost a svěžest, a také plnější a jemnější chuť. (Monos technology, © 2013)
- **Batonáž (sur lie):** jedná se o technologickou operaci v rámci školení vína, kdy se víno ponechá nějakou dobu ve styku s kalem. Víno musí být promícháváno s kalem alespoň dvakrát týdně. Vína po školení ve formě batonáže jsou plná, tělnatá, vhodná k delší archivaci. (Znalec vín, © 2006 – 2015)

Výroba červeného vína

- 1) **Odzrnění a drcení hroznů:** postup odzrnění je stejný jako u výroby bílého vína, navíc se hrozny rozdrťí.

- 2) **Macerace rmutu neboli nakvašení:** provádí se za teploty 28–30 °C, jedná se o pravidelné mícháním rmutu (2krát denně) v otevřené nerezové nádobě či dřevěných, plastových kádích nebo ve vinifikátorech; mošt kvasí společně se slupkami, čímž se barvivo obsažené pod slupkou vyluhuje.
- 3) **Jablečnomléčná fermentace:** je proces, při kterém se u vína odbourává ostrá kyselina jablečná a mění se na kyselinu mléčnou.
- 4) **Školení vína:** vinařství XY nechává zrát červená vína v malých dubových sudech (tzv. barrique), kde dochází k látkové výměně mezi vínem a dřevem, při které víno absorbuje řadu látek (laktony, aldehydy nebo třísloviny), které ovlivňují jeho budoucí chuť a charakter. Tyto sudy lze použít ke zrání vína pouze 3krát (36 měsíců), jelikož poté je jejich potenciál vyčerpán a víno již nemá co předat.
- 5) **Lahvování:** postup je stejný jako u výroby bílého vína

(Global Wines, © 2001 – 2009b)

Mezi **vinařské potřeby a technologie**, které vinařství XY při výrobě vína používá, patří pneumatický lis (objem: 1 200 litrů), mlýnkoodstopkovač, čerpadlo, filtr na víno, vinifikátor (objem: 2 000 litrů), dvě odkalovací nádrže (objem: 1 500 litrů), macerační nádrž (objem: 2 500 litrů), míchadlo na kvasnice, osm skladovacích nádrží (objem: 1 000 litrů), osm dřevěných sudů barrique (objem: 225 litrů), plnička a etiketovačka.

Pro výrobu bílého i červeného vína se používají některé společné stroje a vybavení, některé vybavení je však pouze pro výrobu červeného vína, jiné zase jen pro výrobu bílého vína.

Současná maximální výrobní kapacita činí celkem 4 300 litrů, tzn. 5 733 lahví:

- **bílé víno:** max. výrobní kapacita je 2 500 litrů – dáno max. kapacitou nádrží (macerační, odkalovací a skladovací);
- **červené víno:** max. výrobní kapacita činí 1 800 litrů – dáno max. kapacitou dřevěných sudů barrique.

Mimo základní materiál (hrozny) je potřeba k výrobě vína další materiál jako lahve, korky, záklopky, etikety a preparáty. Tento materiál je nakupován vždy v potřebném počtu v roce lahvování vína.

7.2.2 Degustace vína

Vinařství XY také nabízí degustace, které jsou realizovány po předchozí rezervaci v degustační místnosti přímo ve vinařství XY pro max. 16 lidí. Degustace probíhají formou

řízené ochutnávky, která je provázena odborným výkladem. Je také možnost nahlédnutí do prostor, kde se vína vyrábí. Posezení ve vinařství XY je vhodné pro firemní večírky, menší oslavy jubileí, setkání s přáteli či chuť strávit večer při víně „trochu jinak“. Vinařství XY nabízí dva druhy degustací – malou a velkou. Malá degustace zahrnuje seznámení s vinařstvím, degustaci 4 vzorků, výklad k jednotlivým vínům a pohoštění. Trvá max. 2 hodiny a cena činí 350 Kč/osobu. Velká degustace zahrnuje seznámení s vinařstvím XY, degustaci 7 vzorků, výklad k jednotlivým vínům a pohoštění. Trvá max. 3 hodiny a cena činí 500 Kč/osobu. Pohoštění zahrnuje výběr kvalitních sýrů a uzenin, kváskový chléb a vodu. Po domluvě je zde možnost celovečerního posezení (následná konzumace vína již není zahrnuta v ceně degustace).

7.3 Produktové portfolio

Vinařství XY nabízí vína bílá a červená.

7.3.1 Bílá vína

Mezi bílá vína ročníku 2013 patří:

- **Ryzlink rýnský** – suché víno, metoda výroby: batonáž, cena: 195 Kč/lahev, počet lahví: 501, od nepaměti je přezdíván „Král“ bílých vín, je míchaný na kvasnicích až do března následujícího roku, čímž se získá plná výrazně kořenitá svěží chuť; toto víno získalo stříbrnou medaili na soutěži vín Meditrina 2015 hodnocené pouze ženami;
- **Sauvignon** – suché víno, metoda výroby: hyperreduktivní, cena: 195 Kč/lahev, počet lahví: 992, ovocná chuť a vůně, první vyrobené víno ročníku 2013;
- **Pálava** – polosladké víno, metoda výroby: hyperreduktivní, cena: 220 Kč/lahev, počet lahví: 540, díky speciálnímu zpracování se v jeho plné kořenité chuti uzamklo i odvážné pronikavé aroma, toto víno získalo zlatou medaili na výstavě vín na hradě Veveří (hodnoceno bylo více než 150 vzorků);
- **Rulandské bílé** – suché víno, metoda výroby: batonáž, cena: 195 Kč/lahev, počet lahví: 563, toto víno zraje měsíce na kvasnicích a poté z části i ve francouzských barikových sudech, jedná se o velmi plné víno; toto víno získalo stříbrnou medaili na soutěži vín Meditrina 2015;

- **Rulandské šedé** – polosladké víno, metoda výroby: klasická, cena: 220 Kč/lahev, počet lahví: 601, nejsladší avšak velmi svěží, výborně doladí výrazné chutě předkrmů a dezertů.

(Vinařství XY, © 2014)

Ceny jsou uvedeny včetně DPH, objem láhve činí 0,75 l. Celkem bylo vyrobeno 3 197 lahví (2 398 litrů) bílého vína. Vína se začala prodávat teprve od začátku tohoto roku, jelikož lahve byly plněny v polovině října 2014 a další dva měsíce se musela uležet.

Vinařství XY vyslalo na soutěž vín Concours Mondial de Bruxelles dvě vína a to Rulandské bílé a Pálavu. Jedná se o jednu z největších světových soutěží vín, kde přes 5 000 vzorků hodnotí kolem 200 degustátorů. V roce 2014 vyslali moravští a čeští vinaři celkem 58 vzorků, z toho bylo 17 oceněných. Vyhodnocení soutěže bude v květnu 2015. Pro vinařství XY by ocenění znamenalo obrovský úspěch, jelikož se jedná o malé a hlavně mladé vinařství v porovnání s jinými soutěžiteli, kteří působí v oblasti výroby vína desetiletí.

Mezi bílá vína ročníku 2014, která budou prodávána v roce 2016, spadají stejné odrůdy jako při výrobě ročníku 2013.

7.3.2 Červená vína

Mezi červená vína ročníku 2013, která budou zrát v dřevěných sudech barrique ještě alespoň do září tohoto roku, patří:

- **Merlot** – objem: 789 litrů, tzn. 1 052 lahví, cena: 250 Kč/lahev;
- **Cabernet Sauvignon** – objem: 450 litrů, tzn. 600 lahví, cena: 250 Kč/lahev.

Jelikož byla v roce 2014 špatná úroda hroznů, nejsou z tohoto ročníku vyráběna červená vína.

7.4 Distribuce a propagace

Vína vyrobená ve vinařství XY si lze vychutnat k dobrému jídlu ve smluvených restauracích přímo v Uherském Brodě a jeho širším okolí, dále lze zakoupit ve smluvených vinotékách nebo také na degustaci přímo ve vinařství XY. Hlavním prodejním místem bude e-shop, na kterém se usilovně pracuje. Aby se vinařství XY dostalo pomalu do povědomí obyvatel Uherského Brodu, bylo víno nabízeno k degustaci zdarma před kulturními akcemi, kdy se po skončení programu víno prodávalo. V blízké době by se měla objevit reklama v Brodském zpravodaji a rozhlase. V současné době se pracuje na webových stránkách,

kde si lidé budou moci přečíst veškeré informace o vinařství XY i o jednotlivých vínech a také na facebookovém profilu, díky kterému budou zákazníci informováni o různých akcích či novinkách.

7.5 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky vinařství XY, včetně příležitostí a hrozeb.

Tab. 10. SWOT analýza vinařství XY (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Využití moderních vinařských technologií	Nízké povědomí o vinařství XY
Láska k řemeslu (ne kvantita, ale kvalita)	Pronajaté prostory
Výroba vína z kvalitních hroznů	Neznámá prodejní místa
Použití přírodních preparátů bez chemikálií	Nedostatek zaměstnanců
Získaná ocenění (medaile na vínech)	Nedokončený e-shop
Atraktivní vzhled degustační místnosti	Malá sortimentní škála
Příjemný a zajímavý výklad k degustaci	Nevlastnění vlastního vinohradu
Příležitosti	Hrozby
Převis spotřeby vína nad produkcí v ČR	Možné legislativní změny v odvětví
Rostoucí spotřeba vína na 1 obyvatele ČR	Špatná úroda hroznů
Všeobecně rostoucí atraktivnost odvětví	Zdražení hroznů (resp. všech vstupů)
Dotace	Konkurence
Soutěže a výstavy vín	Pokles tržeb v důsledku neg. ek. vývoje
Zájem lidí o bio (bio víno)	Změna spotřebitelských preferencí
Neexistence jiného vinařství v okolí UB	Špatné zacházení s vínem (velkoobchod)

Mezi silné stránky se řadí *využívání nejmodernějších a nejšetrnějších vinařských technologií*, které lze v rámci celosvětové nabídky pořídit, díky čemuž jsou hrozny kvalitně zpracovávány. Dále sem patří *láska k řemeslu* (ze záliby se začala postupně rodit touha, dát ochutnat brodské víno ostatním lidem) projevující se tou největší péčí o víno – vinařství lpí na kvalitě, nikoliv na kvantitě. Mezi další silné stránky se řadí *výroba z kvalitních hroznů*,

kteří jsou pečlivě vybírány, použití při výrobě *přírodních preparátů bez chemikálií* nebo *získané medaile pro víno ze soutěží a výstav* (představuje prestiž a zákazníci upřednostňují koupi oceněných vín, jelikož představují určitou kvalitu). Poslední dvě silné stránky souvisí s degustacemi – jedná se o *atraktivní vzhled degustační místnosti a příjemný a zajímavý výklad k degustaci*, které zajistí kladné reference.

Do slabých stránek se řadí zejména *nízké povědomí o vinařství XY*, které lze ale kvalitním marketingem zlepšit anebo *působení v pronajatých prostorách* (kdyby mělo vinařství XY vlastní prostory, nemuselo by hradit nájemné – jedná se o nenávratnou částku na rozdíl od investice do vlastní budovy). Dále sem *spadá neznámost prodejních míst* – alespoň na webu by měly být uvedena prodejní místa, aby zákazníci věděli, kde lze víno vinařství XY zakoupit. Mezi další slabé stránky *spadá nedostatek zaměstnanců* (o chod vinařství XY se starají pouze dva majitelé, kteří zde tráví veškerý volný čas), *dosud nedokončený e-shop* (vinařství XY se okrádá o potenciální tržby z tohoto prodejního místa), *malá sortimentní škála* (v porovnání s jinými vinařstvími) nebo *nevlastnění vlastního vinohradu* (proto musí vinařství XY dodavatele hroznů pečlivě vybírat, aby splňovali požadovanou kvalitu).

Velkou příležitostí je *nadspotřeba vína (převís spotřeby nad produkcí)* a *rostoucí spotřeba vína na 1 obyvatele v ČR*, jelikož vinařství XY, tak jako jiná vinařství, nebude mít problém s odbytem vín, dále *rostoucí atraktivnost odvětví* (kurzy, Den vinařem, mobilní aplikace, apod.) nebo *dotace na vybavení či restrukturalizace vinic*. Za příležitost jsou také považovány *soutěže a výstavy vín*, jelikož zde může vinařství XY získat prestiž pro svá vína. Jelikož je současným trendem bio, je pro vinařství XY příležitostí *výroba bio vína*. A důležitou příležitostí je také *neexistence jiného vinařství v okolí Uherského Brodu*.

Hrozbou jsou a vždy asi i zůstanou *možné legislativní změny v odvětví* např. daň z tichého vína, která by zvýšila prodejní cenu. Hrozbou je také *špatná úroda hroznů*, jelikož bez kvalitních hroznů nelze vyrobit kvalitní víno anebo *zdražení hroznů (resp. všech vstupů)*. Hrozbou je samozřejmě *možný nástup konkurence*, dále *pokles tržeb v důsledku negativního ekonomického vývoje* (růst nezaměstnanosti či růst inflace, způsobující, že lidé omezují nákupy zbytných statků, tedy i vína), *změna spotřebitelských preferencí* (lidé začnou upřednostňovat jiný alkohol) anebo *špatné zacházení s vínem v rámci velkoobchodu*, které následně zhoršuje jeho kvalitu a kazí dobré jméno vinařství XY (např. podávané víno je teplé, etiketa je poškozená apod.) - je proto nutné provádět namátkové kontroly v prodejních místech.

8 DŮVODY ZÁJMU O ROZŠÍŘENÍ VINAŘSTVÍ

Rozšíření vinařství se skládá z 3 etap, které budou realizovány v průběhu několika let:

- 1) **Rozšíření výroby:** zvýšení roční výroby vína z 5 000 lahví na 30 000 (do konce roku 2017) a realizace degustací;
- 2) **Výsadba vlastních vinohradů:** posílení myšlenky výroby vína s úctou k přírodě, výroba vína pouze z vlastní úrody hroznů. Jedná se o časově náročnou etapu, jelikož vinohrad plodí teprve až čtvrtý rok po vysazení. Tzn.:
 - a. výsadba – do 4 let od dokončení rozšíření výroby;
 - b. sklizeň vlastních hroznů – do 8 let od dokončení rozšíření výroby;
- 3) **Penzion:** ubytování, stravování, svatby, teambuildingy, různé vinařské akce (do 8 let od dokončení rozšíření výroby)

Cílem vinařství XY je vybudovat komplexní vinařství, kde si lidé budou moci pochutnat na kvalitním víně, aktivně strávit svůj volný čas a třeba se i něco dozvědět (degustace, exkurze, akce typu Den vinařem zahrnující práce na vinici i ve výrobě s odborným výkladem apod.) anebo strávit své významné dny v ojedinělém vinařském prostředí (myšleno na Uherskobrodsku) – svatby, výročí, jubilea atd. **Tato práce se zabývá pouze první etapou** – jakožto nejdůležitější a také nejbližší svou realizací. Rozšíření výroby bude provedeno, i kdyby se navazující fáze z jakéhokoliv důvodu zpozdily (či dokonce nezrealizovaly). Proto je první fáze hodnocena samostatně.

Hlavní důvody zájmu o rozšíření vinařství vyplývají ze základní myšlenky vinařství XY a to vyrábět víno „s úctou k přírodě a tradici“.

Úcta k přírodě

Vinařství XY v současné době (než vybuduje vlastní „bio“ vinohrad) nakupuje hrozny od externích vinohradníků. Při jejich výběru lpí velmi na to, aby hrozny byly ošetřovány jen minimálně chemikáliemi (proti škůdcům apod.) nebo umělými hnojivy. Tyto prostředky však musí být na kvalitní úrovni, aby hrozny a celkově přírodu nezatěžovaly. Dále vinařství XY upřednostňuje externí vinohradníky, kteří nepoužívají žádné prostředky proti plevelům (tzn., že plevel je pouze vykopáván) a používají přírodní postřiky (např. fermentovaný vývar z kopřiv). Do budoucna vinařství XY plánuje vybudování vlastních vinohradů o celkové rozloze 3 hektarů, na kterých budou uplatňovány stejné zásady, jako u výběru externího dodavatele hroznů - tzn. použití pouze minimálního množství chemikálií, herbi-

cidů apod., které budou na nejkvalitnější úrovni (projeví se kvalitou vína, ale také cenou, jelikož kvalitní prostředky, které tak moc nezatěžují životní prostředí, jsou velmi drahé), dále použití přírodních postřiků a budou také upřednostňovány odrůdy, které jsou rezistentní vůči plísním (z důvodu omezení nutnosti použití ochranných prostředků).

Úcta k tradici

Úcta k tradici spočívá v obnovení něčeho, co na území Uherského Brodu a jeho okolí již dříve existovalo.

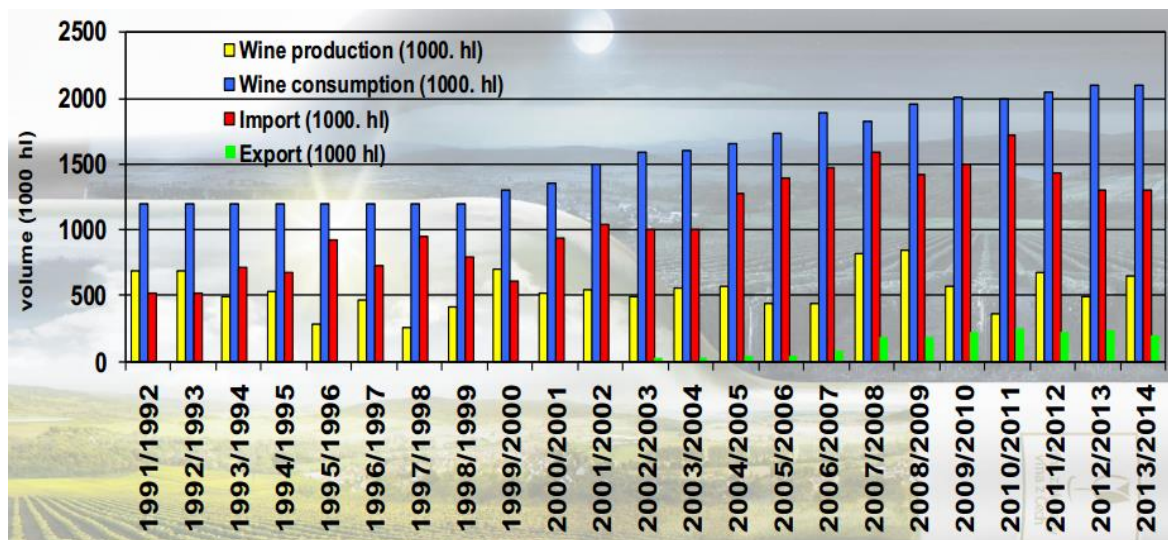


Obr. 4. Průřez Komenského mapy Moravy z roku 1680 (upraveno dle Burdy, © 2000)

Na obrázku 4 je zobrazen průřez Komenského mapy Moravy z roku 1680 podle rytiny z roku 1627, kde je šipkou vyznačen Uherský Brod (z latinského *Hungarian Brod*). Vedle v průřezu legendy je vyznačen latinský pojem *Vinetorum colles*, tedy vinařský kopec. Podle uvedeného symbolu lze vidět, že v Uherském Brodě a jeho okolí bylo tehdy vysazeno mnoho vinic (na území Uherského Brodu a jeho okolí od Hradčovic až po Šumice bylo dříve vysazeno okolo 2 500 ha vinohradů). Jenomže v polovině 19. století propukl Révokaz (kořenová mšice), který postupně zdecimoval mnoho vinic. I zde na Uherskobrodsku Révokaz nemilosrdně ničil. Proto vinařství XY usiluje o navrácení tradice vinařství a vinohradnictví na toto území. (Pod korkem, 2011)

Nadspotřeba vína

Je statisticky dokázáno, že Češi vypijí mnohem více vína, než se v ČR vyrobí a tudíž není problém s odbytem (např. v porovnání s jinými zeměmi jako je Francie apod.). Tento fakt je dokázán na obrázku 5.



Obr. 5. Srovnání produkce, spotřeby, importu a exportu vína během 23 období (Nytřay, 2014, s. 9)

Převis spotřeby nad produkcí lze vidět v každém roce zkoumání. Nejvyššího rozdílu (1 650 000 hl) bylo dosaženo v období 2010/2011, kdy spotřeba činila 2 000 000 hl a produkce byla téměř 6krát nižší, tzn. okolo 350 000 hl. Pozitivní je pro vinařství XY také fakt, že spotřeba vína (v 1 000 hl) neustále roste, jak lze z grafu vidět. Další povzbuzujícím faktorem pro rozšíření vinařství XY je neustále rostoucí spotřeba vína na 1 obyvatele, která je blíže rozebrána v podkapitole 8.1.5 této práce.

Atraktivnost odvětví

Obliba vína jako takového neustále roste. Naznačuje tomu již zmiňovaný nárůst spotřeby vína, ale také různé články, příručky, dokonce někdy i mobilní aplikace o různých vinařských tématech (např. snoubení vína a jídla, víno a zdraví apod.). Zájem je také o vzdělávání v této oblasti prostřednictvím degustací (realizované individuálními vinařstvími) či kurzů sommeliérství (pořádané např. Vinařským institutem). V poslední době zaznamenala vinařská turistika velký rozmach – lidé často vyhledávají vinařské akce (otevřené sklepy, vinné trhy, veletrhy, vinobraní, na kole vinohrady apod.). Roste také zájem o zážitkové balíčky Den vinařem obsahující práci na vinici i ve výrobě pod dohledem vinaře to vše s teoretickým výkladem a na závěr večeri s degustací vč. ukázkou snoubení vína s pokrmy.

Mezi další důvody zájmu o rozšíření vinařství XY patří neexistence žádného vinařství v okolí Uherského Brodu, což je považováno za velkou příležitost (hlavně v případě výstavby komplexního vinařství), dále možnost získání dotací na určité vinařské technologie a potřeby a vidinou je také zisk.

9 PRŮZKUM TRHU V OBLASTI VINAŘSTVÍ

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1, vinařem může být buďto pěstitel révy, který je současně i výrobcem nebo jenom výrobce vína, jestliže hrozny nakupuje od jiného vinohradníka.

Výroba vína z vinných hroznů spadá dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) do oddílu 11 **Výroba nápojů**, který je součástí zpracovatelského průmyslu. Tento oddíl zahrnuje výrobu nealkoholických nápojů (limonád, toniků, minerálních vod apod.), výrobu alkoholických nápojů vyráběných hlavně kvašením (piva, vína atd.) a výrobu lihovin. Oddíl 11 se dále člení na:

- 11.01 – destilace, rektifikace a míchání lihovin;
- **11.02 – výroba vína z vinných hroznů;**
 - výroba vína;
 - výroba šumivého vína;
 - výrobu vína z koncentrovaného hroznového moštu;
- 11.03 – výroba jablečného vína a jiných ovocných vín;
- 11.04 – výroba ostatních nedestilovaných kvašených nápojů;
- 11.05 – výroba piva;
- 11.06 – výroba sladu;
- 11.07 – výroba nealkoholických nápojů, stáčení minerálních a ostatních vod do lahví.

(ČSÚ, [© 2014])

9.1 Odvětvová analýza

Výroba vína z vinných hroznů spadá do **odvětví výroby nápojů**, proto se touto oblastí práce blíže zabývá. Data, která jsou v rámci odvětvové analýzy použita pro zhodnocení vybraných ukazatelů, pochází z roku 2010.

9.1.1 Vybrané ukazatele CZ-NACE 11: EU-27 vs. ČR

V rámci odvětvové analýzy se pozornost orientuje na vybrané ukazatele celého oddílu 11 Výroba nápojů (jehož součástí je i výroba vína z vinných hroznů), které jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 11. Vybrané ukazatele CZ-NACE 11 (EU-27 a ČR) za rok 2010 (vlastní zpracování dle Eurostatu, 2010)

Ukazatel	EU-27	ČR
Počet podniků (v tisících)	23,1	1,3
Počet zaměstnaných osob (v tisících)	430,2	16,2

V rámci EU-27 v roce 2010 působilo v celém odvětví výroby nápojů 23 100 podniků zaměstnávajících 430 200 osob. ČR se podílí na celkovém počtu firem 5,63 % a počtem zaměstnaných osob se ČR podílí 3,77 % na celkové zaměstnanosti v podnicích v tomto odvětví. Nejvíce podniků celého oddílu 11 Výroba nápojů se nachází ve Španělsku, Francii a Itálii. Souhrn vybraných ukazatelů za jednotlivé země EU-27 je uveden v příloze P IV.

