

# Tvorba business modelu rodinného vinařství

Bc. Dominika Křivková

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dominika Křivková**  
Osobní číslo: **M19116**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Studijní obor: **Podnikání a ekonomika podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Tvorba business modelu rodinného vinařství**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se oblasti podnikání a tvorby business modelů.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současné situace pro podnikání ve vinařském odvětví na českém trhu.
- Navrhněte nový business model rodinného vinařství.
- Podrobně návrh nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.  
OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.  
OSTERWALDER, Alexander. *Value proposition design*. Hoboken: Wiley, 2014, 290 s. ISBN 978-1-118-96805-5.  
RIES, Eric. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin, 2011, 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.  
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## 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 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

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu business modelu rodinného vinařství, což je zároveň i jejím hlavním cílem. V rámci řešení této problematiky byly využity nástroje sloužící k analýze podnikového prostředí a kvantitativního výzkumu. Provedením těchto analýz byla přiblížena současná situace na vinařském trhu. Výsledky zmíněných rozborů byly nápomocny při vytváření business modelu zamýšleného podnikání. Model byl dále ekonomicky vyhodnocen a podroben rizikové analýze. Přínosem této práce je návrh podoby rodinného vinařství a zjištění potenciálu jeho úspěchu na tuzemském trhu. Dále také práce poskytuje informace budoucímu podnikateli, na jejichž základě je možné rozhodnout, jestli projekt realizovat či nikoliv.

Klíčová slova: podnikání, business model, vinařství, nákladová analýza, riziková analýza

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on the creation of a business model of family viticulture, which is also its main goal. As part of the solution to this issue, tools were used to analyze the business environment and quantitative research. By performing these analyzes, the current situation on the wine market was approximated. The results of the mentioned analyzes were helpful in creating a business model of the intended business. The model was further economically evaluated and subjected to risk analysis. The contribution of this work is the design of a family winery and finding out the potential of its success in domestic market. Furthermore, the work provides information to the future entrepreneur, based on which it is possible to decide whether to implement the project or not.

Keywords: Entrepreneurship, Business Model, Winery, Cost Analysis, Risk Analysis

Mé poděkování patří panu Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za odborné vedení, také za jeho čas věnovaný konzultacím, dále za podnětné rady a poznámky, které byly přínosem při vypracování diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1 TRENDY V PODNIKÁNÍ.....	14
1.2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....	15
1.2.1 Rodinné podnikání .....	15
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	16
1.4 ŽIVNOSTENSKÉ PODNIKÁNÍ .....	17
1.5 SROVNÁNÍ OSVČ A SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM .....	18
<b>2 ŠTÍHLÉ PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>20</b>
2.1 STARTUP .....	20
2.2 METODIKA LEAN STARTUP .....	22
2.2.1 Neověřené předpoklady .....	22
2.2.2 Minimální životaschopný produkt .....	23
2.2.3 Ověřené zjištění.....	23
2.2.4 Smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnoť – pouč se.....	24
<b>3 BUSINESS MODEL Y.....</b>	<b>25</b>
3.1 BUSINESS MODEL CANVAS .....	26
3.1.1 Zákaznické segmenty .....	26
3.1.2 Hodnotové nabídky .....	27
3.1.3 Kanály .....	27
3.1.4 Vztahy se zákazníky.....	28
3.1.5 Zdroje příjmů .....	28
3.1.6 Klíčové zdroje .....	28
3.1.7 Klíčové činnosti .....	29
3.1.8 Klíčová partnerství .....	29
3.1.9 Struktura nákladů .....	29
3.2 LEAN CANVAS.....	30
3.3 BUSINESS MODEL DLE CHRISTENSENA A JOHNSONA .....	32
3.4 KOMPARACE BUSINESS MODELŮ .....	33
3.5 PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	34
<b>4 TVORBA HODNOTOVÉ NABÍDKY.....</b>	<b>36</b>
4.1 PROFIL ZÁKAZNÍKA .....	36
4.1.1 Úkoly zákazníka.....	36
4.1.2 Obtíže .....	37
4.1.3 Přínosy.....	37

4.2	HODNOTOVÁ MAPA .....	37
4.2.1	Produkty a služby .....	37
4.2.2	Řešení obtíží .....	38
4.2.3	Tvorba přínosů .....	38
4.3	SOULAD.....	38
<b>5</b>	<b>NÁSTROJE PRO ANALÝZU PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....</b>	<b>39</b>
5.1	SWOT ANALÝZA .....	39
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	40
5.3	PEST ANALÝZA .....	41
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>43</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>KOMPETENČNÍ ROVINA PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>47</b>
8.1	POPIS TRHU .....	47
8.2	TRENDY V ODVĚTVÍ.....	48
8.2.1	Zvýšený zájem o vína z Česka a Slovenska.....	49
8.2.2	Stoupající vliv mladých konzumentů vína.....	49
8.2.3	Růžová, oranžová a šumivá vína.....	49
8.2.4	Rostoucí poptávka po bioproduktech.....	50
8.2.5	Online prodej vína.....	50
8.3	PESTE ANALÝZA .....	50
8.3.1	Politicko-legislativní faktory.....	51
8.3.2	Ekonomické faktory .....	53
8.3.3	Sociální faktory .....	55
8.3.4	Technologické faktory .....	56
8.3.5	Environmentální faktory .....	57
8.4	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	57
8.4.1	Stávající konkurence .....	57
8.4.2	Potenciální konkurence .....	59
8.4.3	Poskytovatelé substitutů.....	61
8.4.4	Dodavatelé.....	63
8.4.5	Zákazníci .....	64
<b>9</b>	<b>VÝZKUM NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ .....</b>	<b>66</b>
9.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	66
9.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	66
9.2.1	Preference při nákupu vína.....	67
9.2.2	Okolnosti návštěvy vinařství.....	69
9.2.3	Zájem o zážitkovou službu.....	72
9.3	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	73
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>75</b>