9.1.2 Vybrané ukazatele CZ-NACE 11: celé odvětví vs. obor výroba vína

Odvětvová analýza se dále orientuje na vybrané ukazatele celého odvětví (oddílu 11 Výroba nápojů) a samotného oboru 11.02 (výroba vína z vinných hroznů) v rámci EU-27 souhrnně. Data jsou opět za rok 2010.

Tab. 12. Vybrané ukazatele CZ-NACE 11 (EU-27): celé odvětví vs. obor výroba vína (vlastní zpracování dle Eurostatu, 2010)

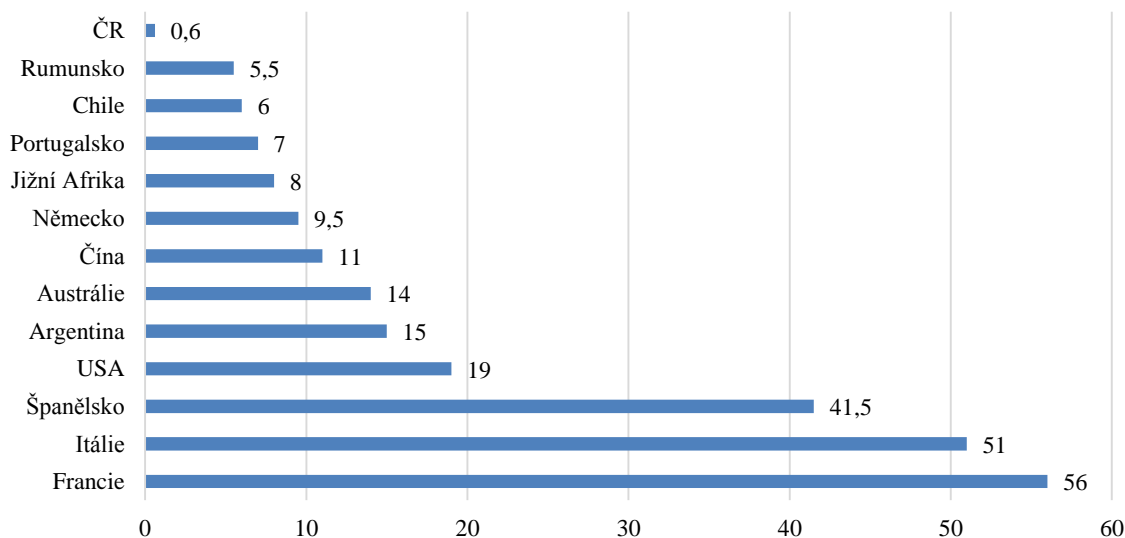
Ukazatel	Oddíl 11	Obor 11.02	11.02 vs. 11
Počet podniků (v tisících)	23,1	10,0	43,29 %
Počet zaměstnaných osob (v tisících)	430,2	100,3	23,31 %

V rámci EU-27 v roce 2010 působilo v oboru 11.02 Výroba vína z vinných hroznů 10 000 podniků zaměstnávajících 100 300 osob. Obor 11.02 Výroba vína z vinných hroznů se podílí na celkovém oddílu 11 Výroba nápojů v rámci počtu podniků více než 43 % a počtu zaměstnaných osob více než 23 %. Z toho lze usoudit, že v oboru 11.02 existuje v EU-27 mnoho firem (více než 40 % z oddílu 11), které ale v průměru zaměstnávají téměř 2krát méně osob v porovnání s celým oddílem 11 (oddíl 11 zaměstnává v průměru 18,6 osob na podnik, obor 11.02 pouze 10 osob na podnik). Souhrn vybraných ukazatelů dle jednotlivých oborů je uveden v příloze P V.

V rámci sedmi hodnocených oborů oddílu 11 bylo zjištěno, že obor 11.02 disponuje největším počtem podniků. Nejvíce zaměstnaných osob je v oboru 11.07 výroba nealkoholických nápojů, stáčení minerálních a ostatních vod do lahví, následuje obor 11.05 výroba piva a až pak se nachází (z pohledu počtu zaměstnaných osob) 11.02 výroba vína.

9.1.3 Výroba vína ve světě

Na obrázku 6 je zobrazena výroba vína ve světě a pro srovnání i v ČR za rok 2004. Produkce vína je v grafu vyznačena v mil. hl.

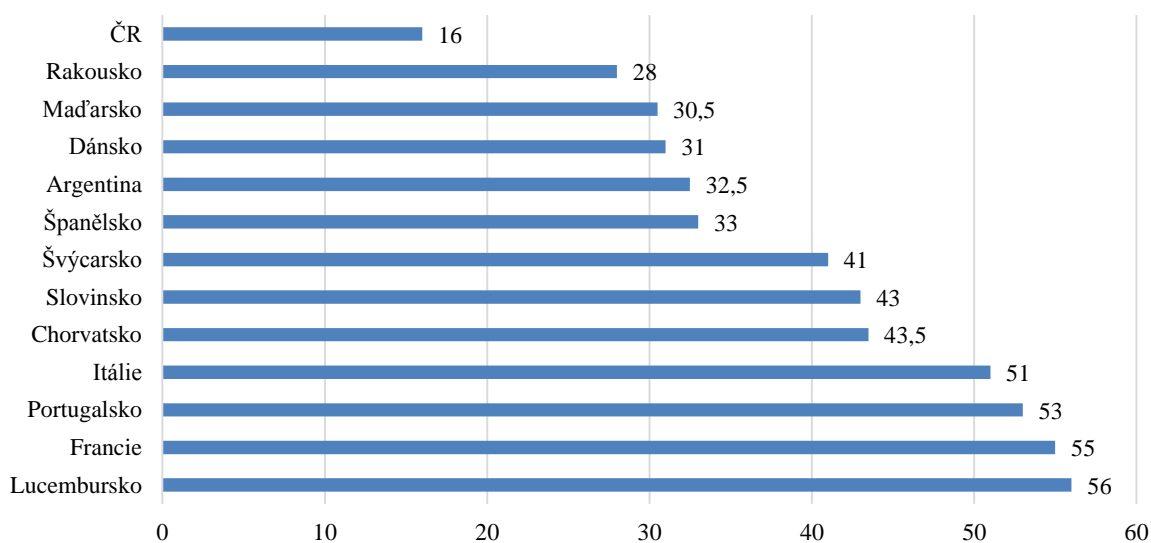


Obr. 6. Výroba vína ve světě i v ČR za rok 2004 (upraveno dle *Moravia Vitis*, © 2004-2011)

Z grafu vyplývá, že díky suchému podnebí se mezi nejvýznamnější výrobce vína pro rok 2004 řadí Francie (s roční produkcí 56 milionů hl), dále Itálie (51 mil. hl.) a Španělsko (41,5 mil. hl). Z grafu lze rozpoznat velký rozdíl v produkci vína z těchto evropských zemí a zbytku světa. ČR vyrábí 10krát méně vína než Chile a téměř 100krát méně než vinařská velmoc Francie.

9.1.4 Spotřeba vína ve světě

Následující obrázek zobrazuje spotřebu vína v litrech na osobu ve světě a pro srovnání i v ČR za rok 2004.

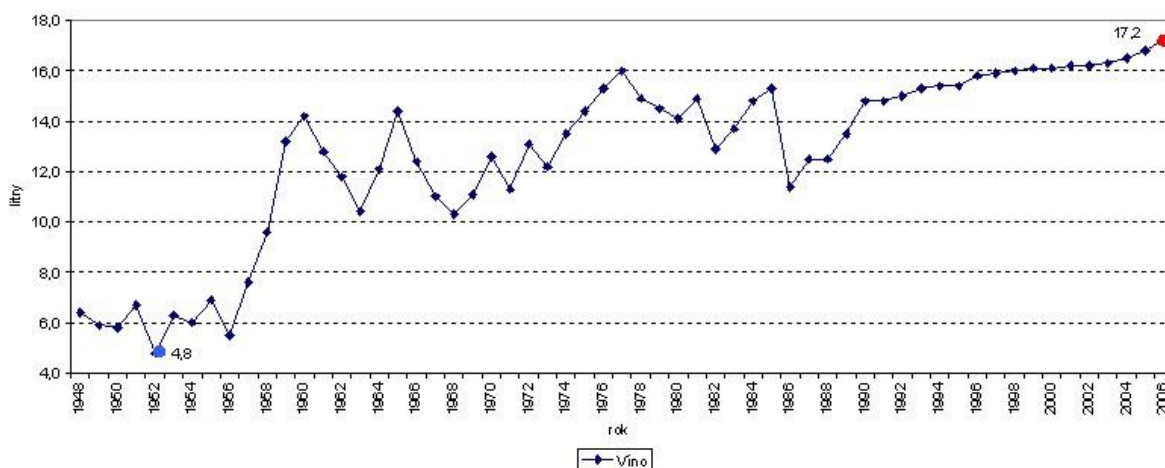


Obr. 7. Spotřeba vína ve světě i v ČR za rok 2004 (upraveno dle Moravia Vitis, © 2004-2011)

Jak lze z grafu vidět, tak největším konzumentem je Lucembursko (spotřeba vína je zde 56 litrů na osobu za rok), které předstihlo i Francouze jakožto největší producenty. Ve spotřebě vína vládne světu Evropa – mezi 11 evropských zemí (mimo ČR) se probíjela pouze Argentina. ČR má zhruba o polovinu nižší spotřebu vína na osobu než Španělsko.

9.1.5 Vývoj spotřeby vína v ČR

Následující obrázek zobrazuje vývoj spotřeby vína v ČR v letech 1948 – 2006.



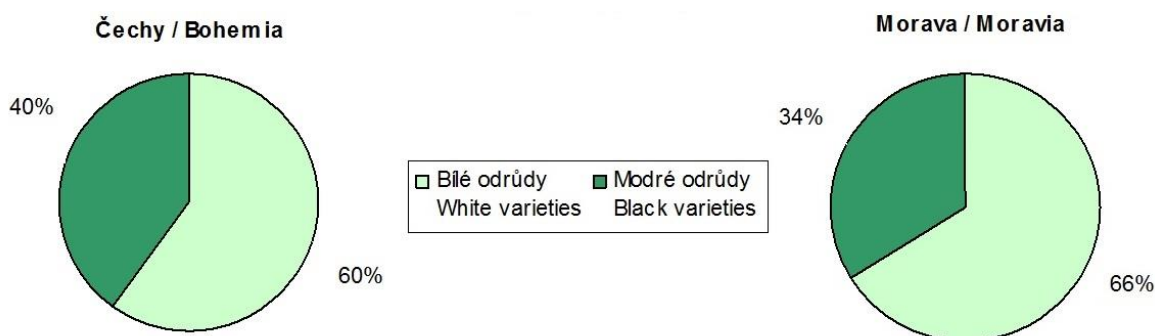
Obr. 8. Vývoj spotřeby vína v ČR v letech 1948 – 2006 (ČSÚ, 2008)

V roce 1948 byla spotřeba vína na jednoho obyvatele kolem 6 a půl litru. Nejméně konzumovali víno lidé v roce 1952, kdy spotřeba na jednoho obyvatele činila 4,8 litru. Mezi roky 1956 a 1960 spotřeba vína razantně vzrostla a to o více než 8 litrů na osobu, tedy na 14

litrů na osobu. V následujících 26 letech spotřeba vína na osobu kolísá mezi 10 až 16 litry. Od roku 1986, kdy spotřeba vína byla na úrovni okolo 13 litrů na osobu, neustále vzrůstá. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v posledním roce zkoumání, tedy v roce 2006 se spotřebou 17,2 litrů na osobu. Celkový nárůst spotřeby vína za rok během 58 let je téměř o 11 litrů na osobu.

9.1.6 Moštové odrůdy v ČR

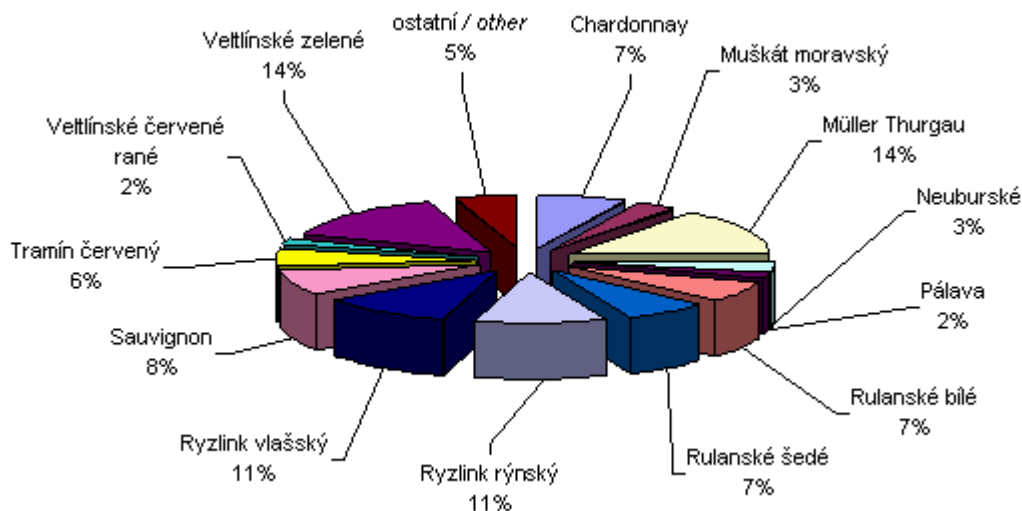
Na obrázku 9 je zobrazena skladba moštových odrůd v Čechách a na Moravě za rok 2009.



Obr. 9. Skladba moštových odrůd v Čechách a na Moravě za rok 2009 (upraveno dle ČSÚ, 2011a)

Z uvedených grafů je patrné, že v celé ČR převažují vinice s bílými odrůdami a to s průměrným podílem 63 %, zatímco modré odrůdy se v na celku podílí v průměru 37 %.

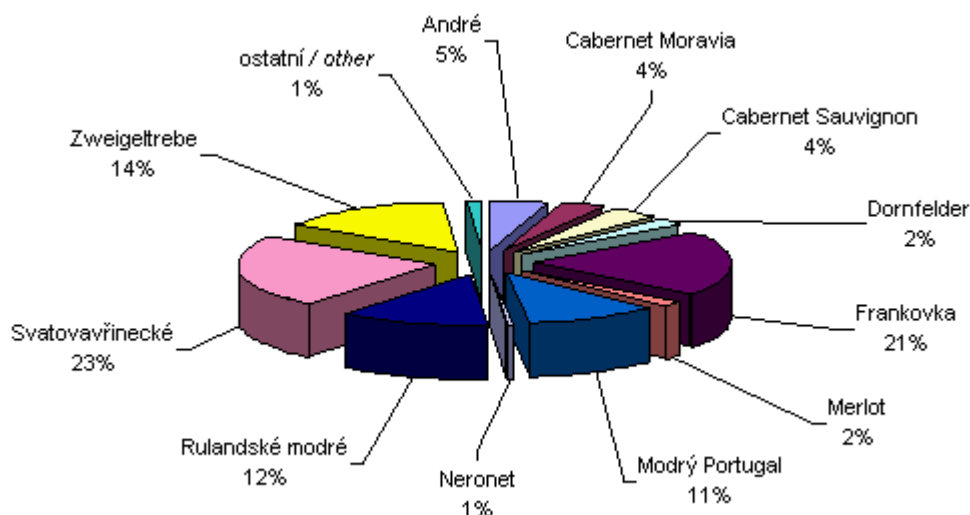
Obrázek 10 zobrazuje nejvýznamnější bílé moštové odrůdy v ČR opět za rok 2009, kdy bylo provedeno šetření Českého statistického úřadu.



Obr. 10. Nejvýznamnější bílé moštové odrůdy v ČR za rok 2009 (ČSÚ, 2011b)

Mezi nejrozsáhlejší bílé moštové odrůdy patří Veltlínské zelené (14%), Müller Thurgau (14 %), Ryzlink rýnský (11 %) a Ryzlink vlašský (také 11 %). Do odrůd s nízkým podílem spadá Pálava nebo Veltlínské červené.

Nejvýznamnější modré moštové odrůdy v ČR opět za rok 2009 jsou nastíněny na obrázku 11.



Obr. 11. Nejvýznamnější modré moštové odrůdy v ČR za rok 2009 (ČSÚ, 2011c)

Téměř čtvrtinový podíl zaujímá odrůda Svatoavřínecké (23 %). Mezi další rozsáhlé modré moštové odrůdy patří Frankovka (21 %), Zweigeltrebe (14 %), Rulandské modré (12 %) a Modrý Portugal (11 %).

9.2 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy se identifikují faktory makroprostředí, které působí na podnik, tedy na vinařství XY a ovlivňují ho (výrobu, prodej, distribuci apod.). Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

9.2.1 Politické faktory

Mezi politické faktory spadá zejména legislativa, daňová a dotační politika.

Legislativa

Subjekty podnikající v jakémkoliv odvětví musí dodržovat obecné zákony jako např. Nový občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích, Zákon o účetnictví, Zákon o dani z příjmu, Zákoník práce a mnoho dalších. Mimo obecné zákony musí každé vinařství dodržovat také vinařskou legislativu, která byla vypsána v podkapitole 1.2 této práce. Je po-

třeba legislativu sledovat a v případě změny zákona je nutné se jim uzpůsobit, což vyžaduje čas, píli a někdy i dodatečné náklady.

Daňová politika

Víno je zatíženo dvěma daněmi – mezi tyto daně, které obecně zvyšují cenu vína, patří:

- **Daň z přidané hodnoty (DPH):** tuto daň upravuje zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. V předcházejících dvou letech existovaly dvě sazby daně a to základní 21 %, kterou je zdaněno víno a snížená 15 %. Od 1. 1. 2015 platí tři sazby daně – 21 %, 15 % a 10 %. Do nově zavedené druhé snížené sazby DPH spadá kojenecká výživa, očkovací látky, tištěné knihy, obrázkové knihy pro děti apod. U vína se tedy sazba daně nemění – je stále na úrovni 21 %. (Business info, © 1997-2015)
- **Spotřební daň:** tato daň je upravena zákonem 353/2003 Sb. o spotřebních daních (HLAVA IV - daň z vína a meziproduktů, tzn. § 92 - § 100b). Předmětem daně jsou vína, fermentované nápoje a meziprodukty, které obsahují více než 1,2 % objemových alkoholu, nejvýše však 22 % objemových alkoholu. Sazba daně je u šumivých vín a meziproduktů stanovena na 2 340 Kč/hl, u tichých vín 0 Kč/hl. V současné době se spotřební daň z vína v ČR neplatí, o jejím zavedení se však v minulosti diskutovalo. Ministerstvo financí navrhlo v roce 2012 zvýšení této sazby z 0 Kč/l na 10 Kč/l s tím, že produkce drobných vinařů bude od daňové povinnosti osvobozena. Tento návrh nakonec nebyl přijat. (Peníze, © 2000 – 2015; eAGRI, 2012)

Dotáčnická politika

Dotace mají pozitivní vliv na podnikání jako takové – umožňuje získání prostředků, díky kterým firma posiluje svou pozici na trhu a rozvíjí se. Dle zprávy, kterou uvedl Deník.cz získají Čeští vinaři v rámci Programu podpor ve vinohradnictví a vinařství na léta 2014 až 2018 celkem 25,8 milionu eur (706 milionů Kč). ČR tak bude moci každoročně čerpat z EU 5,155 milionu eur (141,8 milionu Kč). Žádosti, které mohou vinaři podávat, jsou v souladu s pětiletým plánem podpor ČR ve vinohradnictví a vinařství pro období 2014-2018. Dotaci lze získat na následující oblasti:

- **Investice v rámci SOT s vínem:** žádosti o podporu lze podávat na nové investice jako dřevěný sud nebo uzavřená dřevěná nádoba na výrobu vína (objem min. 600 litrů), dále na speciální kvasnou nádobu a na cross-flow filtr na víno.

- **Restrukturalizace a přeměna vinic:** Žádosti o podporu lze podávat na opatření jako změna odrůdové skladby vinice nebo přesun vinice do svahu.

(SZIF, © 2013a; SZIF, © 2013b; Horsinka, 2014)

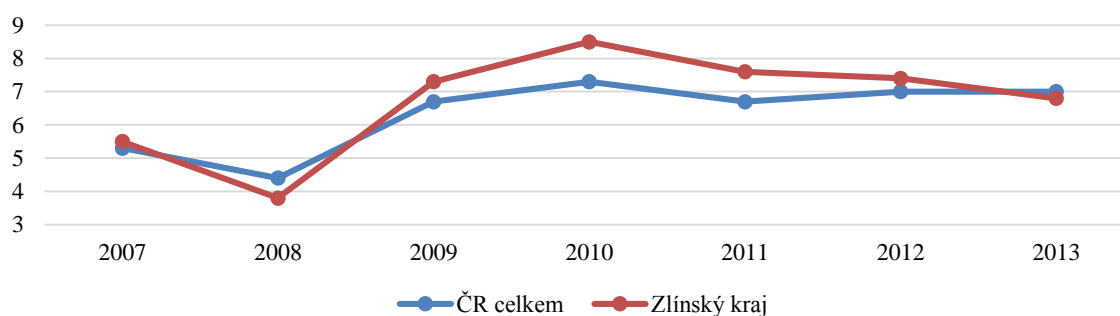
9.2.2 Ekonomické faktory

Na společnost působí také ekonomické faktory, mezi které se řadí zejména nezaměstnanost a inflace.

Nezaměstnanost

Jedná se o důležitý faktor působící na oblast vinařství. Nezaměstnaní lidé mají nižší důchod, tudíž nejdříve omezí spotřebu statků, které pro ně nejsou nezbytné, tzn. i víno. Je-li nezaměstnanost buďto v kraji, kde působí vinařství nebo obecně v celé republice vysoká, musí takovéto firmy počítat s poklesem prodejů, resp. tržeb.

Na následujícím obrázku je zobrazena míra nezaměstnanosti v celé ČR a ve Zlínském kraji, jakožto kraj sídla a provozovny vinařství XY.



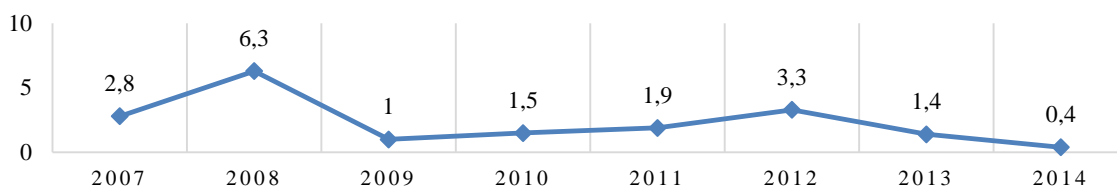
Obr. 12. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji za rok 2007 – 2013 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2014)

Z grafu je patrné, že míra nezaměstnanosti neustále roste – během zkoumaných 7 let vzrostla v ČR o 1,7 %, ve Zlínském kraji o 1,3 %. Nejvyšší míra nezaměstnanosti se vyskytovala v roce 2010. Od té doby pomalu klesá, což je pro zkoumanou oblast dá se říct pozitivní (nezaměstnanost sice klesá, ale méně, než v předcházejících letech).

Inflace

Na fungování vinařství má také vliv všeobecný růst cenové hladiny zboží a služeb, tedy inflace. Tento jev charakterizuje míru znehodnocení měny v konkrétním časovém období, tzn., že dochází ke snížení reálné hodnoty peněz – v období, kdy je inflace vysoká si oby-

vatelé nakoupí za stejnou sumu peněz méně statků. Ve vinařství se může projevit snížením tržeb (je-li inflace vysoká, tak lidé všeobecně utrácejí méně za zbytné statky – tzn., že omezují také nákupy vín). Na následujícím obrázku je zobrazena průměrná míra inflace během 8 let – jde o procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.



Obr. 13. Průměrná míra inflace v ČR v letech 2007 – 2014 (upraveno dle ČSÚ, 2015a)

Nejvyšší míru inflace vykazuje rok 2008, kdy dosáhla 6,3 %. Od té doby neustále klesá, což je pro vinařství XY pozitivní, jelikož lidé si mohou v současné době nakoupit za stejnou sumu peněz více statků (tzn. i vína), než ve zmíněném roce 2008.

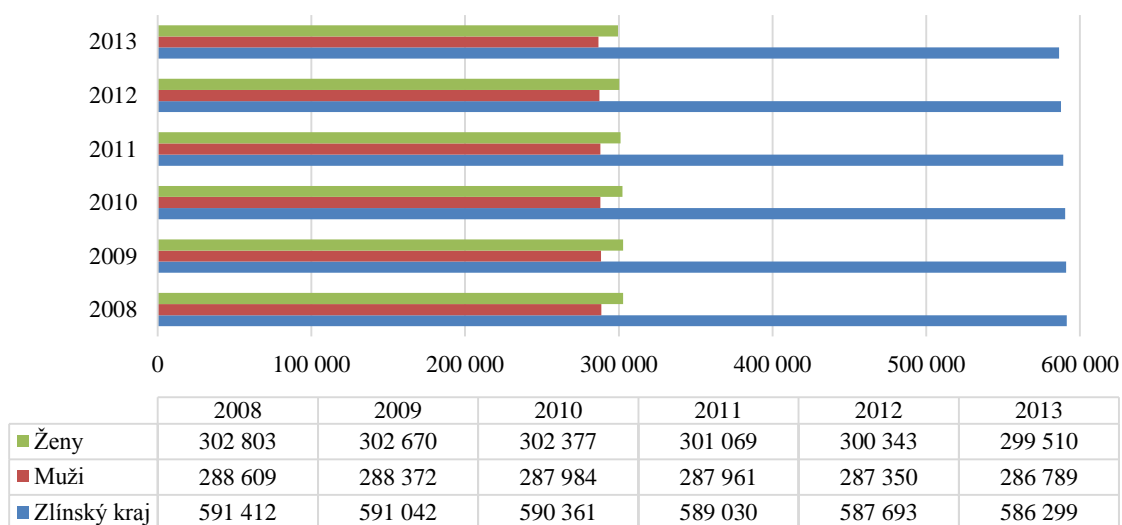
9.2.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které vinařství XY mohou ovlivnit, spadá demografie a věková struktura Zlínského kraje. Jak již bylo v práci uvedeno, tento kraj je sledován proto, že zde má vinařství XY jak sídlo, tak i provozovnu.

Demografie Zlínského kraje

Na obrázku 14 je zobrazen demografický vývoj za období 2008 – 2013, který je orientován na Zlínský kraj.

Ve Zlínské kraji, kde vinařství XY působí je drobná převaha žen (51,16 %) nad muži (48,84 %) a tento výsledek je téměř totožný i v rámci zkoumání demografie celé ČR. Tato skutečnost je pro vinařství XY pozitivní, jelikož dle portálu Metro.cz, který uvedl výsledky průzkumu Státního zdravotního ústavu v Praze, vypijí ženy za rok více vína než muži. Průměrná Češka vypije za rok o 3,7 litrů vína více než muž, což je zajímavé, jelikož ženy snesou mnohem méně alkoholu než muži. *Je to dáno fyziologickými předpoklady, protože ženy odbourávají alkohol pomaleji než muži, a mají tak obecně nižší toleranci k alkoholu.* Z toho plyne, že ženy pijí víno sice v menším množství avšak častěji než muži. Hlavním důvodem, že ženy vypijí více vína než muži, je fakt, že muži upřednostňují spíše konzumaci piva před vínem. (Váchal, 2013)



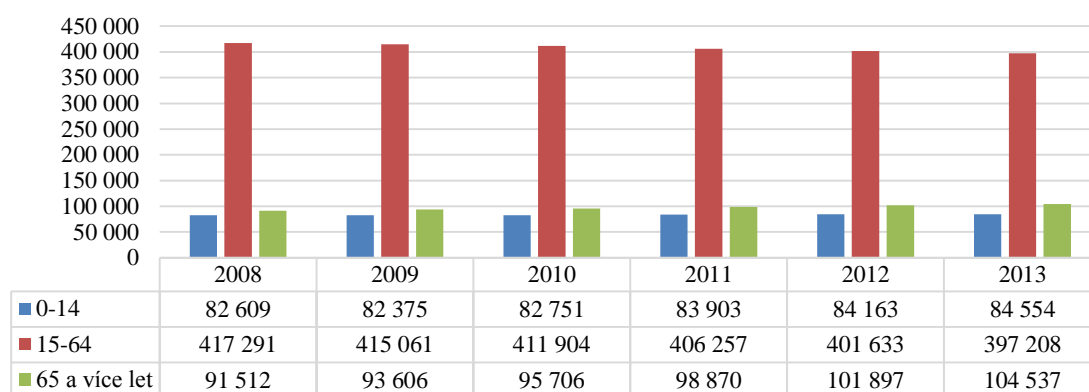
Obr. 14. Demografický vývoj Zlínského kraje v letech 2008 – 2013 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b)

Věková struktura Zlínského kraje

Český statistický úřad rozděluje věkovou strukturu obyvatel ČR na 3 základní skupiny, které jsou pro potřeby této práce vztaženy na konzumaci vína:

- **0-14 let: obyvatelé, kteří víno nekonzumují;**
- **15-64 let: hlavní konzumenti vína** (v ČR lze podávat alkoholické nápoje od 18 let věku, ale jelikož ČSÚ takto podrobné věkové rozdělení neuvádí, budou do této skupiny spadat obyvatelé od 15 let i když jim víno dle zákona nesmí být podáváno);
- **65 a více let: drobní konzumenti vína** (jedná se o staší obyvatele, které většinou trápí zdravotní problémy a jelikož takovíto lidé berou různé léky, nemohou k nim zpravidla konzumovat víno; jsou zde ale také zahrnuti vitální senioři, kteří si víno rádi dopřávají).

Na následujícím obrázku je zobrazen vývoj základních věkových skupin Zlínského kraje během 6 let.



Obr. 15. Vývoj věkových skupin ve Zlínském kraji v letech 2008 – 2013 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015c)

Z obrázku je patrné, že skupina hlavních konzumentů (15-64 let) se v rámci Zlínského kraje během sledovaného období 2008 – 2013 zmenšuje. V absolutním vyjádření se jedná za tyto roky o pokles o 20 083 obyvatel, v procentuálním o 4,81 %, což je pět srovnatelný výsledek s celorepublikovým vývojem. Jedná se o velmi drobný pokles, který bude-li tímto tempem pokračovat v dalších letech, vinařství XY nijak výrazně neohrozí. Navíc je pozitivně hodnocen narůstající počet skupiny drobných konzumentů vína (65 a více let).

9.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory je třeba sledovat, reagovat na ně a hlavně využívat, tak aby bylo vinařství XY schopno produkovat co nejkvalitnější víno, s co nejnižšími náklady, s maximálně spokojenými zákazníky. Vinařské technologie obecně šetří čas a ulehčují práci.

Celý vinařský obor změnilo k nepoznání v několika posledních letech moderní technologie – od vývoje nových odrůd a vylepšování dosavadních, přes pěstování révy až po vlastní výrobu vína. V současné době se již běžně používají šetrné metody lisování, studená macerace, řízení teploty kvašení, otáčecí nerezové tanky nebo vyšlechtěné ušlechtilé kvasinky. Tradiční korkový špunt je nahrazován šroubovým uzávěrem, který lze otevřít jednoduše bez vývrtky. Dále se používají informační technologie ve vinařství, které umožňují v elektronické podobě vést celou podnikatelskou agendu (vedení účetnictví, skladové hospodářství, evidence zákazníků apod.). Výhodou IT ve vinařství je, že spousta věcí lze vyřešit od stolu, což vinaři šetří čas, který může následně věnovat do jiných vinařských aktivit. IT aplikace jako je Portál farmáře (www.farmar.eu) obsahuje důležité informace, ale také nabízí moderní služby pěstitelům révy a výrobcům vín – umožňuje on-line vstupovat

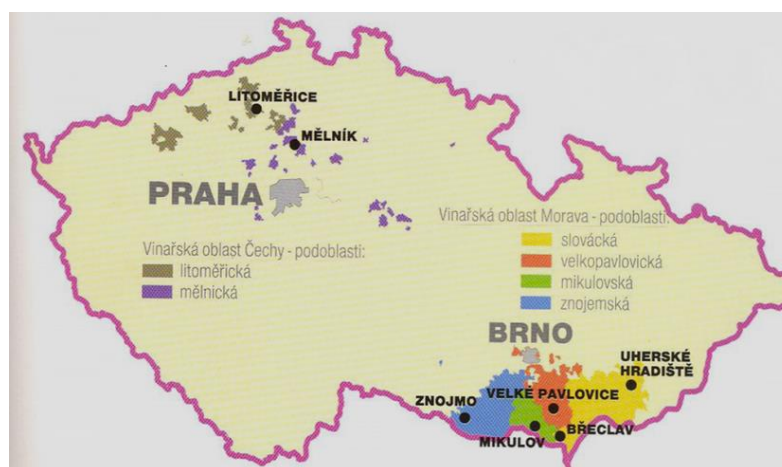
do základní informační databáze (rozloha, umístění vinic či odrůdy), dále tento portál umožňuje elektronicky podávat prohlášení, která vinařům předepisuje zákon. Z toho plyne, že bez IT by se žádný vinař dnes neobešel, proto je velmi důležité veškeré aktuality v této oblasti sledovat a zavádět. (CCV, © 2015)

9.3 Analýza konkurence

V rámci zkoumání konkurence se pozornost upíná jak na české konkurenty, tak i na ty zahraniční.

9.3.1 Konkurence v rámci ČR

V ČR je vinařství velmi mnoho. Konkrétní statistiky o počtu vinařství v ČR zveřejněny nejsou, ale pro přiblížení lze vycházet z předpokladu, že vinařství se nejvíce shlukují ve vinařských oblastech ČR, které jsou znázorněny na obrázku 16.



Obr. 16. Rozmístění konkurence v rámci ČR dle vinařských oblastí (Vinohradnictví, 2014)

Z obrázku lze vidět, že vinařská oblast Morava bude zřejmě v počtu vinařství dominovat, tzn., že konkurence zde bude nejvyšší.

Cílem každého vinařství je uspokojovat chuťové požadavky zákazníků a produkovat vína s co nejvyšší kvalitou. Vína mohou být následně hodnocena v různých soutěžích, přičemž výherci přináší ocenění prestiž a reklamu, s čímž dále souvisí zvýšený zájem o víno i vinařství projevující se zvýšením tržeb. Jelikož se chce vinařství XY vyšplhat na úroveň „těch nejlepších“, jsou mezi nejvýznamnější konkurenty (která se bude vinařství XY snažit „předběhnout“) zařazena vinařství, která byla nejúspěšnější v nejvyšší národní soutěži SALON vín ČR 2015 v počtu oceněných vín. Obecně lze říci, že s růstem získaných oce-

nění roste také obliba vinařství, jakožto kvalitní producent vína. V soutěži bylo hodnoceno celkem 1 646 vzorků z Moravy i Čech a oceněno bylo celkem 100 vín. Mezi nejvýznamnější konkurenty z ČR patří následující:

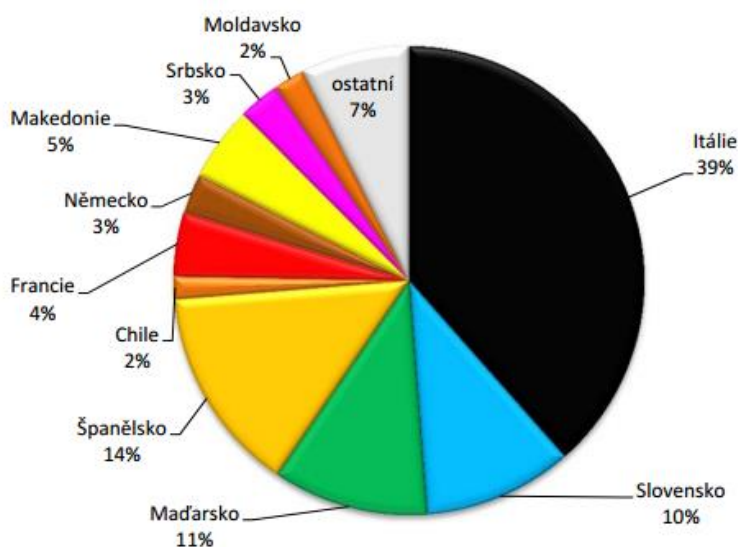
- **VINSELEKT MICHLOVSKÝ, a.s.** – oceněno 18 vín
- **Rodinné vinařství Košut, s. r. o.** – oceněno 6 vín.
- **Vinné Sklepy Valtice, a. s.** – oceněno 6 vín.

Mezi další významné konkurenty dle počtu získaných ocenění v nejvyšší národní soutěži SALON vín ČR 2015 spadá PATRIA KOBYLÍ, a. s, ZNOVÍN ZNOJMO, a.s., Vinařství Mikrosvín Mikulov a.s., HABÁNSKÉ SKLEPY, spol. s r.o., Sonberk a.s, Zámecké vinařství Bzenec s.r.o., Templářské sklepy Čejkovice nebo B\V vinařství a.s.

(Wine of Czech Republic, 2015)

9.3.2 Světová konkurence

Na obrázku 17 lze vidět, že do ČR nejvíce dováží, a tedy nejvýznamnější konkurenty představuje Itálie, Španělsko, Maďarsko, Slovensko nebo Makedonie. Zajímavé je, že největší producent vína, tedy Francie, české vinaře nijak výrazně neohrožuje (svou produkci spotřebovává Francie nejspíš přímo v zemi nebo dováží do jiných lokalit). Naopak co stojí za zmínku je, že země jako Slovensko či Maďarsko, které se výrobou vína nijak zvlášť nevyznačují, zabírají celkem čtvrtinu importu vína.



Obr. 17. Dovoz vína do ČR v roce 2011 (Sedlo, 2012, s. 4)

10 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že rozšíření má značný potenciál jelikož:

- v ČR převažují vinice s bílými odrůdami (cca. 60 %) nad modrými odrůdami (40 %), což odráží výrobní skladbu vinařství XY;
- čeští vinaři budou moci získat dotace v rámci Programu podpor ve vinohradnictví a vinařství na léta 2014 až 2018 v celkové hodnotě 706 milionů Kč, což je hodnoceno pozitivně a vinařství XY tuto možnost určitě využije;
- v ČR existuje převis spotřeby vína nad produkcí (nadspotřeba vína) – Češi vypijí až 6krát více vína, než se zde vyprodukuje. Z toho plyne, že vinařství XY nebude mít pravděpodobně problém s odbytem vín;
- v ČR existuje rostoucí spotřeba vína na 1 obyvatele (během 58 let vzrostla roční spotřeba na 1 obyvatele o téměř 11 litrů), což je opět pozitivní vývoj pro vinařství XY a jeho odbyt vín;
- v ČR i ve Zlínském kraji je o něco více žen (v průměru 51 %) než mužů (49 %), což je pro vinařství XY pozitivní, jelikož dle výzkumů ženy vypijí více vína než muži a to o 3,7 litrů za rok;
- skupina hlavních konzumentů vína (15-64 let) se v ČR i ve Zlínském kraji rok od roku zmenšuje (průměrný meziroční pokles o méně než 1 %) – nejedná se o razantní pokles, tudíž vinařství XY nijak výrazně neovlivní;
- je rostoucí atraktivnost odvětví (lidé mají zájem o kurzy o víně, zážitkový Den vinařem, mobilní aplikace) – proto vinařství XY nabízí také degustace s odborným výkladem, možnost nahlédnutí do výroby a do budoucna plánuje doprovodný program rozšířit;
- důležitou roli v oblasti vinařství hrají soutěže a výstavy vín (národní, mezinárodní) – vinařství XY se účastní různých soutěží a výstav, získalo několik ocenění a do budoucna plánuje ještě častější účast, jelikož si uvědomuje význam získaných ocenění pro spotřebitele;
- zájem lidí o „bio“ („bio víno“) – vinařství lpí na výrobě kvalitního vína (kvalita, nikoliv kvantita) s čímž souvisí použití přírodních preparátů bez chemikálií, což se následně jeví jako „bio“, o které je v současné době mimořádný zájem;
- přímo v místě působení vinařství XY žádná konkurence neexistuje, jelikož zde jiné vinařství není, což je obrovskou výhodou.

11 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ VINAŘSTVÍ XY

V rámci této kapitoly je popsána identifikace projektu, hierarchická struktura činností, harmonogram projektu, zdroje a náklady projektu, organizační struktura, role a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, dále matice zodpovědnosti, komunikační plán projektu a řízení rizik projektu. Poslední část této kapitoly tvoří finanční plán projektu.

11.1 Identifikace projektu

Firma disponuje projektovým námětem, kterým spočívá v rozšíření vinařství XY. Samotné rozšíření se skládá ze tří etap, které byly blíže popsány v kapitole 7. Jedná se o:

- 1) **rozšíření výroby** (do konce roku 2017);
- 2) **výsadba vlastních vinogradů**
 - a. výsadba - do 4 let od dokončení rozšířené výroby
 - b. sklizeň vlastních hroznů - do 8 let od dokončení rozšířené výroby
- 3) **vybudování penzionu** (do 10 let od dokončení rozšířené výroby).

Cílem je vybudovat komplexní vinařství XY v Uherském Brodě nebo jeho okolí.

Jak již bylo řečeno, **tato práce se zabývá pouze první etapou – rozšíření výroby**, tak aby roční výroba vína vzrostla z 5 000 lahví na 30 000 lahví (současná výměra výrobní vč. skladů, kanceláře i degustační místnosti činí 255 m², pro požadovaný objem produkce a realizace větších degustací je potřeba výměra okolo 500 m², tedy dvojnásobek), dále bude potřeba dokoupení potřebných strojů a vybavení a také nábor nových zaměstnanců, aby byl zajištěn chod rozšířeného vinařství XY. Jedná se o nejdůležitější etapu a také nejbližší svou realizací. Rozšíření výroby bude provedeno, i kdyby se navazující fáze z jakéhokoliv důvodu zpozdily (či dokonce nezrealizovaly). Proto se projekt rozšíření vinařství XY popisovaný dále v této práci orientuje pouze na první fázi. Další dvě fáze však nesmí být opomenuty zejména při výběru lokace výrobní, jelikož zde musí být dostatečné prostory a podmínky pro výsadbu vinogradů a vybudování penzionu (fáze, které budou realizovány později), tak aby byla zajištěna komplexnost vinařství XY.

11.1.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je do konce roku 2017 vybudovat rozšířené vinařství XY, které bude situováno ve vztahu k dalším etapám rozšiřování (vinograd a penzion) a které bude plně vybaveno k zajištění roční produkce 30 000 lahví vína.

Porovnání současné a budoucí (plánované) produkce se nachází v následující tabulce.

Tab. 13. Současná a budoucí produkce v počtu lahví (vlastní zpracování)

	Celkem	Bílá vína (66 %)	Červená vína (34 %)
Současnost	4 849 lahví	3 197 lahví	1 652 lahví
Budoucnost	30 000 lahví	19 800 lahví	10 200 lahví

Za hodnoty současnosti se bere v úvahu produkce okolo 5 000 lahví, což bylo dosaženo z ročníku 2013 (nezohledňuje se špatná úroda hroznů roku 2014). Budoucnost představuje požadovanou produkci okolo 30 000 lahví za rok. Poměr mezi bílými a červenými víny by měl dle požadavků majitelů zůstat přibližně stejný.

Vinařství XY bude také dále pokračovat v realizacích degustací.

11.1.2 Projektový záměr

V rámci projektového záměru bylo odpovězeno na nejdůležitější otázky týkající se projektu a to ve dvou variantách, na základě čehož bylo rozhodnuto o způsobu realizace projektu. Nechybí zde ani zdůvodnění výběru varianty.

Základní údaje: Rozšíření vinařství XY spočívá ve zvýšení roční výroby vína z 5 000 lahví na 30 000 lahví. Cílem je zajistit rozšířené vinařství XY, které bude situováno ve vztahu k dalším etapám rozšiřování a které bude plně vybaveno pro požadovaný objem výroby. Výchozí stav - roční produkce okolo 5 000 lahví, výrobní v pronajatých prostorech, technologie a potřeby v hodnotě okolo 2 mil. Kč, 0 zaměstnanců. Termín dokončení rozšíření vinařství XY je stanoven do konce roku 2017. Majitelé vinařství XY mohou investovat max. 9 mil Kč, v průběhu let mohou poskytnout bezúročnou půjčku max. 3 mil. Kč, která bude splacena ihned, jak to bude možné. Pokud se projekt nerealizuje, nehrozí vinařství XY nic, ale ošidí se o získání většího podílu na trhu a o zvýšení povědomí o vinařství XY. Zatím nejsou jasné prostory.

Kontext projektu: Projekt vyžadují oba majitelé vinařství XY a projekt je určen uživatelskému výstupu, tedy konzumentům vína. Projekt povede projektový manažer a na řízení se budou účastnit oba majitelé. Rozšíření vinařství XY bude mít pozitivní dopad – nová pracovní místa, obnovení tradice vinařství v Uherském Brodě a jeho okolí, uspokojení vysoké poptávky po víně (celorepubliková nadspotřeba vína).

Stručný popis řešení projektu – varianta 1: výstupem projektu je zvýšení produkce vína, projekt bude zrealizován prostřednictvím *koupě prostor* (popř. opravy, rekonstrukce či přístavby dle potřeb), pořízení vybavení a náborem pracovníků. Riziko dané varianty spočívá v úzké nabídce požadovaných prostor v dané lokalitě a v nákladnosti koupě (či přístavby). Předpokládaná doba trvání je 2 roky. Mezi předpokládané investiční výdaje spadá koupě budovy (oprava, rekonstrukce, přístavba), koupě strojů, dodávky a mezi předpokládané náklady spadá splátka úroků (na budovu by se brala hypotéka), provozní náklady (voda, energie), mzdy, odpisy z budovy i strojů, údržba strojů atd.

Stručný popis řešení projektu – varianta 2: výstupem projektu je zvýšení produkce vína, projekt bude zrealizován prostřednictvím *pronájmu větších prostor*, které budou situovány ve vztahu k dalším etapám rozšiřování, pořízení vybavení a nábor pracovníků. Hlavním rizikem této varianty je úzká nabídka požadovaných prostor v dané lokalitě a omezenost v přizpůsobení si výroby. Předpokládaná doba trvání je 1 rok. Předpokládané investiční výdaje jsou drobná rekonstrukce či přizpůsobení prostor pro vinařství (pokud by byla možná), koupě strojů, dodávky. Mezi předpokládané náklady spadá nájemné, provozní náklady (voda, energie), mzdy, odpisy ze strojů atd.

Závěrečné doporučení: Doporučuje se projekt spustit, jelikož zvýšení výroby vína je reakcí na existující nadspotřebu vína v ČR, tudíž lze předpokládat, že odbyt bude snadný. Doporučuje se projekt rozšíření vinařství XY zrealizovat v 1. variantě hned z několika důvodů: byly nalezeny požadované prostory, které jsou situovány ve vztahu k dalším etapám rozšiřování (vinohrad i penzion), k pronájmu takové prostory nalezeny v Uherském Brodě ani v jeho okolí nebyly. Dalším důvodem je přizpůsobení prostor pro výrobu vinařství – jestliže se bude jednat o vlastní prostory, s úpravami není problém, problém však nastává v najatých prostorách, kdy existují značná omezení ze strany pronajímatele. 1. varianta je sice náročnější na finance, avšak investovat se bude do vlastního majetku, který lze v případě potřeby následně prodat a získat tak prostředky, zatímco u nájmu je hrazeno pravidelné nájemné, které se už nikdy v žádné jiné formě nevrátí.

11.1.3 Zainterесované strany

Mezi zainterесované strany, které jsou projektem ovlivněny, spadají vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, konkurenti, vláda, média a dodavatelé. Je důležité rozpoznat jejich očekávání ve vztahu k projektu, aby na ně bylo možno co nejlépe zareagovat s cílem získání co největšího počtu spokojených zainterесovaných stran.

Mezi klíčové hráče (mající velký vliv na projekt a kladný postoj k němu) byly zařazeny následující zainteresované strany, jejichž očekávání se liší a strategie působení spočívá v zapojení a spolupráci:

- **Vlastníci:** očekávají, že projekt bude zrealizován včas, v rámci rozpočtu a naplní cíle; je potřeba je zapojit prostřednictvím informování o časovém, finančním a věcném průběhu – souhrnně;
- **Zaměstnanci:** očekávají přiměřenou mzdu, dobré pracovní podmínky, snadné ovládání a bezpečné stroje, snadnou údržbu a málo poruch; jejich zapojení probíhá v přímé komunikaci (probírání připomínek a dotazů);
- **Zákazníci:** očekávají kvalitní a chutné víno, nabídku vzdělávání o víně (degustace, exkurze) a příjemné prostředí; je potřeba je také zapojit např. anketou na facebooku či webu.