<b>11</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU.....</b>	<b>77</b>
<b>12</b>	<b>TVORBA BUSINESS MODELU.....</b>	<b>78</b>
12.1	NÁVRH HODNOTOVÉ NABÍDKY .....	78
12.1.1	Profil zákazníka.....	78
12.1.2	Hodnotová mapa .....	79
12.2	NÁVRH BUSINESS MODELU .....	80
12.2.1	Zákazníci a jejich problémy/potřeby.....	81
12.2.2	Řešení problémů a unikání hodnotová nabídka .....	81
12.2.3	Cesty k zákazníkům .....	82
12.2.4	Cenový model .....	83
12.2.5	Struktura nákladů .....	84
12.2.6	Klíčové metriky.....	84
12.2.7	Neférová výhoda .....	85
<b>13</b>	<b>LEGISLATIVNÍ RÁMEC PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>86</b>
<b>14</b>	<b>ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉHO VÝSLEDKU MODELU.....</b>	<b>87</b>
14.1	NÁKLADY.....	87
14.2	VÝNOSY .....	89
14.3	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	91
14.4	ZISK .....	93
14.5	VÝDAJE .....	95
14.6	CASH FLOW.....	96
<b>15</b>	<b>ŘÍZENÍ RIZIK.....</b>	<b>97</b>
15.1	IDENTIFIKACE RIZIK .....	97
15.2	ANALÝZA RIZIK.....	98
15.3	NÁVRHY OPATŘENÍ .....	100
<b>16</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>102</b>
<b>17</b>	<b>SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>104</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>123</b>

## ÚVOD

Právě probíhající pandemická krize není pro začátek podnikání v některých oblastech zcela ideální. Avšak po každé recesi přichází expanze, se kterou ekonomice pomáhají hlavně malé a střední podniky. Založení vlastního podnikání má oproti zaměstnání několik výhod, mezi něž patří časová svoboda a flexibilita či možnost vyššího příjmu. Mimo jiné ho lze vnímat jako způsob, kterým je možné se rozvíjet a seberealizovat. Tento motiv má i budoucí majitel rodinného vinařství. V současném zaměstnání již dosáhl svých cílů a má v úmyslu se začít ubírat jiným směrem. Vinaření je jeho dlouholetým koníčkem, jenž ho naplňuje a zároveň ho lze brát jako prostředek k získání peněz.

Cílem této diplomové práce je tedy tvorba business modelu rodinného vinařství. Účelem je navrhnout podobu tohoto podnikání a zjistit, zda má potenciál uspět na trhu prostřednictvím průzkumu daného odvětví, ekonomického zhodnocení modelu a analýzy rizik.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena literární rešerše týkající se významu podnikání, jeho pojetí a jeho forem. Poté se tato část zabývá tvorbou business modelů a hodnotové nabídky. Jsou zde také uvedeny nástroje pro analýzu podnikového okolí.

Praktická část je dále rozdělena na analytickou a projektovou. Analytická část se věnuje především analýze prostředí podniku, která v první řadě zahrnuje popis vinařského trhu a jeho současných trendů. Navazují analýzy zaměřující se na makrookolí i mikrookolí podniku. Dále je zde realizován kvantitativní výzkum nákupního chování zákazníků na trhu s vínem.

Projektová část začíná představením projektu. Následuje návrh hodnotové nabídky, která je východiskem pro tvorbu business modelu, jímž zmíněná část pokračuje. Poté je model ekonomicky vyhodnocen. Také je zde proveden rozbor rizik vztahující se k danému podnikání a návrh případných opatření. Nakonec je založení podnikání analyzováno i z hlediska času.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je navrhnout nový business model rodinného vinařství. Mezi dílčí cíle lze zařadit provedení analýzy současné situace pro podnikání ve vinařském odvětví v České republice. Za další sekundární cíl je možné považovat vypracování nákladové a rizikové analýzy zmíněného návrhu.

Ke splnění vytyčených cílů je nutné provést literární rešerši, která se zabývá významem, pojetím či formami podnikání, dále tvorbou business modelů a hodnotové nabídky. V neposlední řadě se také věnuje nástrojům určeným k analýze podnikového prostředí. Použité zdroje mají knižní i elektronickou podobu a jsou v jazyce jak českém, tak anglickém. Teoretická část je psaná pomocí deskriptivní metody s užitím parafrází a v některých případech i přímých citací.

Analytická část se nejprve věnuje rozboru podnikového makro i mikro prostřední prostřednictvím analýzy PESTLE a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále je zde obsažen kvantitativní výzkum zabývající se způsobem spotřebitelského chování na trhu s vínem, jehož cílem je prověřit vybrané hypotézy týkající se zamýšleného podnikání. Metodou sběru primárních dat je internetové dotazování. Získaná data jsou poté zpracována pomocí popisné statistiky.

V projektové části je nejdříve zpracovaná hodnotová nabídka pomocí nástroje Value Proposition Canvas. Následuje návrh business modelu rodinného vinařství s využitím vzoru Lean Canvas. Projektová část pokračuje ekonomickým zhodnocením, kde jsou náklady rozděleny dle závislosti na objemu produkce, je tu také provedena analýza bodu zvratu a vypočítán zisk prostřednictvím neabsorpční kalkulace nákladů. Cash flow je vypočítáno přímou metodou. Řízení rizik obsahuje jejich identifikaci podle věcného charakteru. Riziková analýza je realizována pomocí bodového hodnocení zaneseného do rizikové matice, jež je rozdělena dle metody semaforu. Dále je zde uskutečněna časová analýza s využitím Gantova diagramu určující kritickou cestu. V závěru práce jsou sumarizovány veškeré návrhy obsažené v projektové části práce, jež mohou vést ke snadnějšímu rozhodování budoucího podnikatele o realizaci daného podnikání.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Podnikání definuje každý autor poněkud odlišně. Například Košturiak (2015) spatřuje v podnikání schopnost zdokonalovat svoje nadání, nezávislou činnost nebo také tvorbu užitku či hodnoty, jenž je potřebná a ocenitelná ostatními lidmi. Podnikání nepředstavuje jen výdělek, ale poslání a službu pro druhé.

Za další pohled lze považovat názor takový, že prioritním významem podnikání je zvýšení hodnoty vloženého kapitálu. Tudiž je podnik brán jakožto zařízení na produkci peněžních zdrojů pro vlastníky. (Mulačová a spol., 2013)

Srpová a spol. (2010) ve své knize uvádějí tři výchozí pojetí podnikání. Prvním z nich je podnikání jako proces, jehož podstata je ve vytvoření nové či přidané hodnoty ve finanční či nefinanční podobě. Dalším je podnikání jako přístup zabývající se stylem chování člověka. Podnikavý přístup má několik znaků, mezi něž patří objevování příležitostí, jednání na vlastní odpovědnost a s tím spojené nesení určitého rizika, dále také vložení a efektivní využití vlastních zdrojů, času a jména. Poslední přístup k podnikání jako hodnotové orientaci se zaměřuje na strukturu hodnot a postojů mající individuální a společenskou dimenzi. Individuální rozměr je spojen s podnikavým přístupem jedince. Ve společenském rozměru se jedná o projevy a postoje společnosti vůči podnikatelům či podnikání.

Existuje i další rozdělení pojetí podnikání, které se částečně prolíná s předchozím. Podnikání lze pojmout ekonomicky, což znamená, že je podnikání chápáno jako využívání ekonomických zdrojů a činností k zvýšení jejich výchozí hodnoty. Psychologické pojetí představuje podnikání jako aktivitu, která je podnětána potřebou seberealizace. Následuje sociologické pojetí, u něhož je podnikání prostředkem k tvorbě prospěchu pro společnost. Posledním typem je právní pojetí, které odkazuje na vymezení podnikání, respektive podnikatele v zákoně. (Veber a spol., 2012)

V občanském zákoníku není podnikání jako takové definováno, je zde ale charakteristika podnikatele: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

V různých definicích podnikatele lze najít několik společných rysů, jimiž jsou například inovace, riziko, tvorba hodnoty, koordinace zdrojů potřebných k podnikání, vytvoření podniku či schopnost rozpoznat příležitosti. (Dana, 2021)

Profesor Zelený (2011b) vidí v podnikateli tvůrce, jenž odhaluje dosud nenaplněné či neuspokojené potřeby. Byznysmen dále umí rozpoznat problém týkající se co nejvíce lidí, který souvisí s nalezenou potřebou a vyřeší jej. Zelený (2011a) také popisuje činnosti racionálního podnikatele. Jako první uvádí pochopení, že pro podnikání je charakteristická nejistota a rizika, tudíž by podnikatel měl místo předvídání využít předjímání a předpoklad. Poté by měl racionální podnikatel zvyšovat pravděpodobnost úspěchu, čehož dosáhne porozuměním, vzděláním a znalostmi. V neposlední řadě je důležité, aby podnikatel neposuzoval své rozhodování podle výsledku, ale dle správnosti procesu rozhodování.

Sociální podnikání propojuje ekonomickou a společenskou oblast. Smysl sociálního podnikání tkví v řešení současného společenského problému hospodářsky udržitelným způsobem a vytvořený zisk pak putuje nazpět do podniku. (Šafrová, 2019)

Společensky odpovědné podnikání nemá jednotnou celosvětovou definici, ale jeho princip je postaven na třech pilířích, kterými jsou ekonomická efektivnost, environmentální zodpovědnost a společenská angažovanost. Tento typ podnikání je založen na dobrovolnosti a integruje všechny tři zmíněné oblasti do běžného provozu podniku a do vztahů se zájmovými skupinami tzv. stakeholdery. (Kašparová a spol., 2013, Veber a spol., 2012)

## 1.1 Trendy v podnikání

Tendence objevující se globálně jsou pojmenovány jako megatrendy. Tyto trendy ovlivňují veškeré prostředí podniku, které je podrobněji popsáno v kapitole níže. Megatrendy mají střednědobý až dlouhodobý horizont. Jejich charakteristickým znakem je velmi obtížná ovlivnitelnost. Je tedy nutné je rozpoznat a přizpůsobit se jim. S adaptací na tyto trendy mají problémy velké společnosti i vlády různých zemí, naopak malé a střední podniky v nich vidí konkurenční výhodu, tudíž se jim dokáží přizpůsobit rychleji. (Šafrová, 2019)

Významným trendem je relokalizace popisovaná jako spojení globalizace s lokalizací. Globálně jsou šířeny informace, myšlenky či nové koncepce, avšak jejich přeměna do produktů a služeb se řídí lokální poptávkou a jejími požadavky. Tento trend potvrdila i současná situace, kdy koronavirus narušil mezinárodní dodavatelské řetězce. Díky relokalizaci vznikl pojem masová kustomizace, který prosazuje myšlenku produkt prodat dříve, než se vyrobí. Mimo jiné lokalizovaná výroba a prodej apelují na podvědomí o životním prostředí. (Marr, 2020, Zelený, 2011a, Zelený, 2011b).

Následující soudobý trend je práce z domu, která umožňují digitální technologie. Práce z domova dostala nový rozměr i kvůli probíhající pandemické krizi, kdy umožnila zachovat chod některých podniků. (Zelený, 2011a, Marr, 2020)

Již delší dobu je trendem samoobsluha a self-service, díky nimž podniky snižují náklady. Na druhou stranu pro zákazníky je výhodou nenutnost přizpůsobovat se podmínkám firmy, například otevírací době. Zástupci tohoto trendu jsou nákupy přes internet, bankomaty či čerpací stanice. (Zelený, 2011a)

Dalšími příklady trendů jsou maximalizace přidané hodnoty, která převyšuje minimalizaci nákladů. Také je zde disintermediace, což znamená vyřazení mezičlánků, které umožní mít přímou vazbu mezi podniky a zákazníky. Tato tendence může zapříčinit snížení nákladů spojených s dokončením transakce a také ji dokáže urychlit. (Kenton, 2019, Zelený 2011a)

## 1.2 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky (dále MSP) jsou celosvětově považovány za motory ekonomického růstu jak ve vyspělých i rozvojových zemích. MSP dokáží zmírňovat chudobu prostřednictvím vytváření pracovních míst (Jasra et al., 2010). Malé a střední podniky zaujímají 99 % všech firem v české ekonomice (MPO, 2019).