Mezi potenciální spojence, kteří mají malý vliv na projekt, ale zároveň kladný postoj k projektu patří **dodavatelé**. Míru jejich vlivu je malá, jelikož sice může dojít k nedodržení sjednaných podmínek, ale v takovém případě lze dodavatele nahradit jiným. Dodavatelé očekávají kvalitu smluv a jednání, včasné plnění závazků, zisk ze zakázky a reference. Strategie působení spočívá v posílení vlivu např. smluvně zavázat dodržení harmonogramu atd. Do této kategorie dále spadají **média** (např. Brodský zpravodaj), která očekávají získávání pravdivých a zajímavých informací, působit na ně lze prostřednictvím posílení vlivu – informování médií o plánovaných aktivitách (např. o výstavbě, náboru zaměstnanců apod.)

Do další skupiny patří **konkurence** – v případě tohoto projektu jde tzv. malé ryby, které mají malý vliv (konkurence existuje na národní úrovni, na přímé regionální nikoliv) a záporný postoj k projektu. Jelikož nejsou známy její zájmy ani strategie, je vhodné ji pouze monitorovat (např. sledovat, které články mají nejvyšší čtenost – inspirovat se tématy).

Poslední zainteresovanou stranou je **vláda**, jejichž zájem na projektu je neutrální a vliv je daný zákony, které je nutno respektovat. Vláda očekává dodržování zákonů a všech povinností. Strategie působení spočívá v monitorování – sledovat a reagovat na veškeré změny zákonů.

11.2 Hierarchická struktura činností (WBS)

Aktivity v hierarchické struktuře činností byly definovány od velkých celků (tzn. klíčových činností), které byly dále rozloženy. Hierarchická struktura činností (WBS) je následující:

1. Rozšíření vinařství XY
 - 1.1. Zajištění nemovitostí
 - 1.1.1. Koupě budovy a pozemku
 - 1.1.2. Výběr dodavatele stavebních prací
 - 1.1.3. Drobná oprava budovy a stavba skladů
 - 1.2. Zajištění strojního vybavení
 - 1.2.1. Výběr dodavatele strojů
 - 1.2.2. Vyřízení dotací na stroje
 - 1.2.3. Nákup strojů, jejich dodání a montáž
 - 1.3. Zajištění zaměstnanců
 - 1.3.1. Oznámení o volných pracovních pozicích
 - 1.3.2. Nábor zaměstnanců
 - 1.3.3. Proškolení zaměstnanců
 - 1.4. Výroba vína
 - 1.4.1. Výběr dodavatele hroznů
 - 1.4.2. Nákup hroznů a jejich dodání
 - 1.4.3. Výroba vína
 - 1.4.4. Nalahvování a naskladnění vína
 - 1.4.5. Uležení vína
 - 1.5. Příprava degustační místnosti
 - 1.5.1. Návrh vzhledu degustační místnosti
 - 1.5.2. Pořízení nábytku a doplňků
 - 1.6. Propagace, slavnostní otevření a zahájení prodeje vína a realizace degustací
 - 1.6.1. Příprava propagačních materiálů
 - 1.6.2. Samotná propagace
 - 1.6.3. Slavnostní otevření a zahájení prodeje vína a realizace degustací

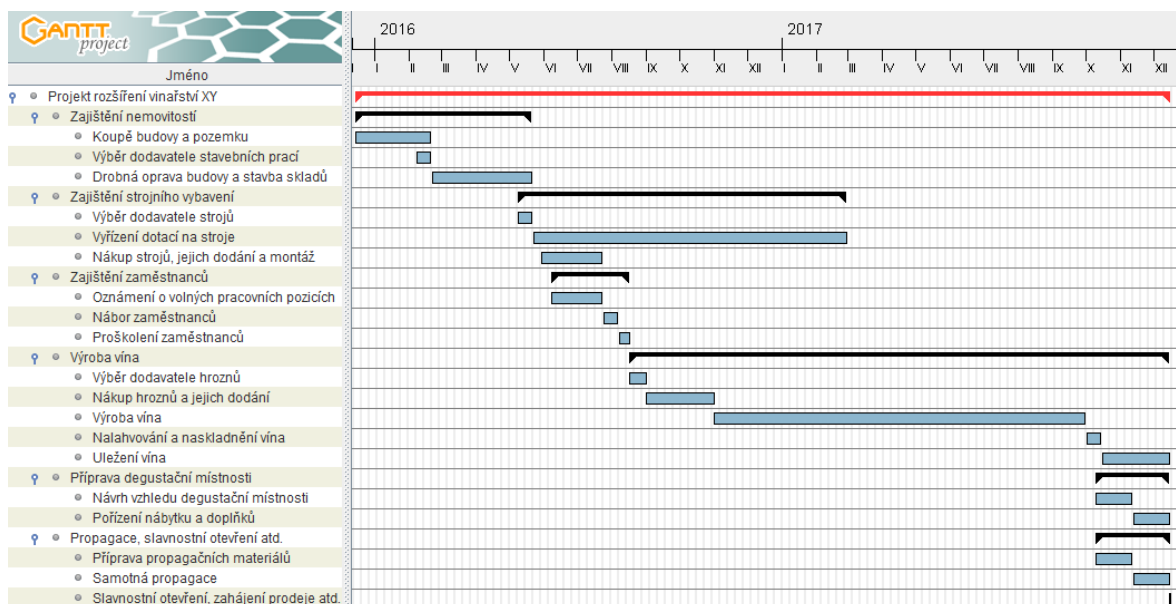
Uvedená hierarchická struktura činností se skládá z 3 úrovní (tzn. 1. úroveň: název projektu, 2. úroveň: pracovní balík, 3. úroveň: jednotlivé činnosti).

11.3 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu, který byl zpracován v programu GanttProject, je zobrazen na obrázku 18 a 19. Délka celého projektu vychází na 2 roky (od 15. 12. 2015 do 15. 12. 2017).

Jméno	Datum zahájení	Datum ukončení
♀ Projekt rozšíření vinařství XY	15.12.15	15.12.17
♀ Zajištění nemovitostí	15.12.15	20.5.16
• Koupě budovy a pozemku	15.12.15	19.2.16
• Výběr dodavatele stavebních prací	8.2.16	19.2.16
• Drobná oprava budovy a stavba skladů	22.2.16	20.5.16
♀ Zajištění strojního vybavení	9.5.16	27.2.17
• Výběr dodavatele strojů	9.5.16	20.5.16
• Vyřízení dotací na stroje	23.5.16	27.2.17
• Nákup strojů, jejich dodání a montáž	30.5.16	22.7.16
♀ Zajištění zaměstnanců	8.6.16	16.8.16
• Oznámení o volných pracovních pozicích	8.6.16	22.7.16
• Nábor zaměstnanců	25.7.16	5.8.16
• Proškolení zaměstnanců	8.8.16	16.8.16
♀ Výroba vína	17.8.16	14.12.17
• Výběr dodavatele hroznů	17.8.16	31.8.16
• Nákup hroznů a jejich dodání	1.9.16	31.10.16
• Výroba vína	1.11.16	29.9.17
• Naláhování a naskladnění vína	2.10.17	13.10.17
• Uležení vína	16.10.17	14.12.17
♀ Příprava degustační místnosti	10.10.17	14.12.17
• Návrh vzhledu degustační místnosti	10.10.17	10.11.17
• Pořízení nábytku a doplňků	13.11.17	14.12.17
♀ Propagace, slavnostní otevření atd.	10.10.17	15.12.17
• Příprava propagačních materiálů	10.10.17	10.11.17
• Samotná propagace	13.11.17	14.12.17
• Slavnostní otevření, zahájení prodeje atd.	15.12.17	15.12.17

Obr. 18. Harmonogram projektu – 1. část (vlastní zpracování pomocí programu GanttProject)



Obr. 19. Harmonogram projektu – 2. část (vlastní zpracování pomocí GanttProject)

Pracovní balík *1.1 Zajištění nemovitosti* trvá dle harmonogramu téměř půl roku – samotná *koupě budovy a pozemku* zabírá 2 měsíce kvůli dlouhému administrativnímu vyřizování (vklad do katastru nemovitostí, stavební povolení atd.). *Výběr dodavatele stavebních prací* byl stanoven na 2 týdny a následuje *drobná oprava budovy a stavba skladů* trvajících 3 měsíce.

Pracovní balík *1.2 Zajištění strojního vybavení* zasahuje do poslední fáze činnosti předchozího balíku, jelikož výběr dodavatele strojů lze provádět současně s drobnými úpravami budovy a stavby skladů. *Výběr dodavatele strojů* je opět stanoven na 2 týdny, poté následuje *vyřízení dotací na konkrétní strojní vybavení*. Žádost o podporu se podává Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu ještě před samotnou investicí do konce srpna, následně se provede investice a doručí se veškeré doklady. Podpora je vyplacena během cca. 9 měsíců. Po podání žádosti se provede *nákup strojů - jejich dodání a montáž* (vč. pořízení dodávky) trvajících celkem 2 měsíce, jelikož se jedná o speciální stroje s delší dobou dodání (v tuto dobu proběhne také stěhování současného vybavení do nových prostor).

Další pracovní balík *1.3 Zajištění zaměstnanců* běží současně s předchozím pracovním balíkem – lze tak provést, jelikož jednotlivé činnosti nejsou na sobě závislé. *Oznámení o volných pracovních pozicích*, které trvá měsíc a půl, bude zajištěno prostřednictvím webových stránek, facebooku a Brodského zpravodaje. *Nábor zaměstnanců* potrvá okolo 2 týdnů a poté následuje více než týdenní školení nových zaměstnanců.

Pracovní balík *1.4 Výroba vína* je část projektu, která se bude v průběhu existence vinařství XY každoročně opakovat. *Výběr dodavatele hroznů* je stanoven na 2 týdny, poté následuje *nákup hroznů a jejich dodání*, které se realizuje vždy v září a říjnu. *Samotná výroba bílého vína*, které převažuje ve výrobě (proto je délka trvání vztažena k tomuto vínu), trvá okolo 11 měsíců. *Nalahvování* bylo stanoveno na 11 dní. Po nalahvování by se mělo víno ještě 2 měsíce *uležet*, než se dá k prodeji a konzumaci.

Dá se říci, že téměř souběžně poběží s uležením vína poslední dva pracovní balíky, jejichž délky (i délky jednotlivých činností v rámci balíku) jsou totožné. Jedná se o balík *1.5 Příprava degustační místnosti* obsahující 2 činnosti – *návrh vzhledu degustační místnosti* (1 měsíc) a následující činnost *pořízení nábytku a doplňků* (taktéž 1 měsíc). V rámci balíku *1.6 Propagace, slavnostní otevření a zahájení prodeje vína a realizace degustací* jsou zahrnuty 3 činnosti – *příprava propagačních materiálů*, *samotná propagace* a *slavnostní otevření a zahájení prodeje vína a realizace degustací*. Propagace bude orientovaná

na obyvatele Uherského Brodu a okolí (Brodský zpravodaj, webové stránky, facebook apod.), aby přišli navštívit vinařství XY v den slavnostního otevření (pátek 15. 12. 2017), kde budou moci vína ochutnat, koupit si je, získat dárky ke koupi, strávit večer u cimbálu s drobným pohoštěním. Jelikož se jedná o předvánoční čas, nebude také na e-shopu chybět ani speciální vánoční nabídka vín s dárečky.

11.4 Zdroje a náklady projektu

Nejdříve je potřeba určit zdroje potřebné pro realizaci výroby vína v objemu 30 000 lahví za rok, následně se provede analýza dostupných zdrojů (určení maximální výrobní kapacity) a poslední fází je určení seznamu nutných investic, tak aby bylo dosaženo požadovaného objemu výroby. Zdroje a náklady byly stanoveny ve vztahu k pracovním balíkům dle WBS.

Nemovitosti

Jak již bylo popsáno v podkapitole 6.1 Základní údaje o vinařství XY současná celková plocha vinařství činí 255 m² (sklad 1 a 2, sklad ležáckých nádrží, lisovna, degustační místnost a kancelář). Na této ploše se nachází strojní vybavení s maximální výrobní kapacitou 5 733 lahví vína za rok. Degustační místnost má kapacitu 16 míst. Průměrné měsíční provozní náklady (nájem, energie a voda) činí 21 000 Kč.

Zrealizována bude koupě bývalé restaurace v blízkosti Uherského Brodu s velkou plochou pozemku, která bude využita pro stavbu výroby (skladů). Celková plocha pozemku vč. zastavěné plochy činí 1 200 m², zastavěná plocha 250 m² (bývalá restaurace). Bývalá restaurace disponuje kapacitou 70 míst (50 míst hlavní místnost, barový salonem 20 míst), v létě je také možno využít prostor před budovou jako posezení na zahrádce. Restaurace je prodávána včetně kompletního vybavení a před budovou se nachází 25 parkovacích míst. Budova bude použita pro degustace, oslavy, firemní večírky apod. a pro administrativní účely (později rekonstrukce druhého patra, kde bude několik pokojů – poslední fáze rozšíření vinařství XY). Na pozemek bude přistavěna samotná výrobní (tzn. lisovna, sklad ležáckých nádrží a sklad lahví). Aby se do výroby umístilo potřebné strojní vybavení, je nutné, aby výrobní disponovala rozlohou okolo 350 m². Provozní náklady (voda, energie) celého objektu (bývalá restaurace i nová výrobní) jsou ve výši 288 000 Kč/rok (24 000 Kč/měsíc).

V následující tabulce jsou zobrazeny nutné investice do nemovitostí, které celkově činí 6 837 000 Kč a budou financovány pomocí 85% hypotečního úvěru pro podnikatele, tzn. hypotéka ve výši 5 811 450 Kč). ČSOB nabízí 85% hypoteční úvěr pro podnikatele na financování nemovitostí (výstavbu, pořízení nebo opravy) na 30 let za 2,79 % p. a.

Tab. 14. Nutné investice do nemovitostí (vlastní zpracování)

	Cena bez DPH
Koupě budovy vč. pozemku	4 000 000 Kč
Drobná oprava budovy (drobné vnější a vnitřní úpravy)	60 000 Kč
Stavba výrobní	2 777 000 Kč
CELKEM	6 837 000 Kč

Součástí ceny koupené budovy jsou také administrativní poplatky (vklad do katastru nemovitostí, cenový odhad nemovitosti kvůli úvěru, poplatek za vyřízení úvěru apod.). Drobná oprava budovy spočívá v drobných vnějších a vnitřních úpravách, zejména oprava prasklin ve zdi, vymalování, apod. Cena stavby výrobní obsahuje cenu stavby dvou zateplených skladů o výměře 192 m² a 154 m² (podrobný rozpis kalkulace ceny se nachází v příloze P VI), dále stavební povolení a dokončovací práce (WC, šatna, kuchyňka).

Stroje

Jelikož k výrobě vína jsou zapotřebí stroje, je nutné provést analýzu současného stavu výrobních kapacit a stanovit co a v jakém počtu bude potřeba pořídit pro požadovaný objem výroby.

Současná maximální výrobní kapacita činí celkem 4 300 litrů, tzn. 5 733 lahví:

- **bílé víno:** max. výrobní kapacita je 2 500 litrů – dáno max. kapacitou nádrží (maceráčnické, odkalovací a skladovací);
- **červené víno:** max. výrobní kapacita činí 1 800 litrů – dáno max. kapacitou dřevěných sudů barrique.

Analýza současného stavu výrobních kapacit s porovnáním požadovaných výrobních kapacit se nachází v příloze P VII.

Další vybavení, které je potřeba pořídit k současnému vybavení, aby mohlo být dosaženo požadovaného objemu výroby, je zobrazeno v tabulce 15.

Tab. 15. *Dodatečné stroje potřebné k zajištění požadovaného objemu výroby (vlastní zpracování)*

Vinařské potřeby a technologie	Potřeba pořídit ks	Cena za ks bez DPH	Cena celkem bez DPH
Vinifikátor (objem: 2 000 litrů)	3	190 000,-	570 000,-
Odkalovací nádrž (objem: 1 500 litrů)	8	35 000,-	280 000,-
Macerační nádrž (objem: 2 500 litrů)	5	250 000,-	1 250 000,-
Skladovací nádrž (objem: 1 000 litrů)	7	32 000,-	224 000,-
Dřevěné sudy barrique (objem: 600 litrů)	13	45 000,-	585 000,-
CELKEM			2 909 000,-

Z výše uvedeného seznamu lze získat dotaci ve výši 40 % z pořizovací ceny (max. však 2 000 000 Kč) na:

- dřevěný sud nebo uzavřenou dřevěnou nádobu na výrobu vína o objemu nejméně 600 litrů: PC = 45 000 Kč, 13 ks, cena celkem = 585 000 Kč, 40 % z PC představuje dotaci = 234 000 Kč;
- speciální kvasnou nádobu s aktivním potápěním matolinového klobouku pro výrobu červených vín (vinifikátor): PC = 190 000 Kč, 3 ks, cena celkem = 570 000 Kč, 40 % z PC představuje dotaci = 228 000 Kč;

Z žádosti, která se podává Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu, lze získat dotaci ve výši 462 000 Kč.

Dodávka

Jelikož budou vyrobená vína rozvážená do prodejních míst, je potřeba pořídit dodávku k jejich přepravě. Jelikož investice související s rozšířením vinařství XY jsou vysoké, rozhodli zadavatelé projektu, že bude pořízena ojetá dodávka, která má najeto do 50 000 km a není starší více než 5 let. Cena takovéto dodávky činí 339 000 Kč. Užité hmotnost: 1000 kg, ložná plocha (d, š, v): 280x162x135 cm.

Zaměstnanci

Oznámení o volných pracovních pozicích bude zajištěno prostřednictvím webových stránek, facebooku a Brodského zpravodaje. Ve dvou číslech Brodském zpravodaje bude černobílý inzerát o velikosti 9x6 cm za 1 000 Kč/číslo (celkem 2 000 Kč). Oznámení o volných pracovních pozicích na webu či facebookovém profilu bude zrealizováno buď projektovým manažerem anebo popř. zadavateli projektu, tudíž toto oznámení nestojí nic. Nábor zaměstnanců i jejich proškolení bude zrealizováno interně, tudíž to také nebude nic stát. K zajištění chodu vinařství XY bude zapotřebí nábor dvou zaměstnanců. Vinařství XY bude mít celkem 3 zaměstnance – projektového manažera, pracovníka ve výrobě a skladníka/marketéra.

Výrobní materiál

Pro výrobu 30 000 lahví vína (při zachování poměru 66 % bílá vína a 34 % červená vína) bude potřeba každoročně nakoupit více než 35 tun hroznů za cenu 770 880, 5 Kč. Podrobný výpočet je uveden v příloze P VIII. Oproti ročníku 2015 (výroba v současných prostorech) bude výroba rozšířena o 3 bílá vína (celkem 8 druhů) a 2 červená (celkem 4 druhy). Ceny byly stanoveny průměrem z předcházejících let a výlisnost u nových odrůd byla stanovena na základě celkového průměru dřívější výlisnosti. Předpokládá se, že ceny hroznů a jejich výlisnost u jednotlivých odrůd se v průměru let nemění.

Tab. 16. Potřeba hroznů k zajištění výroby požadovaného objemu vína (vlastní zpracování)

	Kg	Cena celkem za hrozny	Litry	Počet lahví 0,75
Bílá vína	23 574	527 633,5	14 850	19 800
Červená vína	11 434	243 247,0	7 650	10 200
CELKEM	35 008	770 880,5	22 500	30 000

K výrobě vína dále bude potřeba dle požadovaného objemu nakoupit lahve (4,90 Kč/ks), korky (4,20 Kč/ks), záklopy (1,20 Kč/ks), etikety (4 Kč/ks) a preparáty (7 Kč/ks). Na 30 000 lahví bude potřeba nakoupit ostatní materiál za 639 000 Kč.

Degustační místnost

Degustační místnost budou rozdělená na dvě části – hlavní část s kapacitou 50 míst a doplňková část s kapacitou 20 míst. Jindy slouží tyto prostory k běžnému posezení u vína.

Vzhled hlavní části degustační místnosti navrhuje zadavatelé projektu, nábytek a doplňky pak nakoupí skladník/marketér. Jelikož budova je již vybavená (tzn. vč. stolů, židlí, WC apod.) nebude potřeba v rámci této části nějak značně investovat. Pořídí se jen nutné věci jako velké logo vinařství XY na zeď, lustry, televize, klasické dekorace (hodiny, mísy, obrazy apod.), vinařské dekorace (velká váza na korky, držáky na skleničky, stojany na lahve, dekorační nábytek z barrique sudů apod.), vybavení na WC (dávkovač mýdla, držák na ubrousky apod.). Doplňková část degustační místnosti bude vybavena nábytkem a doplňky z původního vinařství XY (pouze se přestěhuje).

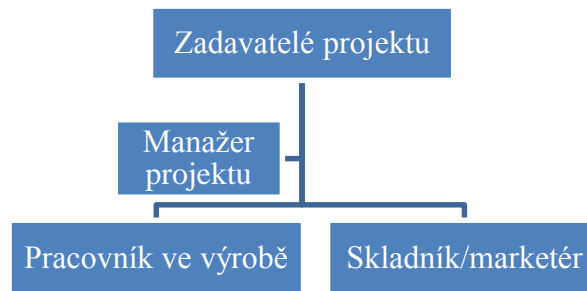
Celková investice do hlavní degustační místnosti činí 51 200 Kč. Celkový rozpis pořizovaného nábytku a dekorací se nachází v příloze P IX.

Propagace, slavnostní otevření a zahájení prodeje vín

V rámci přípravy propagačních materiálů bude potřeba zadat výrobu letáku, který bude informovat o slavnostním otevření vinařství XY, kde lidé budou moci ochutnat vína, koupit si je (a získat „dárečky“), prohlédnout si výrobu a hlavně strávit večer u dobrého vína, drobného pohoštění a cimbálové muziky. Tento leták bude umístěn na webu, facebookovém profilu vinařství XY a také v Brodském zpravodaji. V den slavnostního otevření získají lidé ke koupi vína mnoho dárků z propagačních materiálů vinařství XY, které bude opět potřeba objednat. K jedné zakoupené lahvi získají zákazníci přívěšek na klíče s logem vinařství XY, ke třem zakoupeným lahvím získají propagační set s vývrtkou a nálevkami, k pěti lahvím vína dostanou zákazníci dárkový set dvou sklenic s broušeným logem vinařství XY. Tato akce potrvá na e-shopu celý měsíc. Propagační materiály budou následně sloužit jako ceny do soutěží na facebooku apod. Propagace vč. slavnostního otevření a zahájení prodeje vín bude vyžadovat náklady ve výši 40 000 Kč (podrobný rozpis se nachází v příloze P X).

11.5 Organizační struktura, role a odpovědnosti

Organizační struktura projektu se skládá z projektového manažera, pracovníka ve výrobě a skladníka. Na projektu mají zájem také oba vlastníci vinařství XY, kteří se na projektu budou taktéž podílet (nebudou však zaměstnanci vinařství XY).



Obr. 20. Organizační struktura projektu (vlastní zpracování)

V rámci organizační struktury byly nadefinovány odpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků:

- **pracovník A = manažer projektu:** je zodpovědný za zajištění nemovitostí, strojů, zaměstnanců a celkově za splnění cíle projektu; v jeho pravomoci jsou rozhodnutí ve věci výběru dodavatele stavebních prací, dodavatele strojů, jednotlivých zaměstnanců a v rámci celého projektu má pravomoc ve smyslu řízení a vedení projektového týmu;
- **pracovník B = pracovník ve výrobě:** je zodpovědný za výběr a nákup hroznů, výrobu vína, exkurze, degustace a prodej vína; v jeho pravomoci jsou rozhodnutí ve věci výběru dodavatele hroznů;
- **pracovník C = skladník/marketér:** je zodpovědný za nalahvování a skladování vína, jeho expedice, marketing a propagaci; v jeho pravomoci jsou rozhodnutí ve věci výběru obalových materiálů a použití marketingových nástrojů;
- **vlastníci XY = zadavatelé projektu:** jsou zodpovědní za vyřízení dotací na troje, návrh vzhledu degustační místnosti, exkurze, degustace a prodej vína; v jejich pravomoci je kontrolování činnosti všech zaměstnanců.