Malé a střední podnikání se v České republice řídí definicí vymezenou Evropskou unií. Drobní podnikatelé jsou takoví, jenž mají méně než 10 zaměstnanců, dále jejich roční obrat nebo bilanční suma nepřevyší 2 miliony EUR. Malý podnik je charakterizován tím, že zaměstnává méně než 50 osob a jeho obrat nebo bilanční suma nepřekročí 10 milionů EUR za rok. U středního podniku se kritéria posouvají na maximálně 250 zaměstnanců, ročního obratu nejvýše 50 milionů EUR a bilanční sumu, která nemůže být vyšší než 43 milionů EUR. U všech typů podniků nesmí být více než jedna čtvrtina firmy ve vlastnictví společností, které nejsou MSP. (CzechInvest, c1994-2021, CzechInvest, 2014)

### 1.2.1 Rodinné podnikání

Rodinné podnikání nejčastěji spadá do kategorie malých a středních podniků. Dle Asociace malých a středních podniků je toto podnikání podstatou stabilní ekonomiky, jelikož tyto firmy nabízí značnou část pracovních míst v soukromém sektoru a také jsou hospodářsky stabilnější než ostatní typy firem (AMSP ČR, 2018, Odehnalová, 2011). V české republice tvoří rodinné firmy 87 % veškerých soukromých podniků (Kain, 2019). Vymezení rodinného podnikání v ČR je poměrně nová záležitost. Definice byla připravována od roku 2017

a vydaná byla v roce 2019, přičemž v roce 2020 byla ještě částečně upravena a rozšířena. Rodinným podnikem může tedy být rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost. (BusinessInfo.cz, 2019, MPO, 2020)

Rodinnou obchodní korporací se rozumí taková společnost, v níž tvoří nadpoloviční počet společníků členové jedné rodiny a alespoň jeden z nich je členem statutárního orgánu, v případě jediného společníka. MPO dále také uvádí, že „*znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady*“.

(MPO, 2020)

Za rodinnou živnost se považuje podnikání, na němž se buď svojí prací anebo svým majetkem podílejí alespoň dva členové jedné rodiny, přičemž nejméně jednomu z nich musí náležet živnostenské nebo jiné oprávnění k podnikání. (MPO, 2020)

Největším rozdílem mezi rodinnou a klasickou firmou je zapojení rodiny do chodu podniku, což může být výhodou i nevýhodou. Rodinné podniky mají obrovskou konkurenční výhodu například v oblasti důvěry u obchodních partnerů, na druhou stranu mohou tyto podniky způsobovat nefunkčnost a komplikace v dané rodině. Dále se rodinné a nerodinné firmy liší v prioritách vedení podnikání. Rodinné společnosti se spíše zaměřují na stabilitu a pokračování rodinného vlastnictví podniku. Také je méně pravděpodobné, že by vyhledávali možnost rychlého růstu prodejem vlastního kapitálu. (Alderson, 2011)

### 1.3 Právní formy podnikání

Základním rozdělením právní formy podnikání je na fyzické a právnické osoby. Tyto typy se od sebe liší například způsobem ručení či počtem osob potřebných k jejich založení. (Šafrová, 2019)

Fyzickými osobami jsou jednotlivci, kteří podnikají prostřednictvím živnostenského oprávnění, jež je detailněji popsáno v následující podkapitole. FO mohou podnikat i na základě jiného oprávnění. Do této skupiny se řadí soukromě hospodařící zemědělci, nezávislá povolání, autoři nebo také daňoví poradci a advokáti. Tato forma podnikání je v České republice volena nejčastěji. (Kolářová, 2013, Šafrová, 2019)

Právnickou osobou se rozumí uměle vytvořený subjekt, jenž je zapsaný do obchodního rejstříku (Kolářová, 2013). Občanský zákoník právnickou osobu definuje jako



„organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná“ (Zákon č. 89/2012 Sb.). Za PO jedná a rozhoduje statutární orgán, jenž je tvořen osobami, které vyhovují podmínkám stanoveným v zákoně. (Šafrová, 2019). Zákon dále rozlišuje tři druhy právnických osob, jimiž jsou korporace, ústavy a fundace (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Obchodní korporace jsou dle zákona rozděleny do dvou skupin, a to na obchodní společnosti a družstva (Zákon č. 90/2012 Sb.). Müllerová a spol. (2016) ve své knize uvádějí podrobnější dělení:

- osobní obchodní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost;
- kapitálové obchodní společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost;
- družstva;
- evropské společnosti.

Společnost s ručením omezeným je považována za nejvíce rozšířený typ obchodních společností, jelikož představuje více než 90 % z nich (Kolářová, 2013). Uzavřením společenské smlouvy, respektive zakladatelské listiny, pokud existuje jen jeden zakladatel, je společnost založena. Ke vzniku společnosti dochází v okamžiku zapsání do obchodního rejstříku. (Josková a spol., 2015)

#### 1.4 Živnostenské podnikání

Živností je dle zákona „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Zákon č. 455/1991 Sb.). Živnost smí provozovat fyzická i právnická osoba, jestliže splní požadavky, které jsou vymezené zákonem. Existují všeobecné a zvláštní podmínky pro provozování živnosti. Za všeobecné se pokládají plná svéprávnost a bezúhonnost. Do zvláštních podmínek se řadí odborná či jiná způsobilost. (MPO, 2018, Zákon č. 455/1991 Sb.)

Živnosti mohou být rozděleny do dvou skupin, a to na ohlašovací a koncesované. Rozdílem mezi těmito skupinami je odlišný moment vzniku práva provozovat živnost. Koncesované živnosti mohou být provozovány od okamžiku nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. Zatímco u ohlašovacích živností vzniká právo provozovat živnost dnem ohlášení na živnostenském úřadě. Ohlašovací živnosti se dále dělí dle stupně požadované odbornosti

na řemeslné, vázané a volné. (MPO, 2018, Kolářová, 2013, Šafrová, 2019, Zákon č. 455/1991 Sb.)

Existují kroky, které je při rozhodnutí podnikat prostřednictvím živnostenského oprávnění doporučeno následovat. Nejdříve se jedná o určení obchodního jména, na jehož základě bude živnost provozována. Poté je potřebné zjistit, jestli činnost, kterou chceme vykonávat, má atributy živnosti a také do jaké skupiny živností spadá. Následuje kontrola vyhovění podmínkám pro provozování živnosti. Důležitým krokem je vyplnění a podání tzv. Jednotného registračního formuláře na centrálním registračním místě, dále je zapotřebí mít k dispozici požadované dokumenty a uhradit správní poplatek. (MPO, 2018, Veber a spol., 2012)

## 1.5 Srovnání OSVČ a společnosti s ručením omezeným

Podnikatel jako osoba samostatně výdělečně činná se od společnosti s ručením omezeným liší v různých ohledech. Obě formy podnikání mají své výhody a nevýhody, které budou zmíněny v následujících řádcích této podkapitoly.

Při volbě právní formy jsou důležité preference osoby, která chce provozovat podnikatelskou činnost. Existují určité faktory, které toto rozhodování ovlivňují. Prvním činitelem může být typ činnosti, jímž se bude dotyčná osoba zabývat. Dalším rozhodovacím faktorem mohou být rizika a způsob ručení za závazky. Také by měl podnikatel myslet na jeho finanční možnosti a výši přijatelných zřizovacích výdajů. V neposlední řadě stojí za zvážení plánovaná velikost podnikání. (Šafrová, 2019)

V oblasti ručení za závazky se jeví jako výhodnější společnost s ručením omezeným, jelikož OSVČ ručí za závazky celým svým majetkem, zatímco společníci s.r.o. jen do výše svého nesplaceného vkladu do základního kapitálu. Existují však výjimky, kdy i tito společníci ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Taková situace může nastat v okamžiku, kdy je společnost v úpadku a společníci nepředloží včas návrh na insolvenční řízení, čímž nesplní svou povinnost. (Kolářová, 2013, Sinecký, 2014)

Při zaměření se na zřizovací výdaje a délku procesu zahájení činnosti je příznivější variantou podnikání jako fyzická osoba, jelikož jí zcela stačí získat živnostenské oprávnění a registrovat se u příslušných institucí. Kdežto u právnické osoby je nutné mimo zprostředkování živnostenského oprávnění dále provést notářský zápis o vzniku společnosti,

zajistit sídlo společnosti a všechny dokumenty předložit k obchodnímu soudu. (Sinecký, 2014)

Z pohledu placení daní a pojistného působí opět společnost s ručením omezeným jako výhodnější volba. Živnostník musí zdaňovat veškerý svůj výdělek daní z příjmů FO ve výši 15 % a dále z něj odvádět určitou částku na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. U společnosti s ručením omezeným je podnikateli vyplácen podíl na zisku, který je zdaněn srážkovou daní, ale pojistné se z této částky neplatí. Na druhou stranu zisk celé společnosti je zdaněn daní z příjmu PO ve výši 19 %. (Sinecký, 2014, Zákon č. 586/1992 Sb.)

Právnícká osoba se jeví jako důvěryhodnější nežli fyzická osoba, u které se může zdát, že je obtížně zastupitelná, co se týče schopnosti plnění závazků, pokud nastanou problémy. Právnícká osoba je také příznivější volbou v oblasti budování jména a následného prodeje podniku, jelikož u fyzické osoby nelze tak jednoduše převést celé podnikání na jinou osobu a vybudované jméno tak často zaniká s ukončením činnosti OSVČ. (ipodnikatel.cz, 2020, Sinecký, 2014)

## 2 ŠTÍHLÉ PODNIKÁNÍ

Štíhlé podnikání se vyvinulo pomocí několika myslitelů a jejich metodologií. Spoluvytváření se zákazníky, jehož autorem je Steve Blank, představuje paralelní proces tvorby nepřetržité zpětné vazby od zákazníků přes celý vývojový cyklus produktu. Dalším tvůrcem je Eric Ries stojící za metodologií Lean Startup, která je popsána níže. K vývoji lean podnikání také přispěl tzv. bootstrapping znamenající financování podniku ziskem ze zákazníků. Dále i Alex Osterwalder, podle kterého Ash Maurya upravil svůj business model Lean Canvas, podpořil rozvoj štíhlého podnikání. (Blank, 2013, Maurya, 2016)

Štíhlé podnikání představuje ustavičnou iteraci plánů, která vede k úspěšnému návrhu, a to před tím, než se vyčerpají zdroje. Při použití této metody dochází k lepšímu a rychlejšímu prověření nových myšlenek. Dále může pomoci při tvorbě produktů, které jsou úspěšné. Lean podnikání zahrnuje též souběžné testování produktu i trhu prostřednictvím krátkých iterací. Skrze měření jednání zákazníků ověřuje vize podnikatelů. Zákazníky také začleňuje do vývojového cyklu produktu. (Maurya, 2016)

Jak postupovat při aplikaci štíhlého podnikání lze popsat ve třech krocích (Maurya, 2016):

1. Zaznamenání prvotního plánu.
2. Rozpoznání nejvíce rizikového úseku návrhu.
3. Soustavné ověřování projektu.

### 2.1 Startup

Startup představuje instituci, kterou tvoří lidé. Jeho cílem je vytvořit nový produkt za velice neurčitých okolností. Produkt v této definici znamená libovolný zdroj hodnoty pro zákazníky. Inovace jsou pro startup zásadní a jsou podstatou úspěchu dané firmy. Naopak velikost či obor podnikání není u startupu rozhodující. (Ries, 2011)

Startup se vyvíjí ve třech rozdílných fázích. Začíná řešením patřičného problému, kde se určuje, zda je problém skutečně relevantní a má smysl ho řešit. V další fázi se zjišťuje, jestli mají lidé o produkt zájem. Třetí fáze se zaměřuje na růst a škálování business modelu. (Maurya, 2016)

Blank (2013) ve své knize řadí startupy do čtyř základních kategorií, které se od sebe liší požadavky potřebnými k úspěchu.