11.6 Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti obsahuje jednotlivé činnosti dle WBS, které mají být v rámci projektu zrealizované a pracovníky dle organizační struktury (pracovník A = projektový manažer; pracovník B = pracovník ve výrobě; pracovník C = skladník/marketér; vlastníci XY = zadavatelé projektu). K těmto dvěma parametrům se přiřazují vykonávané činnosti (A = osoba, která akceptuje, vlastní, je zodpovědná; R = realizuje; S = spolupracuje; I = osoba, která je informována).

Zjednodušeně lze říci, že projekt rozšíření vinařství XY akceptuje projektový manažer, realizují ho pracovník ve výrobě a skladník/marketér. Zadavatelé projektu většinou bud'

spolupracují anebo jsou informováni. Podrobný přehled Matice zodpovědnosti se nachází v příloze P XI.

Za každý pracovní balík je zodpovědný projektový manažer a dle potřeby s ním spolupracují zadavatelé projektu. Odlišnosti se pak vyskytují u jednotlivých činností v rámci pracovních balíků. V první části projektu se vyskytují pouze projektový manažer a zadavatelé projektu, teprve až po náboru zaměstnanců se v matici zodpovědnosti objevují také další zaměstnanci (pracovník ve výrobě a skladník/marketér).

První dvě činnosti v rámci pracovního balíku *1.1 Zajištění nemovitostí* (tzn. *koupě budovy a pozemku a výběr dodavatele stavebních prací*) realizuje projektový manažer. Za poslední činnost balíku tzn. *rekonstrukce budovy a stavba skladů* zodpovídá také projektový manažer a realizuje ji externí dodavatel stavebních prací. O všech činnostech jsou informováni zadavatelé projektu.

V rámci matice zodpovědnosti je pracovní balík *1.2 Zajištění strojního vybavení* podobný předchozímu. *Výběr dodavatele strojů a nákup strojů, jejich dodání a montáž* realizuje projektový manažer a zadavatelé jsou o všem informováni. *Vyřízení dotací na stroje* realizují zadavatelé, jelikož již mají s touto oblastí zkušenosti a projektový manažer s nimi dle potřeby spolupracuje.

Všechny činnosti pracovního balíku *1.3 Nábor zaměstnanců* (tzn. *oznámení o volných pracovních pozicích, nábor zaměstnanců, proškolení zaměstnanců*) realizuje projektový manažer a informuje zadavatele. V rámci školení zaměstnanců spolupracují i zadavatelé.

První tři činnosti pracovního balíku *1.4 Výroba vína* (tzn. *výběr dodavatele hroznů, nákup hroznů a jejich dodání, výroba vína*) realizuje pracovník ve výrobě, spolupracuje s ním skladník/marketér a projektový manažer i zadavatelé jsou o všem informováni. *Naláhování a naskladnění vína* realizuje skladník/marketér, spolupracuje s ním pracovník výroby a opět jsou zbylé dvě pozice informovány. *Uložení vína* realizuje skladník/marketér a informuje pracovníka ve výrobě.

Návrh vzhledu degustační místnosti, která je součástí pracovního balíku *1.5 Příprava degustační místnosti*, realizují zadavatelé a informuje o tom projektového manažera a skladníka/marketéra, jelikož právě on bude *nakupovat nábytek a doplňky*. Spolupracovat při nákupu s ním bude pracovník výroby a zadavatelé i projektový manažer budou informováni.

Za první dvě činnosti pracovního balíku *1.6 Propagace, slavnostní otevření a zahájení prodeje vína atd.* (tzn. *příprava propagačních materiálů a samotná propagace*) zodpovídá skladník/marketér (realizuje dodavatel – např. reklamní agentura) a o průběhu činnosti informuje jak projektového manažera, tak i zadavatele. Na realizaci *slavnostního otevření, zahájení prodeje vína a realizace degustací* se podílí všichni, jelikož v tento slavný den bude potřeba přítomnosti všech (provádění po vinařství XY, degustace vína a jeho prodej, zodpovídání dotazů apod.).

11.7 Komunikační plán projektu

V rámci tohoto plánu byla stanovena komunikace s jednotlivými zainteresovanými stranami. Jelikož má každá strana své priority a očekávání, je důležité pro každou z nich stanovit správný způsob komunikace včetně komunikačního kanálu. Komunikační plán byl stanoven následovně:

- **vlastníci:** cílem komunikace s vlastníky je informovat je o splnění cíle projektu, klíčovým sdělením je tedy stav dílčích částí projektu, k zajištění informovanosti budou probíhat 2x měsíčně porady s projektovým manažerem, kde mohou vznikat různé připomínky, které jsou považovány za zpětnou vazbu;
- **projektový manažer:** cílem komunikace s projektovým manažerem je informovanost o splnění cíle projektu, klíčovým sdělením je stav jednotlivých činností projektu, k zajištění informovanosti budou probíhat 1-2x týdně porady se zaměstnanci, kde mohou vznikat opět různé připomínky;
- **zaměstnanci:** cílem komunikace s touto skupinou je získat je pro projekt, případně utlumit obavy, klíčovým sdělením jsou informace o bezpečných a spolehlivých strojích, odpovídající mzdě apod., k zajištění informovanosti budou probíhat setkání a diskuse (na základě knihy připomínek);
- **zákazníci:** cílem komunikace se zákazníky je vzbudit zájem o víno od vinařství XY, klíčovým sdělením je informace o tom, že teď mají možnost ochutnat kvalitní víno z Uherskobrodská, k informování budou využity webové stránky, facebook a Brodský zpravodaj, zpětnou vazbou budou různá šetření (ankety, dotazníky atd.);
- **vláda, média a dodavatelé:** jedná se o skupiny projevující se v rámci komunikačního plánu stejnými rysy – cílem komunikace je informovanost o průběhu projektu, klíčovým sdělením je pak samotná informace o průběhu vždy k určitému datu, kte-

rá bude ve formě krátkých zpráv umístěna na webu vinařství XY, tudíž tuto informaci získá pouze ten, kdo o ni projeví zájem.

11.8 Řízení rizik projektu

Mezi rizika ohrožující projekt spadají následující rizika, která jsou řazena od nejvýznamnějších po ta méně významná dle skóre (1-25) vypočítané pomocí pravděpodobnosti výskytu rizika (1-5) a jeho dopadu na projekt (1-5):

- **Riziko spojené se zaměstnanci** (skóre: 15): Riziko spočívá v tom, že nekvalitní zaměstnanci budou vyrábět zmetky, nebudou umět dostatečně zacházet s technologiemi atd., což výrazně ovlivňuje vinařství XY jako celek (vznikají další náklady na odstranění vad apod.). Strategie proti riziku spočívá v jeho snížení prostřednictvím pečlivého výběrové řízení zaměstnanců a jejich proškolením. Že se riziko změnilo v realitu, bude rozpoznáno tzv. *spouštěčem* - v tomto případě tzn., že výroba obsahuje 15 % zmetků. Nápravnou akcí je ukončení pracovního poměru a nábor jiných zaměstnanců.
- **Riziko spojené s dodavateli** (skóre: 12): Jedná se o riziko, že dodavatelé nebudou včas a řádně plnit své závazky, což povede k překročení rozpočtu a nedodržení harmonogramu. Strategie proti riziku opět spočívá v jeho snížení a to tím způsobem, že budou vybírání pouze dodavatelé s kladnými referencemi a bude vždy existovat kvalitně sepsaná smlouva, která může obsahovat např. dodatek o okamžitém vypovězení smlouvy v případě nesplnění předem dohodnutých podmínek. Spouštěčem je zpoždění dodavatele o více než 7 kalendářních dní a nápravná akce spočívá v ukončení spolupráce a následnou výměnou za jiného dodavatele.
- **Riziko spojené s odběrateli** (skóre: 12): Riziko spočívající v tom, že odběratelé nebudou včas a řádně hradit faktury za dodané zboží také uplatňuje strategii snížení výskytu tohoto rizika a to prověřováním platební morálky dodavatelů, požadováním několikrát úhradu hotově a teprve až poté na fakturu. Toto riziko lze také snížit inkasováním úroků z prodlení. Spouštěč byl stanoven jako zpoždění úhrady dodavatele o více než 7 kalendářních dní po splatnosti a nápravnou akcí je pak ukončení prodeje zboží na fakturu, prodej možný jedině za hotové.
- **Riziko spojené se zákazníky** (skóre: 10): Spočívá ve změně preferencí zákazníků projevující se poklesem prodejů, tedy i tržeb. Výskyt tohoto rizika bude snižován prováděním pravidelného šetření (např. ankety, dotazování apod.), tak aby byly zjiš-

těny veškeré požadavky, přání a preference stávajících i potenciálních zákazníků. Za spouštěč tohoto rizika je považován pokles prodaného zboží o 10 % v porovnání se stejným obdobím předcházejícího roku a nápravnou akcí jsou slevy a reakce na zákaznické preference (např. výroba jiného vína apod.).

- **Riziko spojené s konkurencí** (skóre: 8): Zaměřeno pouze na regionální konkurenci, jelikož zatím v místě působení vinařství XY konkurence neexistuje. Strategie proti riziku spočívá v aktivní akceptaci rizika, tzn., že protiopatření se realizuje teprve až by se konkurence v blízkosti vinařství XY vyskytla a jednalo by se o posílení marketingu, různé slevy, akce na degustace apod. Jako spouštěč je stanoven samotný vstup konkurence do blízkosti vinařství XY, což vyžaduje neustále sledování okolí.
- **Riziko spojené s produktem** (skóre: 8): Jedná se o riziko špatného zacházení s vínem po prodeji (v rámci velkoobchodu), které následně zhoršuje jeho kvalitu a kazí dobré jméno vinařství XY. Výskyt tohoto rizika lze snížit tím, že se při prodeji smluvně zavážou podmínky správného zacházení s vínem a jeho podávání včetně realizace namátkových kontrol (např. v restauracích, vinotékách apod.). Za spouštěč lze považovat jakékoliv zjištění nedostatků (podávané víno je teplé, etiketa na víně je poškozená apod.), nápravnou akcí by pak bylo napomenutí a opakované kontroly (příp. stažení vína z takovýchto zařízení).
- **Riziko růstu ceny materiálových vstupů** (skóre: 8): toto riziko úzce souvisí se špatnou úrodou, jelikož je-li hroznů málo, cena se zvyšuje. Výskyt tohoto rizika lze snížit tím, že bude mapován trh dodavatelů tohoto materiálu a v případě zdražení jednoho dodavatele, mít v záloze dalšího dodavatele, od kterého by se materiál pořídil. Za spouštěč lze považovat 10% zdražení v porovnání s předcházejícím rokem, nápravnou akcí by pak byl samotný nákup od jiného (levnějšího) dodavatele.
- **Riziko spojené s neočekávanými událostmi** (skóre: 4): Jedná se události jako např. požár, vichřice atd., které mohou časový harmonogram prací posunout. Zde se uplatňuje strategie přenesení rizika na třetí stranu prostřednictvím pojištění. Spouštěčem je samotný vyskytnutí neočekávané události a nápravnou akcí je čerpání pojištění. Důležité je mít také loajální pracovníky, kteří by v případě nutnosti pomohli následky neočekávané události odstranit, tak aby bylo přerušeno výroby co nejkratší.

Výpočet skóre rizika se nachází v příloze P XII.

11.9 Finanční plán projektu

Finanční plán je zpracovaný na desetileté období (rok 2016 – 2025). Projekt se začíná realizovat v polovině prosince 2015, proto je tento rok z důvodu komplexnosti uveden také.

Finanční plán zahrnuje výrobu jak v současných prostorách (než bude vystavěna nová výrobná), tak i výrobu v rozšířeném vinařství XY.

11.9.1 Plán tržeb

Vinařství XY generuje *tržby z prodeje vína* (prostřednictvím odběratelů, tzn. prodejních míst a zákazníků tzn. prodej přímo při degustaci nebo na e-shopu) a z *realizací degustací*.

Tržby z prodeje vína

Jelikož *délka výroby bílého a červeného vína není stejná*, budou tato vína prodávána v jiných letech, což se projeví v tržbách za jednotlivé roky. Hrozny se nakupují vždy v září až říjnu, výroba bílého vína trvá cca. 11 měsíců, výroba červeného vína trvá cca. 1 rok a 11 měsíců. Před samotným prodejem se vína nechávají zhruba 2 měsíce uležet, tzn. prodej je zahájen vždy ke konci prosince odpovídajícího roku. Pro zjednodušení budou prosincové tržby zahrnuty do následujícího roku.

Tržby jsou odvozeny od následujícího harmonogramu nákupu hroznů, výroby a prodeje vína, který je zobrazen v tabulce 17. Zkratka „B“ představuje bílé víno, zkratka „Č“ označuje červené víno. Za ročník se považuje rok nákupu hroznů.

Tab. 17. Harmonogram nákupu hroznů, výroby a prodeje vína (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Ročník 2013	prodej B výroba Č	prodej Č			
Ročník 2014	výroba B	prodej B			
Ročník 2015	<i>nákup hroznů</i>	výroba B, Č	prodej B výroba Č	prodej Č	
Ročník 2016		<i>nákup hroznů*</i>	výroba B, Č	prodej B výroba Č	prodej Č

Harmonogram následujících ročníků je stejný jako ročník 2016 s tím, že se vždy o rok posouvá (dle ročníku, tzn. roku nákupu hroznů). Předpokládá se každoroční prodej veškerých zásob vína, jelikož objem výroby vína není velký v porovnání se spotřebou vína v ČR.

Tržby z prodeje vína ročníku 2013, 2014 a 2015 (vyráběná v současných prostorách) jsou znázorněny v příloze P XIII. Z hroznů ročníku 2013 se vyrobí a prodá okolo 5 000 lahví vína. V roce 2014 byla špatná úroda hroznů, a jelikož byl nákup v tomto roce omezený, vyrábí se z tohoto ročníku pouze bílá vína v menším objemu. Z hroznů ročníku 2015 (které budou nakupovány teprve v září a říjnu tohoto roku) se očekává produkce stejná jako při výrobě ročníku 2013.

Tržby z prodeje vína ročníku 2016 a dále (vyráběná v rozšířeném vinařství XY) jsou znázorněny v příloze P XIV. Předpokládá se objem 30 000 lahví z jednoho ročníku při stejné skladbě výroby (66 % bílá vína, 34 % červená vína) a neměnných prodejních cenách. Výroba bude rozšířena o 4 druhy bílých vín a 2 druhy červených vín. Předpokládané prodejní ceny (nově vyráběných vín), které jsou taktéž uvedeny v příloze, byly stanoveny zadavateli projektu. Od tržeb se odčítá 60 lahví „pro zákazníky“ nabízených zdarma k degustaci v rámci slavnostního otevření nebo Dne otevřených dveří (k příležitosti výročí vinařství XY).

Tab. 18. Roční plán tržeb z prodeje vína v celých tisících Kč (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bílé víno	539	340	539	3 353	3 353	3 353	3 353	3 353	3 353	3 353	3 353
Červené víno	0	342	0	342	2 053	2 053	2 053	2 053	2 053	2 053	2 053
CELKEM	539	682	539	3 695	5 406	5 406	5 406	5 406	5 406	5 406	5 406

Rozpis tržeb dle jednotlivých let se nachází v příloze P XV.

Tržby z realizací degustací

Jelikož vína, která budou spotřebována v rámci degustací, jsou již započítána v tržbách, odečte se průměrná prodejní cena vína (bez DPH) od ceny degustace (bez DPH), čímž se získá cena samotné degustace bez vína na osobu, na základě čehož se vypočítají tržby z degustací. Předpokládá se, že počet degustací a také průměrný počet účastníků jedné degustace bude každoročně růst. Tento fakt souvisí se zvyšující se oblibou o tuto oblast. Degustaci je možné provést po předchozí rezervaci. Počet lahví vína je vždy upraven počtu účastníků degustace, tak aby na každého připadalo celkem 0,75 litru vína.

V současné době si mohou zákazníci vybrat ze dvou druhů degustací (obsahující vždy seznámení s vinařstvím, degustaci vzorků, výklad k jednotlivým vínům a drobné pohoštění):

- **malá:** degustace 4 vzorků, max. 2 hodiny, cena: 350 Kč/osobu, min. 4 osoby;
- **střední:** degustace 7 vzorků, max. 3 hodiny, cena: 500 Kč/osobu, min. 7 osob.

V roce 2015 a 2017 jsou realizovány pouze malé degustace, jelikož vinařství XY disponuje pouze bílými víny (5 vzorků). V roce 2016 jsou realizovány oba druhy degustací, jelikož v tomto roce je k prodeji již i červené víno (tzn. celkem 7 vzorků).

V rozšířeném vinařství XY budou mimo malých a středních degustací realizovány také velké degustace:

- **velká:** degustace 12 vzorků, max. 4 hodiny, cena: 750 Kč/osobu, min. 12 osob.

Degustace bude probíhat podle nahlášeného počtu osob buď v hlavní části degustační místnosti (kapacita 50 míst) anebo v doplňkové části (kapacita 20 míst). Druhá část místnosti, ve které neprobíhá degustace, bude sloužit pro posezení u vína běžných zákazníků.

V následující tabulce se nachází přehled tržeb z realizace degustací (v celých tisících Kč).

Tab. 19. Roční plán tržeb z realizací degustací v celých tisících Kč (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Malá	10	9	16	7	6	10	14	17	23	28	35
Střední	0	17	0	25	38	42	62	76	90	116	137
Velká	0	0	0	0	42	79	103	142	183	238	318
CELKEM	10	26	16	32	86	131	179	235	296	382	490

Podrobný přehled tržeb z degustací se nachází v příloze P XVI.

Tržby celkem

V tabulce 20 jsou zobrazeny celkové tržby v jednotlivých letech (v celých tisících Kč).

Tab. 20. Plán ročních celkových tržeb v celých tisících Kč (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Σ	549	708	555	3 727	5 492	5 537	5 585	5 641	5 702	5 788	5 896

11.9.2 Plán změny stavu zásob vlastní činnosti

Při výrobě vína se spotřebovaný materiál mění na nedokončenou výrobu, která se následně mění na hotové výrobky, proto se projevuje tento fakt ve výnosových účtech 611 a 613.

V tabulce 21 jsou zobrazeny roční plán změny stavu vlastní činnosti (v celých tisících Kč).

Tab. 21. Roční plán změny stavu vlastní činnosti (v celých tisících)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Σ	38	676	684	205	0	0	0	0	0	0	0

Podrobný plán změny stavu vlastní činnosti, vč. výše nedokončené výroby a hotových výrobků se nachází v příloze P XVII.

11.9.3 Odpisový plán

Odpisový plán účetních odpisů je sestaven v interním předpisu tak, že za základ jsou vzaty metody používané při vyčíslování daňových odpisů. Metoda použití je lineární a drobný hmotný majetek do 40 000 Kč je veden jako zásoba (do nákladů je účtován při vyskladnění).

V současné době do odpisového plánu spadají odpisy z následujícího majetek (majetek v hodnotě 2 125 000 Kč):

- **1. odpisová skupina** (doba odpisování: 3 roky): *míchadlo na kvasnice* (PC: 40 000 Kč), *plnička* (PC: 40 000 Kč), *etiketovačka* (PC: 60 000 Kč), *soubor samost. movitých věcí – dřevěné sudy barrique 225 l* (PC: 160 000 Kč);
- **2. odpisová skupina** (doba odpisování: 5 let): *pneumatický lis* (PC: 520 000 Kč), *mlýnkoodstopkovač* (PC: 200 000 Kč), *čerpadlo* (PC: 89 000 Kč), *filtr na víno* (PC: 250 000 Kč), *vinifikátor* (PC: 190 000 Kč), *macerační nádrž* (PC: 250 000 Kč), *soubor samost. movitých věcí – odkalovací nádrže* (PC: 70 000 Kč), *soubor samost. movitých věcí – skladovací nádrže* (PC: 256 000 Kč).

V rozšířeném vinařství (tzn. rok 2016 a dále) budou do odpisového plánu připočítány odpisy z nově pořizovaného následujícího majetku (majetek v hodnotě 10 025 000 Kč):

- **1. odpisová skupina** (doba odpisování: 3 roky): *dřevěné sudy barrique 600 l* (PC: 45 000 Kč/ks, 13 ks);
- **2. odpisová skupina** (doba odpisování: 5 let): *dodávka* (PC: 339 000 Kč), *vinifikátor* (PC: 190 000 Kč/ks, 3 ks), *macerační nádrž* (PC: 250 000 Kč/ks, 5 ks), *soubor samost. movitých věcí – odkalovací nádrže* (PC celkem: 280 000 Kč), *soubor samost. movitých věcí – skladovací nádrže* (PC celkem: 224 000 Kč);

- **5. odpisová skupina** (doba odpisování: 30 let): *budova* (PC: 4 000 000 Kč), *výrobní hala* (PC: 2 777 000 Kč).

Odepsaný majetek bude ve vinařství XY dále používán. Nahrazovat se budou po odepsání pouze dřevěné barrique sudy (tzn. majetek v hodnotě 585 000 Kč).

V následující tabulce je zobrazen plán celkových odpisů za jednotlivé roky (v celých tisících Kč).

Tab. 22. *Odpisový plán za jednotlivé roky v celých tisících Kč (vlastní zpracování)*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Odpisy	526	1031	1463	1463	940	1057	464	347	464	464	347

Odpisový plán včetně plánu výše majetku, opravek a zůstatkové ceny majetku se nachází v příloze P XVIII.

11.9.4 Plán mzdových nákladů

V současné době vinařství XY nezaměstnává žádného zaměstnance. O chod vinařství XY se starají jeho dva majitelé.

V rozšířeném vinařství XY budou pracovat 3 zaměstnanci – projektový manažer (HM 25 000 Kč), pracovník ve výrobě (HM 16 000 Kč) a skladník/marketér (HM 16 000 Kč). V roce 2019 vzrostou všem zaměstnancům HM o 1 500 Kč, v roce 2022 o dalších 1 500 Kč. Zkratka „HM“ představuje hrubou měsíční mzdu.

V příloze P XIX se nachází podrobný výpočet ročních hrubých mezd vč. sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem (34 %) za jednotlivé roky. Je zde zohledněno datum nástupu jednotlivých zaměstnanců do zaměstnání.

V následující tabulce jsou vyčísleny hrubé mzdy vč. sociálního a zdravotního pojištění za jednotlivé roky (v celých tisících Kč).

Tab. 23. *Roční plán mzdových nákladů v celých tisících Kč (vlastní zpracování)*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
HM	13	460	684	684	738	738	738	792	792	792	792
SaZP	4	156	233	233	251	251	251	269	269	269	269
Σ	17	616	917	917	989	989	989	1 061	1 061	1 061	1 061

Do roku 2015 spadá mzda pouze projektového manažera a to jen za druhou polovinu prosince (zahájení projektu). Prvních sedm měsíců roku 2016 je ve vinařství zaměstnaný pouze projektový manažer, který zajišťuje ve spolupráci se zadavateli projektu nemovitosti, strojní vybavení a samotné zaměstnance. Další dva zaměstnanci jsou dle harmonogramu nabraní teprve začátkem srpna roku 2016. Počet zaměstnanců se v průběhu let nemění a hrubé měsíční mzdy vzrostou dvakrát (pokaždé o 1 500 Kč dle plánu).

11.9.5 Plán provozních nákladů

Do plánu provozních nákladů spadá spotřeba materiálu, spotřeba energie a vody,

Spotřeba materiálu

V současném vinařství XY se z ročníku hroznů 2015 vyrobí 4 849 lahví, tzn. nákup 5,7 tun hroznů za 124 650 Kč. Dále je potřeba nakupovat ostatní materiál (v roce lahvování vína), jako jsou lahve, korky, záklopy, etikety a preparáty do vína (cena tohoto materiálu je 21,30 Kč/lahev). Dále sem spadá spotřeba pohoštění nabízeného v rámci degustací. Náklady jsou rozpočítány dle očekávaného počtu osob na degustacích v jednotlivých letech ve výši 30 Kč/osobu. Spotřeba mazadel, čistících potřeb a kancelářských potřeb je vyčíslena na 4 000 Kč/rok; spotřeba obalů (tzn. krabic na 6 lahví vína za 10,50 Kč/krabici) je dána počtem nalahvovaných vín.