- Startupy vstupující s novým produktem na existující trh.
- Startupy vytvářející zcela nový trh.
- Startupy usilující o rozdělení stávajícího trhu prostřednictvím nízkých cen.
- Startupy hodlající rozčlenit současný trh pomocí zaměření se na malý segment.

Startupy, které chtějí podnikat na již existujícím trhu musí nabízet produkt s vyšším výkonem, než poskytují ostatní subjekty. Tomuto trhu lze snadno porozumět, což je výhodou. Na druhou stranu je zde konkurence, která zpravidla definuje trh. Základem konkurenčního boje je tedy samotný produkt a jeho vlastnosti. (Blank, 2013)

Další možností podnikání je představit produkt na novém trhu, jenž vzniká, když firma vytvoří velkou zákaznickou základu, která předtím neexistovala. K tomu může docházet na základě významné inovace, vytvoření něčeho zcela nového či vyřešení nového problému. Kladem takového trhu je, že vlastnosti produktu jsou zpočátku vedlejší, protože se zde nenachází žádní konkurenti, avšak záporem je chybějící charakteristika trhu i zákazníků. (Blank, 2013)

Také existuje varianta, kdy se startup zaměří na segment zákazníků, pro které je dostačující dobrý výkon, jenž si mohou koupit za podstatně nižší cenu. Zde je zásadní dostatečně prověřit, jestli podnik dokáže být ziskový či nikoli. Dále se lze soustředit na malý segment, kterému podnik nabídne produkt dle jeho specifických potřeb. Zatímco stanovení nízkých cen se orientuje na tzv. low-end trhu, specializace produktu dle určitého segmentu cílí na jádro ziskového podnikání na určitém trhu. (Blank, 2013)

Startup lze chápat i jako princip podnikání utvářející nový způsob, jakým uspořádat, posuzovat a dislokovat zdroje potřebné pro chod podniku, čehož firma dosáhne pomocí nepřetržitých inovací. Existuje pět principů, na nichž je tato koncepce vybudována (Ries, 2019):

1. Nepřetržitá inovace – vyvarovat se zaměření na jedinou inovaci a snažit se opětovně objevovat převratná řešení.
2. Startup jako výchozí pracovní útvar – týmy, které mají pracovat na inovacích, jsou interními startupy organizace, což vyžaduje specifickou organizační strukturu.

3. Absence funkční oblasti – startupy je nutné řídit stylem neodpovídajícím klasickým technikám. V organizacích chybí podnikatelský přístup, který je potřebný pro úspěch a také pro finance či marketing.
4. Vytvoření nové firmy – tato filozofie vyžaduje velké změny v organizační struktuře, což je možné porovnat s opětovným zakládáním nového podniku.
5. Ustavičná přeměna – nestačí společnost transformovat jen jednou. Je nutné, aby se firma naučila reagovat na změny a reorganizovat se dle potřeby.

## 2.2 Metodika Lean Startup

Od štíhlé výroby, kterou vytvořili ve společnosti Toyota, je odvozen název této metodologie. Štíhlé myšlení, jehož principy obsahují například vzdělávání zaměstnanců, výrobní strategii just-in-time či akceleraci cyklů, Lean Startup modifikuje v souvislosti s podnikáním. (Ries, 2011)

Následující podkapitoly se věnují popisu nástrojů a procesů týkající se metodiky Lean Startup.

### 2.2.1 Neověřené předpoklady

Jelikož je koncept Lean Startup určen pro práci v nejistotě, je nutné stanovit hypotézy, které jsou označovány jako neověřené předpoklady. Tyto předpoklady je nezbytné formulovat co nejpřesněji, kvůli brzkému určení jejich správnosti. Formovat hypotézy je vhodné předtím, než vytvoříme celý produkt. (Ries, 2019)

Pro podnik jsou důležité dva typy předpokladů. První je hypotéza hodnoty ověřující zájem zákazníků o produkt. Hypotéza růstu je druhým typem. Ta testuje způsob nárůstu dosahu nabízeného výrobku či služby poskytující hodnotu zákazníkům. (Ries, 2019)

Při testování těchto domněnek je možné se zákazníků zeptat přímo prostřednictvím rozhovorů či dotazníků. Avšak u tohoto způsobu nastává problém v tom, že lidé jsou přesvědčeni o tom, že vědí, co chtějí, ale opak je pravdou. Tudiž lepší metodou testování je experiment, při kterém lze odhalit preference zákazníků z pozorování jejich chování. (Ries, 2019)

### 2.2.2 Minimální životaschopný produkt

Minimální životaschopný produkt nebo též MVP (minimum viable product) představuje variantu nového produktu pomáhající seskupit nejvyšší počet ověřených zjištění týkajících se zákazníků. Jedná se o proces založený na kontinuální zpětné vazbě získané od prvních uživatelů. Tento proces minimalizuje náklady, čas i vynaloženou námahu a zároveň maximalizuje množství otestovaných hypotéz. Ke zhotovení minimálního životaschopného produktu se doporučuje aplikovat smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnot’ – pouč se, která je popsána níže. (Ries, 2019, Ries, 2011, Lenarduzzi, Taibi, 2016)

Vytvoření nejvíce zdařilého produktu s nejmenším úsilím je cílem MVP. Minimální životaschopné produkty však mohou být nedokonalé, jde především o pohotovou transformaci nápadu v produkt, na kterém lze zahájit proces postupného zlepšování a opětovného ověřování. Je ale podstatné zmínit, že MVP není produkt s méně funkcemi. (Blank, 2015, Ries, 2019)