V rozšířeném vinařství XY bude z ročníku hroznů 2016 vyráběno 30 000 lahví, tzn., že je zapotřebí každoročně nakoupit přes 35 tun hroznů, což pro stanovený vinařský plán (8 bílých, 4 červená vína) představuje částku 770 880,5 Kč. Dále bude potřeba nakupovat ostatní materiál (v roce lahvování vína) za 639 000 Kč. Na účet Spotřeba materiálu (501) se také eviduje spotřeba drobného hmotného majetku (položky související s vybavením degustační místnosti v roce 2017 v hodnotě 51 200 Kč). Dále sem spadá spotřeba pohoštění nabízeného v rámci degustací. Náklady jsou rozpočítány dle očekávaného počtu osob na degustacích v jednotlivých letech ve výši 30 Kč/osobu. Spotřeba mazadel, čistících potřeb a kancelářských potřeb je vyčíslena na 5 000 Kč/rok; spotřeba obalů (tzn. krabic na 6 lahví vína za 10,50 Kč/krabici) je dána počtem nalahvovaných vín. Do této kategorie se nově bude započítávat spotřeba pohonných hmot (související s pořízením dodávky). Spotřeba pohonných hmot, která související s prodejem vína v okolí, byla vyčíslena v prvních letech na 60 000 ročně (vč. roku 2016, kdy je dodávka využita k stěhování) a následně roste s rostoucí vzdáleností prodejních míst vína.

Tab. 24. Roční plán spotřeby materiálu v celých tisících Kč (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Hrozny	125	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771
Ostatní materiál	78	68	457	639	639	639	639	639	639	639	639
Drobný hm. maj.	0	0	51	0	0	0	0	0	0	0	0
Pohoštění (degust.)	3	5	4	5	9	14	19	24	30	39	49
Mazadla atd.	10	41	103	118	118	128	128	128	138	138	138
Σ	216	885	1 386	1 533	1 537	1 552	1 557	1 562	1 578	1 587	1 597

Spotřeba energie a vody (nájemné)

V současném vinařství XY činí roční spotřeba energie a vody 120 000 Kč. Jelikož nyní působí vinařství XY v pronajatých prostorách, vzniká také náklad nájemné ve výši 132 000 Kč/rok. Současné prostory budou pronajaty až do konce července 2016 (v tomto měsíci bude probíhat stěhování do nových, větších prostor).

V rozšířeném vinařství XY činí voda a energie v degustační místnosti a kanceláři 120 000 Kč/rok a budou hrazeny po koupi nemovitosti (19. 2. 2016). Částka za vodu a energii tohoto roku je vypočítaná za 11 měsíců. Po výstavbě skladů (od května 2016) se roční náklady na energii a vodu navýší o 168 000 Kč/rok na 288 000 Kč/rok. Tabulce 25 zachycuje Plán spotřeby energie a vody v jednotlivých letech (v celých tisících Kč).

Tab. 25. Plán spotřeby energie a vody v celých tisících Kč (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Současné prostory	252	147									
Degust. místnost	0	110	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Výrobna	0	112	168	168	168	168	168	168	168	168	168
Σ	252	369	288	288	288	288	288	288	288	288	288

Náklady na telefon, internet

V současném vinařství XY činí roční náklady na telefon a internet 600 Kč/měsíc, tzn. 7 200 Kč/rok.

Na nákladech na telefon se v *rozšířeném vinařství XY* podílí zaměstnanci vinařství XY (projektový manažer 500 Kč/měsíc, pracovník ve výrobě 300 Kč/měsíc a skladník/marketér také 300 Kč/měsíc). Internetové připojení je ve výši 300 Kč/měsíc. Celkové roční náklady na telefon a internet činí 16 800 Kč. Jednotlivé částky za tyto náklady jsou přizpůsobené datu nástupu jednotlivých zaměstnanců.

Náklady na propagaci

V roce 2015 (tzn. v *současném vinařství XY*) zahrnují náklady na propagaci správu internetových stránek ve výši 12 000 Kč/rok.

Do nákladů na propagaci v *rozšířeném vinařství XY* spadají náklady související se slavnostním otevřením vinařství XY (v dalších letech den otevřených dveří k výročí vinařství XY) v celkové výši 40 000 Kč/rok. Slavnostní otevření je naplánováno na prosinec 2017 (propagační materiály budou využívány celý následující rok a nové propagační materiály se opět objednájí ke konci roku). Správa internetových stránek (statistiky, podpora, servis, aktualizace dat, úpravy, doporučení) činí 1 000 Kč/měsíc (12 000 Kč/rok). Celkové roční náklady na propagaci jsou ve výši 52 000 Kč.

Náklady na služby (účetní, úklid)

V *současném vinařství XY* si externí účetní účtuje 5 000 Kč/měsíc (60 000 Kč/rok). Za úklid celých současných prostor, který je realizován jednou týdně, je účtováno 500 Kč/den.

Externí účetní si v *rámcí rozšířeného vinařství XY* účtuje za své služby 8 000 Kč/měsíc (96 000 Kč/rok). Úklid degustační místnosti a kanceláře je realizován jednou týdně za 800 Kč/den. Celkem tyto náklady za rok činí 137 600 Kč. Náklady jsou opět přizpůsobené počtu měsíců v roce, kdy byly služby využívány.

Náklady na opravy a údržbu

V *současném vinařství* jsou vyčísleny náklady na opravu a údržbu na 25 000 Kč/rok.

V *rámcí rozšířeného vinařství XY* bude v roce 2016 realizována drobná oprava budovy, která bude ve výši 60 000 Kč. Následující roky činí náklady na opravy a údržbu vždy 20 000 Kč/rok.

Pojištění

V současné době vinařství XY není pojištěno, do budoucna plánují zadavatelé projektu komplexní pojištění pro podnikatele obsahující pojištění majetkové, odpovědnosti a přerušení provozu je ve výši 18 000 Kč/rok.

Daně a poplatky

Jelikož je vinařství XY v současné době v pronajatých prostorách, žádnou daň z nemovitosti platit nemusí a poplatky za popelnice jsou zahrnuty v nájemném.

Daň z nemovitosti a místní poplatky (za popelnice) činí celkem 11 000 Kč/rok.

Úroky z úvěru

V roce 2015 neplynou vinařství XY žádné úroky z úvěru. Tyto náklady plynou od roku 2016, kdy si vezme vinařství XY hypotéku na koupi a opravu nemovitosti a na stavbu skladů v celkové hodnotě 6 837 tis. Kč (tzn. 85% hypotéka ve výši 5 811 tis. Kč).

Splátkový kalendář hypotéky pro podnikatele je uveden v příloze P XX.

11.9.6 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Obrázek 21 zobrazuje plánovaný výkaz zisku a ztrát v celých tisících Kč.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej zboží/služeb	549	708	555	3 727	5492	5537	5585	5641	5702	5788	5896
Změna stavu zásob vlastní činnosti	38	676	684	205	0	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY CELKEM	587	1384	1239	3932	5492	5537	5585	5641	5702	5788	5896
Mzdové náklady (vč. SaZP)	17	616	917	917	989	989	989	1061	1061	1061	1061
Spotřeba materiálu	216	885	1386	1533	1537	1552	1557	1562	1578	1587	1597
Spotřeba energie a vody (nájem)	252	369	288	288	288	288	288	288	288	288	288
Náklady na telefon, internet	7	13	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Náklady na propagaci	12	12	52	52	52	52	52	52	52	52	12
Náklady na služby (účetní, úklid)	86	148	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Náklady na opravy a údržbu	25	60	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pojištění	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Daně a poplatky	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Odpisy DHM	526	1031	1463	1463	940	1057	464	347	464	464	347
Úroky z úvěru	0	161	160	153	150	146	142	138	133	129	125
NÁKLADY CELKEM	1141	3324	4470	4610	4160	4288	3696	3652	3780	3785	3634
ZISK/ZTRÁTA	-554	-1940	-3231	-678	1332	1249	1889	1989	1922	2003	2262
Kumulovaný zisk/ztráta	-1362	-3302	-6533	-7211	-5879	-4630	-2741	-752	1170	3173	5435

Obr. 21. Plánovaný výkaz zisku a ztrát v celých tisících Kč (vlastní zpracování pomocí programu Microsoft Excel)

Výkaz zisků a ztrát zachycuje náklady a výnosy, jejichž výše byla vypočítána v předchozí části.

Kumulovaný zisk v prvním projektovaném roce byl zjištěn na základě očekávaného výsledku hospodaření roku 2014 (-723) a předchozích let (-85).

Jak lze z obrázku vidět, tak první 4 roky vykazuje vinařství XY každoročně ztrátu. Současné vinařství XY vykazuje ztrátu (v roce 2015) jelikož se zatím prodává pouze část výrobků (bílé víno ročníku 2013). Nejvyšší ztrátu vykazují roky 2016 a 2017 z důvodu vysokých nákladů související s rozšířením a s inkasováním nízkých tržeb, jelikož se v těchto letech prodává pouze produkce současného vinařství. Zisk běžného účetního období je vykazován od roku 2019 a od tohoto roku se každoročně zvyšuje (a to i za předpokladu pozvolného růstu tržeb, mzdových nákladů a spotřeby materiálu), což je hodnoceno pozitivně. Kumulovaný zisk je vykazován až v roce 2023 (z důvodu vykompenzování ztráty z předchozích let), od tohoto roku se také každoročně zvyšuje, a to výrazně, což je opět hodnoceno pozitivně.

11.9.7 Plánované cash flow

Na obrázku 22 je znázorněno plánované cash flow vinařství XY v celých tisících Kč.

CASH FLOW	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Hotovost - začátek období	346	8 420	1 496	380	827	1 378	2 778	4 987	6 590	9 057	11 367
Hotovost z prodeje	549	708	555	3 727	5 492	5 537	5 585	5 641	5 702	5 788	5 896
Obdržené půjčky		5 811	2 000								
Vložený kapitál	9 000										
Získané dotace	140		462			234			234		
PŘÍJMY CELKEM	9 689	6 519	3 017	3 727	5 492	5 771	5 585	5 641	5 936	5 788	5 896
Nákup budovy		4 000									
Výstavba výroby (sklady)		2 777									
Pořízení strojů a dodávky		3 248			585			585			585
Vyplacené mzdové náklady (vč. ŠaZP)	17	616	917	917	989	989	989	1 061	1 061	1 061	1 061
Zaplacený materiál	216	885	1 386	1 533	1 537	1 552	1 557	1 562	1 578	1 587	1 597
Energie a voda	252	369	288	288	288	288	288	288	288	288	288
Telefon, internet	7	13	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Propagace	12	12	52	52	52	52	52	52	52	52	12
Zaplacené služby (účetní, úklid)	86	148	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Opravy a údržba	25	60	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pojištění		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Zaplacené daně a poplatky		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Splátka úvěru (vč. úroků)		286	286	286	286	286	286	286	286	286	286
Splátka bezúročných výpůjček	1 000	1 000	1 000		1 000	1 000					
VÝDAJE CELKEM	1 615	13 443	4 133	3 280	4 941	4 371	3 376	4 038	3 469	3 478	4 033
Hotovost - konec období	8 420	1 496	380	827	1 378	2 778	4 987	6 590	9 057	11 367	13 230
TOK PENĚŽ	8 420	-6 924	-1 116	447	551	1 400	2 209	1 603	2 467	2 310	1 863

Obr. 22. Plánované cash flow v celých tisících Kč (vlastní zpracování pomocí programu Microsoft Excel)

Výkaz cash flow zachycuje příjmy a výdaje související s činností vinařstvím XY.

Hotovost na začátku období roku 2015 byla stanovena na základě očekávaného zůstatku peněz na konci období roku 2014.

Jak lze z obrázku vidět, vinařství XY bude mít na konci roku 2015 kladné cash flow a to z důvodu vysoké částky vloženého kapitálu a pouze běžných úhrad (zatím bez investic). Investice budou hrazeny teprve následující rok, kdy je z tohoto důvodu hodnota cash flow záporná (tzn., že generované příjmy tohoto roku nepokrývají výdaje). Záporné cash flow je také v roce 2017 jelikož jsou inkasované tržby z prodeje bílého vína nízké (ročník 2015 tzn. produkce současného vinařství XY) v porovnání s úhradou vysokých nákladů souvisejících s rozšířeným vinařství XY.

Vinařství XY předpokládá možnost čerpání dotací na vinařské vybavení i v průběhu dalších let, proto jsou mezi příjmy zahrnuty získané dotace. Stroje, budovy a dodávka budou pořizovány v roce 2016, následně se pořizují pouze barique sudy, jejichž životnost je pouze 3 roky. Vinařství XY v průběhu let splácí úvěr (85% hypotéku) a bezúročnou výpůjčku.

11.9.8 Plánovaná rozvaha

Na obrázku 23 se nachází plánovaná rozvaha vinařství XY v celých tisících Kč.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
AKTIVA	9 978	12 724	10 829	10 018	10 214	10 557	12 302	14 143	16 146	17 992	20 093
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>1 338</i>	<i>10 332</i>	<i>8 869</i>	<i>7 406</i>	<i>7 051</i>	<i>5 994</i>	<i>5 530</i>	<i>5 768</i>	<i>5 304</i>	<i>4 840</i>	<i>5 078</i>
DHM	2 125	12 150	12 150	12 150	12 735	12 735	12 735	13 320	13 320	13 320	13 905
Oprávky k DHM	-787	-1 818	-3 281	-4 744	-5 684	-6 741	-7 205	-7 552	-8 016	-8 480	-8 827
<i>Oběžný majetek</i>	<i>8 640</i>	<i>2 392</i>	<i>1 960</i>	<i>2 612</i>	<i>3 163</i>	<i>4 563</i>	<i>6 772</i>	<i>8 375</i>	<i>10 842</i>	<i>13 152</i>	<i>15 015</i>
Nedokončená výroba	125	809	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014
Výrobky	95	87	566	771	771	771	771	771	771	771	771
BÚ + pokladna	8 420	1 496	380	827	1 378	2 778	4 987	6 590	9 057	11 367	13 230
PASIVA	9 978	12 724	10 829	10 018	10 214	10 557	12 302	14 143	16 146	17 992	20 093
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>7 838</i>	<i>5 898</i>	<i>2 667</i>	<i>1 989</i>	<i>3 321</i>	<i>4 570</i>	<i>6 459</i>	<i>8 448</i>	<i>10 370</i>	<i>12 373</i>	<i>14 635</i>
ZK	9 200	9 200	9 200	9 200	9 200	9 200	9 200	9 200	9 200	9 200	9 200
VH min. let	-808	-1362	-3 302	-6 533	-7 211	-5 879	-4 630	-2 741	-752	1 170	3 173
VH běžného úč. období	-554	-1940	-3 231	-678	1 332	1 249	1 889	1 989	1 922	2 003	2 262
<i>Cizí zdroje</i>	<i>2 140</i>	<i>6 826</i>	<i>8 162</i>	<i>8 029</i>	<i>6 893</i>	<i>5 987</i>	<i>5 843</i>	<i>5 695</i>	<i>5 776</i>	<i>5 619</i>	<i>5 458</i>
Závazky vůči společníkům	2 000	1 000	2 000	2 000	1 000	0	0	0	0	0	0
Dotace	140	140	602	602	602	836	836	836	1 070	1 070	1 070
Dlouhodobé závazky	0	5 686	5 560	5 427	5 291	5 151	5 007	4 859	4 706	4 549	4 388

Obr. 23. Plánovaná rozvaha v celých tisících Kč (vlastní zpracování pomocí programu Microsoft Excel)

V aktivech je zachycen dlouhodobý hmotný majetek (budovy, stroje a dodávka) od nichž se odečítají oprávky k tomuto majetku. V oběžném majetku je zachycena nedokončená výroba, hotové výrobky a zůstatek peněz na konci období (dle výkazu cash flow).

Ve vlastním kapitálu se nachází základní kapitál, který je v průběhu let neměnný. Dále sem patří výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období - hodnoty zjištěné ve výkazu zisku a ztráty. V cizích zdrojích se projevuje bezúročná výpůjčka od společníků, získané dotace a dlouhodobé závazky (hypotéka snižovaná o úmor).

11.9.9 Zdroje financování

Na obrázku 24 jsou zobrazeny zdroje financování v absolutní výši a procentuálním podílu.

Rok		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Celková výše zdrojů		9 978	12 724	10 829	10 018	10 214	10 557	12 302	14 143	16 146	17 992	20 093
Vlastní zdroje	v Kč	7 838	5 898	2 667	1 989	3 321	4 570	6 459	8 448	10 370	12 373	14 635
	v %	79	46	25	20	33	43	53	60	64	69	73
Cizí zdroje	v Kč	2140	6 826	8 162	8 029	6 893	5 987	5 843	5 695	5 776	5 619	5 458
	v %	21	54	75	80	67	57	47	40	36	31	27

Obr. 24. Přehled absolutní výše (v celých tisících Kč) a procentuálního podílu zdrojů financování (vlastní zpracování pomocí programu Microsoft Excel)

V prvním projektovaném roce výrazný převis vlastních zdrojů nad cizími, jelikož byl zrealizován vysoký vklad do základního kapitálu nutný k financování rozšíření vinařství XY. V cizích zdrojích se nachází závazky vůči společníkům (prostřednictvím bezúročných výpůjček, která se průběžně splácí (splacena bude v roce 2017, v tomto roce však bude poskytnuta vinařství XY další bezúročná výpůjčka, která bude v roce 2020 splacena). Mezi cizí zdroje jsou zahrnuty také získané dotace na vinařské vybavení (v hodnotě 40 % z PC).

V následujícím roce jsou zdroje, dá se říct půl na půl. Vlastní kapitál je totiž snižován vysokou ztrátou a navíc přibude nový dlouhodobý závazek (85% hypotéka sloužící k financování pořízení budovy a stavby výroby). Tento závazek se v průběhu let na základě splácení snižuje.

V roce 2017 a 2018 je výrazný převis cizích zdrojů nad vlastními. Důvodem je opět pokles vlastního kapitálu z důvodu ještě vyšších ztrát. Navíc se k cizím zdrojům připočítává další získaná dotace.

Od roku 2019 se vlastní zdroje postupně zvyšují (z důvodu generování zisku běžného účetního období, následně i kumulovaného zisku) naopak cizí zdroje se snižují (z důvodu úhrady závazků vůči společníkům a snižované částky dlouhodobých závazků).

12 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU

Kapitola 11 obsahuje zhodnocení ekonomické efektivity a udržitelnosti projektu.

12.1 Zhodnocení ekonomické efektivity

K zhodnocení ekonomické efektivity budou použity vybrané ukazatele a to doba návratnosti, čistá současná hodnota, index ziskovosti a vnitřní výnosové procento.

Pro potřeby zhodnocení bylo cash flow naprojektováno na 15 let za předpokladu ustálení téměř všech příjmů a výdajů na úrovni roku 2025, s tím že se ve stejném intervalu obnovuje majetek a jsou na něj čerpány dotace.

Investiční náklady obsahující *nákup budovy* (4 000 tis. Kč), *drobnou opravu budovy* (60 tisíc Kč), *výstavbu výroby* (2 777 tis. Kč), *pořízení strojů a dodávky* (3 248 tis. Kč) a *investice do degustační místnosti* (51 tisíc Kč) jsou v celkové výši **10 136 tis. Kč**.

Podniková diskontní sazba byla stanovena zadavateli projektu na **7 %**.

12.1.1 Doba návratnosti (PP)

Průměrná doba návratnosti s diskontovaným CF byla vypočtena na **12,47 roku**. Tzn., že investice by se měla v průměru vrátit za 12 let a 172 dní.

Doba splacení byla také ověřena pomocí postupného načítání ročních diskontovaných částek CF, dokud se jeho kumulovaná částka nevyrovnala investičním nákladům.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CF	8420	-6924	-1116	447	551	1400	2209	1603	2467	2310	1863	2682	2448	1863	2682
Disk. CF	7869	-6048	-911	341	393	933	1376	933	1342	1174	885	1191	1016	723	972
Kum. disk. CF	7869	1821	910	1251	1644	2577	3953	4886	6228	7402	8287	9478	10494	11216	12188

Obr. 25. Plán kumulovaného diskontovaného CF (v celých tisících Kč) pro výpočet doby návratnosti investice (vlastní zpracování pomocí programu Microsoft Excel)

Z obrázku lze vidět, že kumulovaná částka CF se vyrovnala investičním nákladům v roce 2027, tzn., že investice se vrátí za více než 12 let.

Jelikož se očekává dlouhodobá životnost rozšířeného vinařství XY (rozšíření není realizováno na konkrétní dobu, ale očekává se dlouhodobé působení), je vypočtená doba návratnosti investice hodnocena kladně, jelikož je kratší než životnost projektu.

12.1.2 Čistá současná hodnota (NPV)

Čistá současná hodnota činí **2 052 tis. Kč**.

Tento ukazatel byl vypočten jako rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (12 188 tis. Kč) a náklady na investici (10 136 tis. Kč).

Jelikož je hodnota tohoto ukazatele kladná, může být projekt přijat. Vinařství XY získá nad investovanou částku během 15 let navíc 2 052 tis. Kč, tzn., že o tuto částku vzroste hodnota vinařství XY.

12.1.3 Index ziskovosti (PI);

Index ziskovosti byl vyčíslen na **1,202**.

Tento ukazatel byl vypočten podílem současné hodnoty cash flow (12 188 tis. Kč) a nákladů na investici (10 136 tis. Kč).

Jelikož je hodnota tohoto ukazatele vyšší než 1, je tento projekt přijatelný.

12.1.4 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento bylo vyčísleno na **9,47 %**. Jedná se o výnosnost, kterou projekt poskytuje během svého života (v tomto případě během 15 let).

Hodnota tohoto ukazatele byla vypočtena dle návodu v podkapitole 5.3.4. Při diskontní sazbě 7 % činí NPV 2 052 tis. Kč, při diskontní sazbě 10 % je NPV ve výši – 437 tis. Kč. Dosazením do vzorce byla zjištěna hodnota IRR.

Jelikož je IRR vyšší než podniková diskontní sazba, je vhodné projekt přijmout. IRR říká, že kapitál se během životnosti investice nejen vrátí, ale vynese dalších 9,47 %.

12.2 Zhodnocení udržitelnosti projektu – citlivostní analýza

Zhodnocení udržitelnosti projektu bude provedeno pomocí citlivostní analýzy, která zkoumá vliv 1% změny proměnné na dobu návratnosti NPV a IRR. Investiční náklady jsou opět ve výši 10 136 tis. Kč a podniková diskontní míra činí 7 %.

Pro tuto analýzu byly vybrány proměnné s největším podílem jak na nákladech, tak i výnosech vinařství XY. Zkoumanými proměnnými bude nárůst materiálových nákladů nebo pokles tržeb.

Změna proměnné: 1% nárůst materiálových nákladů

Mění se pouze výše materiálových nákladů, ostatní hodnoty zůstávají neměnné.

- **Průměrná doba návratnosti investice (PP): 12, 61 let**, tzn. 12 let a 223 dní (doba splacení byla také ověřena pomocí postupného načítání ročních diskontovaných částek CF, dokud se jeho kumulovaná částka nevyrovnala investičním nákladům) což znázorňuje následující obrázek).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CF	8418	-6933	-1130	432	536	1384	2193	1587	2451	2294	1847	2666	2432	1847	2666
Disk. CF	7867	-6055	-922	329	382	923	1366	924	1333	1166	878	1184	1009	716	966
Kum. disk. CF	7867	1812	889	1219	1601	2523	3889	4813	6146	7313	8190	9374	10383	11099	12066

Obr. 26. Plán kumulovaného diskontovaného CF při 1% nárůstu materiálových nákladů (v celých tisících Kč) pro výpočet PP (vlastní zpracování pomocí programu Microsoft Excel)

- **Čistá současná hodnota (NPV): 1 930 tis. Kč**
- **Vnitřní výnosové procento (IRR): 9,35 %**

V případě neočekávaného výkyvu v CF způsobené 1% nárůstem materiálových nákladů není projekt náchylný k neúspěchu, jelikož hodnoty ukazatelů stále splňují podmínky pro přijetí projektu (tzn. doba návratnosti investice je kratší než doba životnosti projektu, hodnota NPV je kladná a hodnota IRR je vyšší než podniková diskontní sazba). Projekt je tedy hodnocen jako udržitelný. Aby bylo tomuto neočekávanému výkyvu zabráněno, je vhodné mapovat dodavatele materiálových vstupů a v případě zdražení jednoho dodavatele, nakupovat u jiného (levnějšího) dodavatele – musí však být splněna požadovaná kvalita.

Změna proměnné: 1% pokles tržeb

Mění se pouze výše tržeb, ostatní hodnoty zůstávají neměnné.