Forma MVP se může lišit v závislosti na předmětu testování. Je vhodné, aby si každý podnik stanovil svoje pravidla zabývající se experimentováním, školením zaměstnanců a způsobem kontroly dosaženého zjištění. Také je důležité vytvořit několik alternativ minimálního životaschopného produktu, tím se docílí většího rozhledu a otevřenosti podniku při hledání řešení. (Ries, 2019)

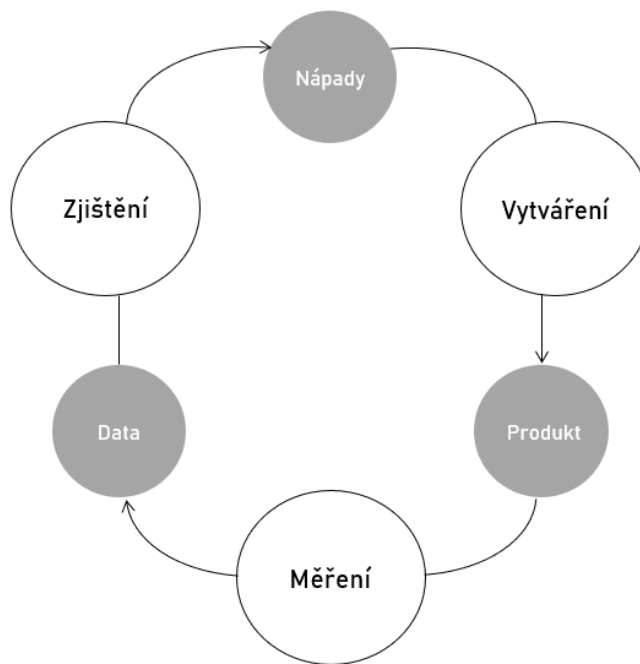
### 2.2.3 Ověřené zjištění

Ověřené zjištění představuje porozumění skutečným potřebám lidí. Takové zjištění by měl poskytnout každý minimální životaschopný produkt. Z vědeckého pohledu znamená ověřené zjištění závěr, ke kterému lze přijít při výměně hodnot v dílčích testech. (Ries, 2019)

Ověřená zjištění lze považovat za metriky k hodnocení úspěšnosti podnikatelských projektů. Tyto metriky musí vyhovovat následujícím třem podmínkám, aby směřovaly k závěrům, které jsou platné. Předpoklad akční metriky je splněn ve chvíli, kdy jsou data schopná zobrazovat zřetelné příčiny a následky týkající se daného produktu. Podmínka přístupnosti představuje dostupnost zpráv pro každého zainteresovaného člena. Poslední dispozicí je věrohodnost dat. Je třeba, aby informace byly jasné a nedaly se zpochybnit. (Ries, 2019)

#### 2.2.4 Smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnot’ – pouč se

Jak je výše zmíněno, ke tvorbě MVP se používá smyčka zpětné vazby, kterou lze vidět na následujícím obrázku č. 1. Cílem této smyčky není vytvořit finální produkt, ale maximalizovat proces učení se prostřednictvím iterační techniky (Blank, 2015).



Obrázek 1: Smyčka zpětné vazby (vlastní zpracování dle Ries, 2011)

Proces začíná nápadem, podle kterého lze vytvořit produkt. Z testování produktu se získají data, jež vedou ke zjištění a posléze k novému nápadu. Po dokončení této smyčky nastává situace výběru mezi vytrváním u stávající taktiky, nebo pivotem, což znamená odklonění se od primární strategie. Již jedna nepravdivá hypotéza je signálem k pivotu. Smyčka zpětné vazby tedy slouží k ověření či zamítnutí původní myšlenky. Pro podnik je žádoucí, aby celkové trvání smyčky bylo co nejkratší. (Blank, 2015, Ries, 2011)



### 3 BUSINESS MODELY

V této kapitole je vysvětlen koncept business modelu. Také jsou zde pospány a vzájemně srovnány business modely – Canvas, Lean Canvas a BM dle Christensena a Johnsona. Dále následuje deskripce podnikatelského plánu.

Business model jako takový znázorňuje podstatu vytváření, předávání a dosahování hodnoty v podniku. Lze ho chápat jako detailní návrh postupu, jenž se má uskutečnit pomocí organizačních struktur, procesů a systémů. (Baden-Fuller, Morgan, 2010, Osterwalder, Pigneur, 2012)

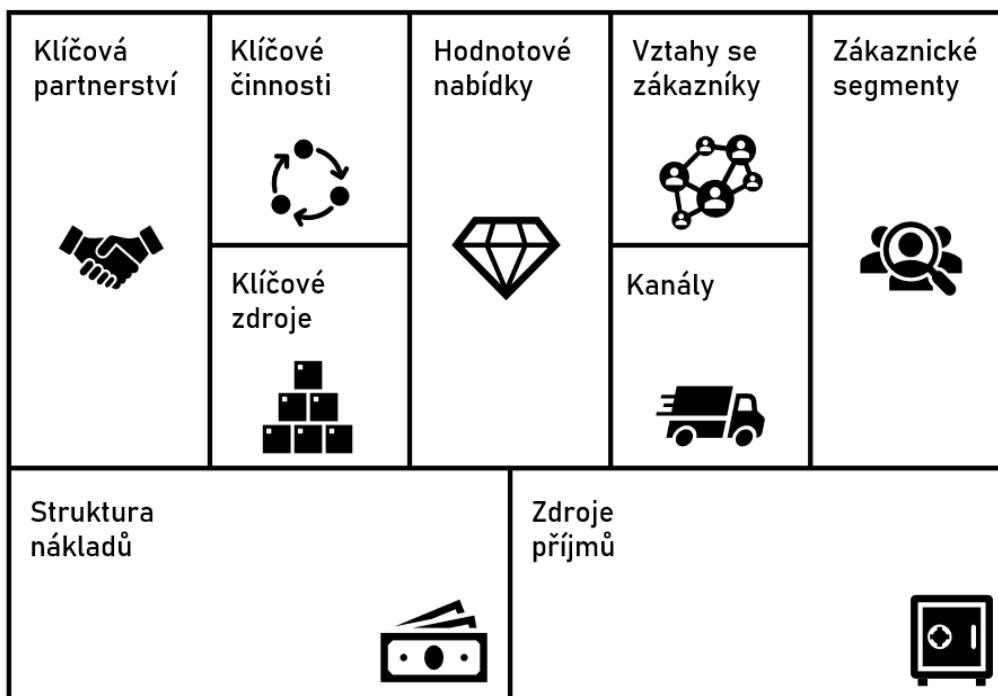
Autoři Baden-Fuller a Morgan (2010) rozlišují dva pohledy na obchodní modely. První skupinu nazvanou „scale models“ tvoří zjednodušené modely, které popisují pouze některé aspekty již existujících firemních schémat. Druhá skupina je pojmenovaná jako „role models“, která zahrnuje ideální případy hrající příkladnou roli. Zatímco „scale models“ jsou kopie věcí, „role models“ jsou schémata, která se kopírují. Komplexní business model však obsahuje oba pohledy.