- **Průměrná doba návratnosti investice (PP): 12, 86 let**, tzn. 12 let a 314 dní (doba splacení byla také ověřena pomocí postupného načítání ročních diskontovaných částek CF, dokud se jeho kumulovaná částka nevyrovnala investičním nákladům, což znázorňuje následující obrázek).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CF	8415	-6931	-1122	410	496	1345	2153	1547	2410	2252	1804	2623	2389	1804	2623
Disk. CF	7864	-6054	-916	313	354	896	1341	900	1311	1145	857	1165	991	700	951
Kum. disk. CF	7864	1810	895	1207	1561	2457	3798	4698	6009	7154	8011	9175	10167	10866	11817

Obr. 27. Plán kumulovaného diskontovaného CF při 1% poklesu tržeb (v celých tisících Kč) pro výpočet PP (vlastní zpracování pomocí programu Microsoft Excel)

- Čistá současná hodnota (NPV): 1 681 tis. Kč
- Vnitřní výnosové procento (IRR): 9,09 %

Také v případě neočekávaného výkyvu v CF způsobené 1% poklesem tržeb není projekt náchylný k neúspěchu, jelikož hodnoty ukazatelů stále splňují podmínky pro přijetí projektu. Projekt je tedy hodnocen jako udržitelný. Aby bylo tomuto neočekávanému výkyvu zabráněno, je vhodné provádět pravidelné šetření zákazníků o jejich preferencích (dotazy, ankety apod.) a na tyto preference reagovat.

V následující tabulce se nachází srovnání hodnot vypočtených ukazatelů.

Tab. 26. Srovnání hodnot ukazatelů PP, NPV a IRR při původním stavu projektu a při 1% změně proměnných (vlastní zpracování)

	PP	NPV	IRR
Původní hodnoty	12 let a 172 dní	2 052 tis. Kč	9,47 %
1 % nárůst materiálových nákladů	12 let a 223 dní	1 930 tis. Kč	9,35 %
1 % pokles tržeb	12 let a 314 dní	1 681 tis. Kč	9,09 %

Z tabulky je patrné, že více projekt ovlivní 1 % pokles tržeb než 1 % nárůst materiálových nákladů. I tak ale zůstává projekt hodnocen jako přijatelný a udržitelný, jelikož všechny hodnoty splňují i při 1% změně proměnných podmínky pro přijetí projektu (tzn., že projekt není náchylný k neúspěchu v případě 1% změny proměnných).

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření projektu rozšíření vinařství XY a následné zhodnocení jeho ekonomické efektivity a udržitelnosti.

V teoretické části se nachází úvod do problematiky související s touto prací – vinařství, projekt, identifikace projektu. Dále pak plánování projektu a finanční zhodnocení projektu.

V rámci analytické části bylo provedeno mnoho analýz, na základě kterých se dospělo k závěru, že je zde vysoký potenciál pro rozšíření vinařství XY. Jedná se např. o skutečnost, že v ČR existuje nadspotřeba vína, každoročně roste spotřeba vína na jednoho obyvatele, všeobecně roste atraktivnost odvětví, je zde možnost získání dotací na vinařské vybavení, v okolí Uherského Brodu neexistuje jiného vinařství atd.

V projektové části byl projekt nejdříve identifikován. Samotné rozšíření vinařství XY se bude skládat ze tří etap (1. rozšíření výroby, 2. výsadba vlastních vinohradů, 3. vybudování penzionu), tak aby v budoucnu v okolí Uherského Brodu existovalo komplexní vinařství XY. Tato práce se však zabývala pouze první etapou. Dále byl stanoven cíl projektu (do konce roku 2017 vybudovat rozšířené vinařství XY, které bude situováno ve vztahu k dalším etapám rozšiřování a které bude plně vybaveno k zajištění roční produkce 30 000 lahví vína). Byl zpracován také projektový záměr ve dvou variantách a byly identifikovány zainteresované strany. Následovalo stanovení hierarchické struktury činností a vypracování harmonogramu projektu trvající celkem 2 roky. Dále byly stanoveny a vyčísleny zdroje a náklady projektu, byla vytvořena organizační struktura projektu (obsahující 3 zaměstnance) vč. stanovení rolí a odpovědností. Byla také vytvořena matice zodpovědnosti, komunikační plán projektu a plán řízení rizik. Ve finančním plánu projektu byly na desetileté období naprojektovány výnosy (tržby, změna stavu zásob vlastní činnosti), náklady (materiál, mzdy, energie, propagace, odpisy atd.) a výkazy (výkaz zisků a ztrát, cash flow a rozvaha). Na konci finančního plánu se nachází porovnání zdrojů financování v průběhu let.

V rámci zhodnocení ekonomické efektivity na základě ukazatelů PP, NPV, PI a IRR bylo zjištěno, že je vhodné a výhodné projekt zrealizovat, jelikož všechny ukazatele splňují podmínky pro přijetí projektu. Zhodnocení udržitelnosti projektu bylo provedeno pomocí citlivostní analýzy, která zkoumá vliv 1% změny proměnné (nárůst materiálových nákladů nebo pokles tržeb) na PP, NPV, IRR. I v rámci této analýzy projekt obstál, jelikož hodnoty ukazatelů stále splňují podmínky pro přijetí projektu. Projekt je tedy i udržitelný. Doporučuje se tedy projekt rozšíření vinařství XY zrealizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARKER, Stephen a Rob COLE, 2009. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

BURDA, Vladimír. *Oahshb: Komenského mapa Moravy z roku 1680 podle rytiny z roku 1627* [online]. ©2000 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.oahshb.cz/staremapy/m1627.htm>

BUSINESS INFO. *Business info.cz: Daň z přidané hodnoty (DPH)* [online]. © 1997-2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dane/dan-z-pridane-hodnoty.html>

CCV. *CCV informační systém: Moderní technologie mění vinařství* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.ccv.cz/ccv-revue-109/moderni-technologie-meni-vinarstvi/>

ČSÚ. *ČSÚ: Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 2015a [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

ČSÚ. *ČSÚ: Retrospektivní údaje o spotřebě potravin v letech* [online]. 2008 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/tab/9500434CED>

ČSÚ. *ČSÚ: Šetření o vinicích: Graf 3 - Skladba moštových odrůd v Čechách a na Moravě* [online]. 2011a [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/tab/5A00240A14>

ČSÚ. *ČSÚ: Šetření o vinicích: Graf 9 - Nejvýznamnější bílé moštové odrůdy v ČR* [online]. 2011b [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/tab/5A00240A19>

ČSÚ. *ČSÚ: Šetření o vinicích: Graf 10 Nejvýznamnější modré moštové odrůdy v ČR* [online]. 2011c [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/tab/5A002C6609>

ČSÚ. *ČSÚ: Trh práce v ČR – časové řady 1993 až 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/kapitola/250130-14-r_2014-301

ČSÚ. *ČSÚ: Veřejná databáze – demografie: počet obyvatel podle pohlaví v krajích* [online]. 2015b [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=19&potvrz=Zobrazit+tabulku&go_zobr

az=1&cislotab=DEM0030PU_KR&vo=tabulka&cas_1_23=20131231&voa=tabulka&str=t
abdetail.jsp

ČSÚ. ČSÚ: *Veřejná databáze – demografie: věková struktura obyvatel v krajích* [online]. 2015c [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=19&potvrz=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&childsel0=1&childsel0=1&cislotab=DEM0040PU_KR&voa=tabulka&cas_1_29=20131231&str=tabdetail.jsp

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=19&potvrz=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&childsel0=1&childsel0=1&cislotab=DEM0040PU_KR&voa=tabulka&cas_1_29=20131231&str=tabdetail.jsp

ČSÚ. ČSÚ: *Vysvětlivky - CZ NACE* [online]. [© 2014] [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_nace/\\$File/vysvetlivky_cz_nace.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_nace/$File/vysvetlivky_cz_nace.pdf)

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DVOŘÁK, Drahošlav, 2008. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

eAGRI. *eAgri.cz: Zvýšení sazby spotřební daně z tichého vína z 0 Kč/l na 10 Kč/l* [online]. 2012 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/rostlinne-komodity/revavinnaavino/obchodsvinem/informaceodanovepolitice.html>

EUROSTAT. *Eurostat: Manufacture of beverages statistics - NACE Rev. 2*. [online]. 2010 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Manufacture_of_beverages_statistics_-_NACE_Rev._2

FINANČNÍ NOVINY. *Finanční noviny: Sklizeň obilí v Česku byla loni třetí nejvyšší*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/sklizen-obili-v-cesku-byla-loni-treti-nejvyssi/1182555>

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GEHEROVÁ, Irena. *Výroba vína*. Brno, 2007. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/71845/prif_b/Bakalarska_prace.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce RNDr. Aleš Mareček, CSc.

GLOBAL WINES. *Global wines: Vinařství* [online]. © 2001 – 2009a [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.global-wines.cz/vinarstvi>

GLOBAL WINES. *Global wines: Výroba vína, jak se vyrábí víno* [online]. © 2001 – 2009b [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.global-wines.cz/vyroba-vina>

HORSINKA, Adolf. *Deník.cz: Čeští vinaři dostanou z EU do roku 2018 dotace 700 milionů korun* [online]. 2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/cesti-vinari-dostanou-z-eu-do-roku-2018-dotace-700-milionu-korun-20140707.html>

CHUTNÁ VÍNA. *Chutná vína: Rozdělení vín* [online]. © 2012 [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://vino.chutnavina.cz/rozdeleni-vin/>

Interní materiály vinařství XY. 2015. Uherský Brod: Vinařství XY s. r. o.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 295 s. ISBN 978-80-7400-052-2.

KANTOR, Tomáš a Dan MAREK, 2011. *Finanční analýza projektu*. In: [online]. Velké Karlovice, s. 11 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://skola.sosotrokovice.cz/projekty%20esf/projektove%20rizeni/Modul_Financni_analyza_projektu.pdf

KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KLUB PŘÁTEL VÍNA. *Klub přátel vína: Kategorizace vín* [online]. © [2012] [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://www.klubpratelvina.cz/kategorizace-vin>

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

MONOS TECHNOLOGY. *Monos Technology: Pneumatické lisy – hyperreduktivní vinný lis* [online]. © 2013 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z:

<http://www.monostechnology.cz/getattachment/Produkty/Vinarstvi/Lisy/1-Pneumaticke-lisy/hyperreduktivni-vinny-lis.pdf.aspx>

MORAVIA VITIS. *Moravia Vitis: Víno ve statistikách* [online]. © 2004-2011 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.moraviavitis.cz/index.php?UrlQuery=42>

NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN: 80-247-0392-0.

NYITRAY, Tibor, 2014. *Short summary of the viticulture and viniculture in the Czech Republic*. Valtice: Czech Grape and Wine Producers Assotiation, 17 s.

PENÍZE. *Peníze.cz: 353/2003 Sb. zákon o spotřebních daních* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://zakony.penize.cz/353-2003-sb-zakon-o-spotrebnich-danich#cast3-hlava4>

POD KORKEM. *Pod korkem: Nech brouka žít.....nebo radši ne* [online]. 2013 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.podkorkem.net/2011/08/nech-brouka-zitnebo-radsi-ne.html>

ROSENAU, Milton D., 2003. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocování a ukončení*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2003. *Cash flow*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 190 s. ISBN 80-7226-875-9.

SEDLO, Jiří, 2012. *Zahraniční obchod s vínem České republiky*. Velké Bílovice: Svaz vinařů ČR, 10 s.

SCHWALBE, Kathy, 2012. *An introduction to project management*. 4th ed. Minneapolis: Kathy Schwalbe, 494 s. ISBN 978-0-9828003-3-1.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA, 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

SYNEK, Miloslav et al., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SZIF. *SZIF: Investice* [online]. © 2013a[cit. 2015-02-25]. Dostupné z:

<https://www.szif.cz/cs/investice>

SZIF. *SZIF: Restrukturalizace a přeměna vinic* [online]. © 2013b[cit. 2015-02-25]. Do-

stupné z: <https://www.szif.cz/cs/restrukturalizace-vinic>

ŠTEFÁNEK, Radoslav et al., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

VÁCHAL, Adam. *Metro: Když jde o pití vína, ženy muže hravě předčí. Alkohol ale před okolím tají* [online]. 2013 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: http://www.metro.cz/kdyz-jde-o-piti-vina-zeny-muze-hrave-predci-alkohol-ale-pred-okolim-taji-13p-/co-se-deje.aspx?c=A130910_175824_co-se-deje_ava

VINAŘSTVÍ XY. *Vinařství XY: Ceník* [online]. © 2014 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: http://www.vinarstviXY.cz/_homepage/cenik-pdf.pdf

VINOHRADNICTVÍ. *Vinohradnictví: Vinařské oblasti* [online]. 2014 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/stranka.php?kod=777

WINE OF CZECH REPUBLIC. *Wine of Czech Republic: Historický vývoj vinařství v datech* [online]. © 2005-2014a[cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/historie/vyvoj-vinarstvi/historicky-vyvoj-vinarstvi-v-datech.html>

WINE OF CZECH REPUBLIC. *Wine of Czech Republic: Legislativa* [online]. © 2005-2014b[cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/rozdeleni-vin/legislativa.html>

WINE OF CZECH REPUBLIC. *Wine of Czech Republic: Sto nejlepších moravských a českých vín pro rok 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/akce-a-novinky/aktuality/pro-tisk/6003-sto-nejlepsich-moravskych-a-ceskych-vin-pro-rok-2015.html>

WINE OF CZECH REPUBLIC. *Wine of Czech Republic: Vinařská legislativa* [online]. © 2005-2014c [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/component/content/article/22-historie-a-fakta/23-vinarska-legislativa.html>

WINE OF CZECH REPUBLIC. *Wine of Czech Republic: Vinařská oblast Čechy*[online]. © 2005-2014d [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/vinarske-regiony/vinarska-oblast-cechy.html>

WINE OF CZECH REPUBLIC. *Wine of Czech Republic: Vinařská oblast Čechy*[online]. © 2005-2014d [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/vinarske-regiony/vinarska-oblast-cechy.html>

WINE OF CZECH REPUBLIC. *Wine of Czech Republic: Vinařská oblast Morava*[online]. © 2005-2014e [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/vinarske-regiony/vinarska-oblast-morava.html>

WYSOCKI, Robert K., 2012. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. 6th ed. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, 774 s. ISBN 978-1-118-01619-0.

ZNALEC VÍN. *Znalec vín: Batonáž* [online]. © 2006 - 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.znalecvin.cz/batonaz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Σ	Suma
°C	Stupeň Celsia
B	Bílá vína
CF	Peněžní toky (z angl. Cash Flow)
Č	Červená vína
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
DM	Dlouhodobý majetek
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
HM	Hrubá měsíční mzda
HV	Hotové výrobky
IRR	Vnitřní výnosové procento (z angl. Internal Rate of Return)
MZe	Ministerstvo zemědělství
NM	Normalizovaný moštoměr
NPV	Čistá současná hodnota (z angl. Net Present Value)
NV	Nedokončená výroba
PC	Požizovací cena
PI	Index ziskovosti (z angl. Profitability Index)
PP	Doba návratnosti (z angl. Payback Period)
SaZP	Sociální a zdravotní pojištění
WBS	Hierarchická struktura činností (z angl. Work Breakdown Structure)
ZC	Zůstatková cena

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Matice vlivu a postoje.....	22
Obr. 2. Ganttův diagram	24
Obr. 3. Šablona organizační struktury projektu	29
Obr. 4. Průřez Komenského mapy Moravy z roku 1680	50
Obr. 5. Srovnání produkce, spotřeby, importu a exportu vína během 23 období.....	51
Obr. 6. Výroba vína ve světě i v ČR za rok 2004	54
Obr. 7. Spotřeba vína ve světě i v ČR za rok 2004.....	55
Obr. 8. Vývoj spotřeby vína v ČR v letech 1948 – 2006.....	55
Obr. 9. Skladba moštových odrůd v Čechách a na Moravě za rok 2009	56
Obr. 10. Nejvýznamnější bílé moštové odrůdy v ČR za rok 2009	56
Obr. 11. Nejvýznamnější modré moštové odrůdy v ČR za rok 2009.....	57
Obr. 12. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji za rok 2007 – 2013	59
Obr. 13. Průměrná míra inflace v ČR v letech 2007 – 2014.....	60
Obr. 14. Demografický vývoj Zlínského kraje v letech 2008 – 2013	61
Obr. 15. Vývoj věkových skupin ve Zlínském kraji v letech 2008 – 2013	62
Obr. 16. Rozmístění konkurence v rámci ČR dle vinařských oblastí.....	63
Obr. 17. Dovoz vína do ČR v roce 2011	64
Obr. 18. Harmonogram projektu – 1. část	71
Obr. 19. Harmonogram projektu – 2. část	71
Obr. 20. Organizační struktura projektu	78
Obr. 21. Plánovaný výkaz zisku a ztrát v celých tisících Kč.....	91
Obr. 22. Plánované cash flow v celých tisících Kč	92
Obr. 23. Plánovaná rozvaha v celých tisících Kč	93
Obr. 24. Přehled absolutní výše (v celých tisících Kč) a procentuálního podílu zdrojů financování	94
Obr. 25. Plán kumulovaného diskontovaného CF (v celých tisících Kč) pro výpočet doby návratnosti investice	95
Obr. 26. Plán kumulovaného diskontovaného CF při 1% nárůstu materiálových nákladů (v celých tisících Kč) pro výpočet PP.....	97
Obr. 27. Plán kumulovaného diskontovaného CF při 1% poklesu tržeb (v celých tisících Kč) pro výpočet PP.....	98

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rozložení očekávaného a skutečného času práce na projektu	17
Tab. 2. Hypotetický příklad pravidel klasifikace projektů	19
Tab. 3. Registr zainteresovaných stran	22
Tab. 4. Formulář WBS.....	23
Tab. 5. Šablona pro rozpočet a finanční plán	27
Tab. 6. Matice zodpovědnosti.....	28
Tab. 7. Šablona přehledu rolí, odpovědností a pravomocí v projektu	29
Tab. 8. Přehled produkce vína ročníku 2013	41
Tab. 9. Plán produkce vína ročníku 2014	42
Tab. 10. SWOT analýza vinařství XY	47
Tab. 11. Vybrané ukazatele CZ-NACE 11 (EU-27 a ČR) za rok 2010.....	53
Tab. 12. Vybrané ukazatele CZ-NACE 11 (EU-27): odvětví vs. obor výroba vína.....	53
Tab. 13. Současná a budoucí produkce v počtu lahví.....	67
Tab. 14. Nutné investice do nemovitostí	74
Tab. 15. Dodatečné stroje potřebné k zajištění požadovaného objemu výroby	75
Tab. 16. Potřeba hroznů k zajištění výroby požadovaného objemu vína	76
Tab. 17. Harmonogram nákupu hroznů, výroby a prodeje vína	83
Tab. 18. Roční plán tržeb z prodeje vína v celých tisících Kč	84
Tab. 19. Roční plán tržeb z realizací degustací v celých tisících Kč.....	85
Tab. 20. Plán ročních celkových tržeb v celých tisících Kč	85
Tab. 21. Roční plán změny stavu vlastní činnosti	86
Tab. 22. Odpisový plán za jednotlivé roky v celých tisících Kč	87
Tab. 23. Roční plán mzdových nákladů v celých tisících Kč.....	87
Tab. 24. Roční plán spotřeby materiálu v celých tisících Kč	89
Tab. 25. Plán spotřeby energie a vody v celých tisících Kč	89
Tab. 26. Srovnání hodnot ukazatelů PP, NPV a IRR při původním stavu projektu a při 1% změně proměnných.....	98

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Formulář Pověření k provedení úkolu
- P II Faktory ovlivňujících velikost rizika
- P III Ukázka výkazu cash flow
- P IV Vybrané ukazatele CZ-NACE 11: výroba nápojů
- P V Vybrané ukazatele CZ-NACE 11 dle jednotlivých oborů
- P VI Kalkulace ceny výroby (skladů)
- P VII Analýza současných a potřebných výrobních kapacit
- P VIII Potřeba hroznů k zajištění výroby požadovaného objemu vína
- P IX Investice do degustační místnosti
- P X Propagace – Slavnostní otevření
- P XI Matice zodpovědnosti
- P XII Registr rizik – stanovení skóre
- P XIII Tržby z prodeje vína ročníku 2013, 2014 a 2015
- P XIV Tržby z prodeje vína ročníku 2016 a dále
- P XV Rozpis tržeb dle jednotlivých let a ročníků
- P XVI Přehled tržeb z degustací
- P XVII Plán změny stavu zásob vlastní činnosti, vč. výše NV a HV
- P XVIII Odpisový plán včetně plánu majetku, oprávek a zůstatkové ceny majetku
- P XIX Rozpis mzdových nákladů dle jednotlivých let
- P XX Splátkový kalendář hypotéky pro podnikatele

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ POVĚŘENÍ K PROVEDENÍ ÚKOLU

Pověření k provedení úkolu		
Název činnosti:		Úkol č.:
Jméno osoby, která úkol zpracovává vč. pozice:		
Definice cílů a rozsahu práce:		
Datum zahájení:	Datum ukončení:	Počet dní:
Cena:	Pozn.:	

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Rosenau (2003, s. 79)

PŘÍLOHA P II: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍCH VELIKOST RIZIKA

Faktor	Nižší riziko	Vyšší riziko
Co se má vytvořit	Něco podobného dřívější práci	Něco úplně nového
Jak se to má udělat	Dobře známo	Neznámo
Doba projektu	Krátká	Dlouhá
Dostupnost kvalifikačních zdrojů	Bohatá	Některé požadované dovednosti chybí
Významnost projektu pro management	Nejvyšší priorita	Nedůležitý
Zkušenosti projektového týmu	Dostatek zkušeností	Nedostatek zkušeností
Postoje jednotlivých členů projektového týmu	Jsou přesvědčeni, že trojimperativ lze split	Jsou přesvědčeni, že trojimperativ nelze split
Pověst projektu (pokud už nějakou dobu běží)	Vynikající	Velmi špatná

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Roseau (2003, s. 156)

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA VÝKAZU CASH FLOW

Výkaz cash flow společnosti XY k 31.12.2014 – PŘÍMÁ METODA	
POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	80
Příjmy z prodeje zboží	+150
Výplata mezd	-70
Uhrazené nájemné	-30
Cash flow z provozní činnosti	+50
Prodej stroje	+100
Nákup dlouhodobého majetku	-190
Cash flow z investiční činnosti	-90
Zvýšení základního kapitálu	+120
Výplata dividend	-30
Cash flow z financování	+90
KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	130

Zdroj: upraveno dle Sedláčka (2003, s. 59)

Výkaz cash flow společnosti XY k 31.12.2014 – NEPŘÍMÁ METODA	
POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	80
Výsledek hospodaření po zdanění	20
Odpisy	+50
Změna stavu rezerv (zvýšení)	+10
Změna stavu přechodných aktiv (zvýšení)	-30
Ztráta z prodeje stroje	+30
Změna stavu zásob (snížení)	+40
Změna pohledávek z obchodního styku (zvýšení)	-150
Změna stavu krátkodobých závazků (zvýšení)	+80
Cash flow z provozní činnosti	+50
Prodej stroje za hotové	+100
Nákup dlouhodobého majetku	-190
Cash flow z investiční činnosti	-90
Zvýšení základního kapitálu	+120
Výplata dividend	-30
Cash flow z financování	+90
KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	130

Zdroj: upraveno dle Sedláčka (2003, s. 64)

Společnost XY vykazuje v obou výkazech kladné cash flow ve výši 50 ($CF_1+CF_2+CF_3$).

Kontrola lze provést pomocí počátečního a konečného stavu peněžních prostředků, tím způsobem, že se od konečného stavu odečte počáteční stav, čímž bude zjištěna hodnota cash flow (tzn. $130-80=50$). (Sedláček, 2003, s. 59)

**PŘÍLOHA P IV: VYBRANÉ UKAZATELE CZ-NACE 11: VÝROBA
NÁPOJŮ**

	Počet podniků	Počet zaměstnaných osob
	(v tisících)	
EU-27	23,1	430,2
Belgie	0,3	9,7
Bulharsko	0,8	15,3
ČR	1,3	16,2
Dánsko	0,1	4,0
Německo	2,2	73,3
Estonsko	0,0	1,5
Irsko	0,0	3,6
Řecko	0,9	10,6
Španělsko	4,5	48,7
Francie	2,7	49,5
Itálie	2,8	35,8
Kypr	0,1	1,9
Lotyšsko	0,1	2,4
Litva	0,1	3,7
Lucembursko	0,0	0,5
Maďarsko	2,3	13,4
Malta	:	:
Nizozemí	0,2	6,8
Rakousko	0,4	9,1
Polsko	0,6	27,2
Portugalsko	1,1	13,8
Rumunsko	0,7	23,4
Slovinsko	0,1	1,9
Slovensko	0,5	5,9
Finsko	0,1	3,8
Švédsko	0,2	5,4
UK	1,0	:
Norsko	0,1	4,4
Švýcarsko	0,2	8,2
Chorvatsko	0,5	8,8
Turecko	0,5	12,0

Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostatu, 2010

**PŘÍLOHA P V: VYBRANÉ UKAZATELE CZ-NACE 11 DLE
JEDNOTLIVÝCH OBORŮ VÝROBY NÁPOJŮ**

Výroba nápojů	Počet podniků	Počet zaměstnaných osob
	(v tisících)	
11: Výroba nápojů	23,1	430,2
11.01: destilace, rektifikace a míchání lihovin	5,1	53,3
11.02: výroba vína z vinných hroznů	10,0	100,3
11.03: výroba jablečného vína a jiných ovocných vín	0,6	6,2
11.04: výroba ostatních nedestilovaných kvašených nápojů	0,2	1,6
11.05: výroba piva	2,5	120,6
11.06: výroba sladu	0,1	4,7
11.07: výroba nealkoholických nápojů, stáčení minerálních a ostatních vod do lahví	3,8	143,6

Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostatu, 2010

PŘÍLOHA P VI: KALKULACE CENY VÝROBNY (SKLADŮ)

	Sklad 1 (24x8) = 192 m ²	Sklad 2 (14x11) = 154 m ²	Celkem oba sklady = 346 m ²
Základová deska	436 992 Kč	350 504 Kč	787 496 Kč
Zemní práce	39 360 Kč	31 570 Kč	70 930 Kč
Zhutnění podkladu	106 752 Kč	85 624 Kč	192 376 Kč
Beton do základových patek, základových pasů	109 440 Kč	87 780 Kč	197 220 Kč
Dešťová kanalizace, drenáže, zemní pásy	55 680 Kč	44 660 Kč	100 340 Kč
Čistá podlaha drátkobeton tl. 170mm, hydroizolace	125 760 Kč	100 870 Kč	226 630 Kč
Vrchní stavba - zateplené provedení			
	1 172 700 Kč	740 000 Kč	1 912 700 Kč
Cena konstrukce	573 100 Kč	291 800 Kč	864 900 Kč
Cena střešního pláště	208 800 Kč	168 300 Kč	377 100 Kč
Cena stěnového pláště	333 200 Kč	230 300 Kč	563 500 Kč
Cena výplní - vrata, okna, ...	33 900 Kč	26 500 Kč	60 400 Kč
Cena doplňků - žlaby, ...	13 200 Kč	16 500 Kč	29 700 Kč
Cena za dopravu	10 500 Kč	6 600 Kč	17 100 Kč
Osvětlení			
	33 178 Kč	26 611 Kč	59 789 Kč
Celkový počet svítidel	25 ks	20 ks	45 ks
CELKEM	1 642 870 Kč	1 117 115 Kč	2 759 985 Kč

Zdroj: vlastní zpracování pomocí kalkulátoru na www.vystavba-montovane-haly.cz

**PŘÍLOHA P VII: ANALÝZA SOUČASNÝCH A POTŘEBNÝCH
VÝROBNÍCH KAPACIT**

Vinařské potřeby a technologie	Pro výrobu vína (B, Č)	Současnost	Budoucnost	Potřeba pořídit
		5 000 lahví/rok (= 3 637 litrů) B: 2 398 litrů Č: 1 239 litrů	30 000 lahví/rok (= 22 500 litrů) B: 14 850 litrů Č: 7 650 litrů	
Pneumatický lis (objem: 1 200 litrů)	B, Č	1 ks	1 ks	0 ks
Mlýnkoodstopkovač	B, Č	1 ks	1 ks	0 ks
Čerpadlo	B, Č	1 ks	1 ks	0 ks
Filtr na víno	B, Č	1 ks	1 ks	0 ks
Vinifikátor (objem: 2 000 litrů)	Č	1 ks	4 ks	3 ks
Odkalovací nádrž (objem: 1 500 litrů)	B	2 ks	10 ks	8 ks
Macerační nádrž (objem: 2 500 litrů)	B	1 ks	ks 6	5 ks
Míchadlo na kvasnice	B	1 ks	1 ks	0 ks
Skladovací nádrž (objem: 1 000 litrů)	B	8 ks	15 ks	7 ks
Dřevěné sudy barrique* (objem: 225 litrů)	Č	8 ks	<i>Obnova (výměna za větší – objem: 600 litrů)</i>	
Dřevěné sudy barrique (objem: 600 litrů)	Č	0 ks	10 ks	10 ks
+ obnova starších sudů		0 ks	3 ks	3 ks
Plnička	B, Č	1 ks	1 ks	0 ks
Etiketovačka	B, Č	1 ks	1 ks	0 ks

Zdroj: vlastní zpracování

Životnost dřevěných sudů barrique (objem 225 litrů) je 3 roky. Po 3 letech je totiž potenciál sudu vyčerpán a vínu už pak nemá dál co předat. Malé sudy budou nahrazeny většími.

**PŘÍLOHA P VIII: POTŘEBA HROZNŮ K ZAJIŠTĚNÍ VÝROBY
POŽADOVANÉHO OBJEMU VÍNA**

Hrozny na víno ročníku 2015		Kg	Cena/kg	Cena celkem	Litry	Celková výlisnost	Počet lahví 0,75
B	Rulandské šedé	700	23,0 Kč	16 100,0	451	64,43 %	601
B	Ryzling Rýnský	600	20,0 Kč	12 000,0	376	62,67 %	501
B	Pálava	650	25,0 Kč	16 250,0	405	62,31 %	540
B	Sauvignon	1 300	21,0 Kč	27 300,0	744	57,23 %	992
B	Rulandské Bílé	650	23,5 Kč	15 275,0	422	64,92 %	563
Č	Merlot	1 150	21,5 Kč	24 725,0	789	68,61 %	1 052
Č	Cabernet sauvignon	650	20,0 Kč	13 000,0	450	69,23 %	600
	Celkem	5 700		124 650,0	3 637		4 849

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozny na víno ročníku 2016 a dále		Kg	Cena/kg	Cena celkem	Litry	Celková výlisnost	Počet lahví 0,75
B	Rulandské šedé	3 376	23 Kč	77 648,0	2 175	64,43 %	2 900
B	Ryzling Rýnský	2 633	20 Kč	52 660,0	1 650	62,67 %	2 200
B	Ryzlink vlašský	2 804	22 Kč	61 688,0	1 800	64,20 %	2 400
B	Pálava	3 250	25 Kč	81 250,0	2 025	62,31 %	2 700
B	Sauvignon	3 014	21 Kč	63 294,0	1 725	57,23 %	2 300
B	Charnonnay	3 037	22 Kč	66 814,0	1 950	64,20 %	2 600
B	Veltlínské zelené	2 687	22 Kč	59 114,0	1 725	64,20 %	2 300
B	Rulandské Bílé	2 773	23,5 Kč	65 165,5	1 800	64,92 %	2 400
Č	Merlot	3 170	21,5 Kč	68 155,0	2 175	68,61 %	2 900
Č	Cabernet sauvignon	3 358	20 Kč	67 160,0	2 325	69,23 %	3 100
Č	Modrý portugal	2 570	22 Kč	56 540,0	1 650	64,20 %	2 200
Č	Svatovavřínecké	2 336	22 Kč	51 392,0	1 500	64,20 %	2 000
	Celkem	35 008		770 880,5	22 500		30 000

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IX: INVESTICE DO DEGUSTAČNÍ MÍSTNOSTI

Degustační místnost	Cena
Logo Vinařství XY na zeď (2x2,5 m) = 5m ²	2 200 Kč
Lustr, 7 ramenný (4x)	10 000 Kč
Televize (úhlopříčka cm: 119 = 47")	12 000 Kč
Klasická dekorace (hodiny, mísy, obrazy apod.)	2 500 Kč
Vinařské dekorace	23 500 Kč
• <i>Držák na skleničky 4x</i>	4 000 Kč
• <i>Držáky na lahve 2x</i>	3 000 Kč
• <i>Velká váza na korky</i>	1 500 Kč
• <i>Dekorační nábytek z barrique sudů</i>	15 000 Kč
WC (dávkovač mýdla, držák na ubrousky apod.)	1 000 Kč
CELKEM	51 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P X: PROPAGACE – SLAVNOSTNÍ OTEVŘENÍ

Propagace, slavnostní otevření a zahájení prodeje vín (v dalších letech Den otevřených dveří)	Cena
Příprava letáku	500 Kč
Umístění barevného letáku v Brodském zpravodaji (185x123,5 mm)	5 000 Kč
Cimbálová muzika	5 000 Kč
Drobné pohoštění (sýry, olivy atd.)	5 200 Kč
Propagační materiály	17 000 Kč
• <i>Přívěšek na klíče s logem Vinařství XY (1 500 ks)</i>	5 000 Kč
• <i>Propagační set s vývrtkou a nálevkami (250 ks)</i>	6 000 Kč
• <i>Dárkový set dvou sklenic s broušeným logem Vinařství XY (150 ks)</i>	6 000 Kč
Příprava reklamních tiskovin (prospekt o Vinařství XY a o vínech)	1 000 Kč
Reklamní tiskoviny (3 000 ks)	6 300 Kč
CELKEM	40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XI: MATICE ZODPOVĚDNOSTI

Pracovník A = projektový manažer

Pracovník B = Pracovník ve výrobě

Pracovník C = Skladník, marketing

Vlastníci XY = zadavatelé projektu

A = akceptuje, vlastní, je zodpovědný

R = realizuje

S = spolupracuje

I = je informována

Činnosti dle WBS	Pracovníci			
	A	B	C	XY
1. Rozšíření Vinařství XY	A	R	R	S, I
1.1. Zajištění nemovitostí	A			S
1.1.1. Koupě budovy a pozemku	R			I
1.1.2. Výběr dodavatele stavebních prací	R			I
1.1.3. Rekonstrukce budovy a stavba skladů	A			I
1.2. Zajištění strojního vybavení	A			S
1.2.1. Výběr dodavatele strojů	R			I
1.2.2. Vyřízení dotací na stroje	S			R
1.2.3. Nákup strojů, jejich dodání a montáž	R			I
1.3. Zajištění zaměstnanců	A			S
1.3.1. Oznámení o volných pracovních pozicích	R			I
1.3.2. Nábory zaměstnanců	R			I
1.3.3. Proškolení zaměstnanců	R			S
1.4. Výroba vína	A			S
1.4.1. Výběr dodavatele hroznů	I	R	S	I
1.4.2. Nákup hroznů a jejich dodání	I	R	S	
1.4.3. Výroba vína	I	R	S	I
1.4.4. Nalahvování a naskladnění vína	I	S	R	I
1.4.5. Uležení vína		I	R	
1.5. Příprava degustační místnosti	A			S
1.5.1. Návrh vzhledu degustační místnosti	I		I	R
1.5.2. Pořízení nábytku a doplňků	I	S	R	I
1.6. Propagace, slavnostní otevření a zahájení prodeje vína	A			S
1.6.1. Příprava propagačních materiálů	I		A	I
1.6.2. Samotná propagace	I		A	
1.6.3. Slavnostní otevření, zahájení prodeje vína atd.	R	R	R	R

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XII: REGISTR RIZIK – STANOVENÍ SKÓRE

Projekt rozšíření vinařství XY – část: Identifikace rizika projektu				
Č.	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-5)	Dopad (1-5)	Skóre (1-25)
1	<i>Dodavatelé nebudou včas a řádně plnit své závazky, což povede k překročení rozpočtu a nedodržení harmonogramu</i>	3	4	12
2	<i>Nekvalitní zaměstnanci budou vyrábět zmetky, nebudou umět dostatečně zacházet s technologiemi</i>	3	5	15
3	<i>Výskyt neočekávaných událostí (požár, vichřice atd.)</i>	1	4	4
4	<i>Odběratelé nebudou včas a řádně hradit faktury za dodané zboží</i>	3	4	12
5	<i>Změna preferencí zákazníků</i>	2	5	10
6	<i>Regionální konkurence</i>	2	4	8
7	<i>Špatné zacházení s vínem po prodeji (v rámci velkoobchodu), které následně zhoršuje jeho kvalitu a kazí dobré jméno Vinařství XY</i>	2	3	6
8	<i>Růst ceny materiálových vstupů (zejména hroznů)</i>	2	4	8

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIII: TRŽBY Z PRODEJE VÍNA ROČNÍKU 2013, 2014 A 2015

ROČNÍK 2013, 2015	Počet KS	Cena bez DPH	Tržby
Rulandské šedé	601	182 Kč	109 382 Kč
Ryzling rýnský	501	161 Kč	80 661 Kč
Pálava	540	182 Kč	98 280 Kč
Sauvignon	992	161 Kč	159 712 Kč
Rulandské bílé	563	161 Kč	90 643 Kč
Celkem bílé víno	3 197		538 678 Kč
Merlot	1 052	207 Kč	217 764 Kč
Cabernet sauvignon	600	207 Kč	124 200 Kč
Celkem červené víno	1 652		341 964 Kč
CELKEM ROČNÍK 2013	4 849		880 642 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

ROČNÍK 2014 (špatná úroda hroznů)	Počet KS	Cena bez DPH	Tržby
Rulandské šedé	412	182 Kč	74 984 Kč
Ryzling rýnský	334	161 Kč	53 774 Kč
Pálava	332	182 Kč	60 424 Kč
Sauvignon	549	161 Kč	88 389 Kč
Rulandské bílé	389	161 Kč	62 629 Kč
CELKEM BÍLÉ VÍNO (ročník 2014)	2 016		340 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIV: TRŽBY Z PRODEJE VÍNA ROČNÍKU 2016 A DÁLE

Tržby za 30 000 lahví ročníku 2016 a dále	Počet lahví 0,75	Jednotková cena bez DPH	Tržby bez DPH
Rulandské šedé	2 900	182 Kč	527 800 Kč
Ryzling Rýnský	2 200	161 Kč	354 200 Kč
Ryzlink vlašský	2 400	161 Kč	386 400 Kč
Pálava	2 700	182 Kč	491 400 Kč
Sauvignon	2 300	161 Kč	370 300 Kč
Charnonnay	2 600	182 Kč	473 200 Kč
Veltlínské zelené	2 300	161 Kč	370 300 Kč
Rulandské Bílé	2 400	161 Kč	386 400 Kč
Bílá vína	19 800	--- Kč	3 360 000 Kč
(-) 40 lahví „pro zákazníky“ (= slavnostní otevření, den otevřených dveří)			
Láhve bílého vína „pro zákazníky“	40	Ø 168,875 Kč	6 755 Kč
TRŽBY Z BÍLÉHO VÍNA	3 353 245 Kč		
Merlot	2 900	207 Kč	600 300 Kč
Cabernet sauvignon	3 100	207 Kč	641 700 Kč
Modrý portugal	2 200	194 Kč	426 800 Kč
Svatovavřínecké	2 000	194 Kč	388 000 Kč
Červená vína	10 200	--- Kč	2 056 800 Kč
(-) 20 lahví „pro zákazníky“ (= den otevřených dveří)			
Láhve „pro zákazníky“	20	Ø 200,5 Kč	4 010 Kč
TRŽBY Z ČERVENÉHO VÍNA	2 052 790 Kč		
CELKOVÉ TRŽBY	5 406 035 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XV: ROZPIS TRŽEB DLE JEDNOTLIVÝCH LET A
ROČNÍKŮ**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ročník 2013			539	342			
Ročník 2014				340			
Ročník 2015					539	342	
Ročník 2016						3 353	2 053
Ročník 2017							3 353
Celkem	0	0	539	682	539	3695	5406

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ročník 2017	2 053						
Ročník 2018	3 353	2 053					
Ročník 2019		3 353	2 053				
Ročník 2020			3 353	2 053			
Ročník 2021				3 353	2 053		
Ročník 2022					3 353	2 053	
Ročník 2023						3 353	2 053
Celkem	5 406	5 406	5 406	5 406	5 406	5 406	2 053

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XVI: PŘEHLED TRŽEB Z DEGUSTACÍ

Tržby bez DPH z realizace degustací	Malá (109 Kč)			Střední (233 Kč)			CELKEM		
	počet deg.	Ø poč. os.	Celkem v Kč	počet deg.	Ø poč. os.	Celkem v Kč	Počet deg.	počet os.	Celkem v Kč
2015 - jednou až dvakrát měsíčně	18	5	9 810				18	90	9 810
2016 - 2x měsíčně	16	5	8 720	8	9	16 776	24	152	25 496
2017 - 2x měsíčně	24	6	15 696				24	144	15 696

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby bez DPH z realizace degustací	Malá (110 Kč)			Střední (234 Kč)			Velká (441 Kč)			CELKEM		
	počet deg.	Ø poč. os.	Celkem v Kč	počet deg.	Ø poč. os.	Celkem v Kč	počet deg.	Ø poč. os.	Celkem v Kč	počet deg.	poč. os.	Celkem v Kč
2018 – 2x měsíčně	12	5	6 600	12	9	25 272	0	0	0	24	168	31 872
2019 – 3x měsíčně	10	5	5 500	18	9	37 908	8	12	42 336	36	308	85 744
2020 - téměř 1x týdně	15	6	9 900	18	10	42 120	15	12	79 380	48	450	131 400
2021 – 5x měsíc (každý pá a někdy so)	18	7	13 860	24	11	61 776	18	13	103 194	60	624	178 830
2022 – 6x měsíčně	22	7	16 940	27	12	75 816	23	14	142 002	72	800	234 758
2023 – 7x měsíčně	26	8	22 880	32	12	89 856	26	16	183 456	84	1008	296 192
2024 – 8x měsíčně (téměř každý pá a so)	28	9	27 720	38	13	115 596	30	18	238 140	96	1286	381 456
2025 – 10x měsíčně (každý pá a so)	35	9	34 650	45	13	136 890	40	18	317 520	120	1620	489 060

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XVII: PLÁN ZMĚNY STAVU VLASTNÍ ZÁSOB ČINNOSTI, VČ. VÝŠE NV A HV

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Změna stavu zásob vlastní činnosti	38	676	684	205	0	0	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba	125	809	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014
Hotové výrobky	95	87	566	771	771	771	771	771	771	771	771

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlení:

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
stav k 31.12.	<i>(ihned po nákupu se hrozny spotřebovávají)</i> vzniká NV (B, Č)	<i>(bílé víno je hotové, červené se stále vyrábí)</i> * B: NV (-), HV (+) * Č: NV	<i>(bílé víno se prodává, červené je hotové)</i> * B: HV (-), tržby * Č: NV (-), HV (+)	<i>(červené víno se prodává)</i> * Č: HV (-), tržby
Z účetního hlediska	<i>spotř. mat: 501/112</i> vznik NV (B, Č): 121/611	* B: NV (-) 611/121 * B: HV (+) 123/613 * Č: --- (vyrábí se)	* B: HV (-) 613/123 * B: tržby 211/601 * Č: NV (-) 611/121 * Č: HV (+) 123/613	* Č: HV (-) 613/123 * Č: tržby 211/601

Zdroj: vlastní zpracování

- Po nákupu se hrozny spotřebovávají a následně vzniká nedok. výroba bílého i červeného vína (tzn. celá hodnota nákupu hroznů)
- Další rok je již bílé víno hotové (o tuto hodnotu se nedok. výroba snižuje a hotové výrobky zvyšují), červené víno je zatím nedokončené, tudíž je stále nedok. výrobou
- Třetí rok začíná prodej bílého vína (úbytek hotových výrobků a tržby z prodeje), červené víno je již hotové (o tuto hodnotu se snižuje nedok. výroba a zvyšuje se hodnota hotových výrobků)
- Čtvrtý rok se již prodává červené víno (tzn. úbytek hotových výrobků a tržby z prodeje)
- Tento proces se opakuje a začíná vždy rokem nákupu, resp. spotřeby hroznů (a jelikož jsou hrozny nakupovány každoročně, hodnoty za jednotlivé roky se načítají)

**PŘÍLOHA P XVIII: ODPISOVÝ PLÁN VČETNĚ PLÁNU MAJETKU,
OPRÁVEK A ZŮSTATKOVÉ CENY MAJETKU**

CELKEM	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Odpis	526	1 031	1 463	1 463	940	1 057	464	347	464	464	347
Majetek	2 125	12 150	12 150	12 150	12 735	12 735	12 735	13 320	13 320	13 320	13 905
Oprávky	787	1 818	3 281	4 744	5 684	6 741	7 205	7 552	8 016	8 480	8 827
ZC majetku	1 338	10 332	8 869	7 406	7 051	5 994	5 530	5 768	5 304	4 840	5 078

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIX: ROZPIS MZDOVÝCH NÁKLADŮ DLE JEDNOTLIVÝCH LET

MZDOVÉ NÁKLADY 2015 (za polovinu prosince 2015)	Projektový manažer
Hrubá mzda	12 500 Kč
SaZP zaměstnavatel (34 %)	4 250 Kč
CELKEM	16 750 Kč

MZDOVÉ NÁKLADY 2016				
	Projektový manažer (12 měsíců)	Pracovník ve výrobě (5 měsíců)	Skladník/marketér (5 měsíců)	Celkem v Kč
Hrubá mzda	300 000 Kč	80 000 Kč	80 000 Kč	460 000
SaZP	102 000 Kč	27 200 Kč	27 200 Kč	156 400
CELKEM	402 000 Kč	107 200 Kč	107 200 Kč	616 400

MZDOVÉ NÁKLADY 2017, 2018	Celkem v Kč (za 3 zaměstnance)
Hrubá mzda	684 000
SaZP	232 560
CELKEM	916 560

MZDOVÉ NÁKLADY 2019, 2020, 2021 (zvýšení HM o 1 500 Kč)	Celkem v Kč (za 3 zaměstnance)
Hrubá mzda	738 000
SaZP	250 920
CELKEM	988 920

MZDOVÉ NÁKLADY 2022, 2023, 2024, 2025 (zvýšení HM o dalších 1 500 Kč)	Celkem v Kč (za 3 zaměstnance)
Hrubá mzda	792 000
SaZP	269 280
CELKEM	1 061 0280

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XX: SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ HYPOTÉKY PRO
PODNIKATELE**

	Rok	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
1	2016	5 811 450	160 542	125 635	5 685 815
2	2017	5 685 815	156 990	129 188	5 556 627
3	2018	5 556 627	153 339	132 838	5 423 789
4	2019	5 423 789	149 586	149 586	5 287 203
5	2020	5 287 203	145 727	140 449	5 146 751
6	2021	5 146 751	141 755	144 421	5 002 331
7	2022	5 002 331	137 674	148 502	4 853 830
8	2023	4 853 830	133 479	152 697	4 701 133
9	2024	4 701 133	129 164	157 012	4 544 120
10	2025	4 544 120	124 726	161 451	4 382 671
11	2026	4 382 671	120 164	166 012	4 216 658
12	2027	4 216 658	115 474	170 702	4 045 955
13	2028	4 045 955	110 649	175 527	3 870 427
14	2029	3 870 427	105 688	180 489	3 689 939
15	2030	3 689 939	100 589	185 587	3 504 351
16	2031	3 504 351	95 343	190 834	3 313 518
17	2032	3 313 518	89 949	196 227	3 117 292
18	2033	3 117 292	84 406	201 770	2 915 520
19	2034	2 915 520	78 703	207 473	2 708 047
20	2035	2 708 047	72 840	213 338	2 494 711
21	2036	2 494 711	66 810	219 366	2 275 346
22	2037	2 275 346	60 611	225 565	2 049 782
23	2038	2 049 782	54 238	231 938	1 817 843
24	2039	1 817 843	47 682	238 495	1 579 350
25	2040	1 579 350	40 944	245 232	1 334 117
26	2041	1 334 117	34 015	252 162	1 081 954
27	2042	1 081 954	26 887	259 290	822 665
28	2043	822 665	19 560	266 617	556 049
29	2044	556 049	12 024	274 152	281 898
30	2045	281 898	4 278	281 900	0

Zdroj: vlastní zpracování pomocí splátkové kalkulačury (portál Finance.cz)