Chesbrough (2009) uvádí několik funkcí, které by měl business model splňovat:

- tvoření hodnotové nabídky;
- identifikace tržního segmentu a specifikace mechanismu generování výnosů;
- definice struktury hodnotového řetězce, jenž je potřebná k vytvoření a distribuci nabídky a doplňkových aktiv;
- odhalení nákladové struktury a ziskového potenciálu;
- formulace konkurenční strategie, prostřednictvím které si podnik získá a udrží svou výhodu nad soupeři.

### 3.1 Business model Canvas

Business model Canvas obsahuje devět stavebních prvků, které jsou zachyceny na následujícím obrázku č. 2 a zobrazují to, jak firma zamýšlí získávat peněžní prostředky. (Osterwalder, Pigneur, 2012)



Obrázek 2: Business model Canvas (vlastní zpracování dle Osterwalder, Pigneur, 2012)

Tyto stavební prvky zahrnují čtyři základní oblasti podniku, kterými jsou zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční vitalita (Osterwalder, Pigneur, 2012). Všechny oblasti jsou popsány níže a pořadí podkapitol znázorňuje doporučený postup při sestavování tohoto typu business modelu.

#### 3.1.1 Zákaznické segmenty

První složkou Business modelu Canvas a zároveň i jeho jádrem jsou zákaznické segmenty, jelikož zákazníci jsou ti, jenž firmě zajišťují zisk a tím pádem i její existenci. Zákaznické segmenty charakterizují odlišné skupiny lidí nebo subjektů, na něž se firma hodlá soustředit. Vymezené segmenty tvoří skupiny zákazníků, jejichž potřeby si žádají a opodstatňují specifickou nabídku, také jestliže dosahují zřetelně vyšší ziskovosti či jim nevádí platit za rozličné aspekty nabídky. Segmenty mohou být rovněž definovány dle odlišných distribučních kanálů, skrze které podnik přistupuje k zákazníkům. Další charakteristikou může být vyžadování rozdílných druhů vztahů. V business modelu se může vyskytovat

jeden či více takových zákaznických segmentů, u kterých by se podnik měl pečlivě snažit pochopit potřeby dílčích segmentů. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

### 3.1.2 Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka tvoří spojením výrobků a služeb hodnotu pro konkrétní zákaznický segment a současně je příčinou preferování určité firmy zákazníky před ostatními podniky. Jak je výše zmíněno, každý zákaznický segment má specifický problém či potřebu, které hodnotová nabídka řeší nebo uspokojuje. Z toho vyplývá, co zákaznický segment to odlišná hodnotová nabídka. Hodnotové nabídky mohou být obdobné jako již existující nabídky na trhu a také v sobě mohou zahrnovat další či jiné prvky. Rovněž se vyskytují nabídky, jež jsou inovativní a znázorňují zcela novou nabídku. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Při tvorbě hodnotové nabídky mohou být využity například následující prvky. Prvním prvkem je novost, kdy hodnotové nabídky uspokojují požadavky, které zákazníci předtím nevnímali. Tento element mnohdy souvisí s novými technologiemi. Nadcházejícím prvkem, jenž zastupuje tradiční způsob tvorby hodnoty, je zlepšování výkonu. Obvyklým způsobem uspokojení potřeb některých zákazníků a zároveň tedy dalším prvkem je nabídka nižší ceny za obdobnou hodnotu. Posledním z řady příkladů je zajištění lepší dosažitelnosti výrobků a služeb těm zákaznickým segmentům, které k nim původně neměly přístup. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

### 3.1.3 Kanály

Kanály slouží ke komunikaci a k předávání hodnotové nabídky zákazníkům. Mimo jiné se vyznačují několika dalšími funkcemi, mezi které lze zařadit nárůst povědomí u zákazníků o službách a výrobcích daného podniku. Také se prostřednictvím nich může aplikovat poprodejní zákaznická podpora. (Osterwalder, Pigneur, 2012, Šafrová, 2019)

Kanály je možno rozčlenit na přímé a nepřímé. Eventuální rozdělení může být na vlastněné a partnerské kanály. Zmíněná dělení se svým způsobem prolínají. Například vlastní kanály mohou být přímé i nepřímé. Mezi přímé lze zařadit interní prodejní týmy nebo vlastní webové stránky. Do nepřímých patří firmou vlastněné maloobchodní prodejny. Na druhou stranu partnerské kanály jsou jen nepřímé, ku příkladu to mohou být partnerské prodejny a jejich webové stránky nebo velkoobchody. Pro podnik je zásadní najít takový mix kanálů, jenž vyhovuje zákaznickým představám a taktéž maximalizuje příjmy podniku. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

### 3.1.4 Vztahy se zákazníky

S každým zákaznickým segmentem si podnik vytváří specifické typy vztahů, které mohou vyplývat z motivace zvýšit prodeje, získat zákazníky či si je udržet. Právě vztahy se zákazníky dokáží ovlivnit jejich celkovou spokojenost. Existuje několik forem těchto vztahů, například osobní asistence, při níž je kladen důraz na lidskou interakci. To znamená, že zákazníky obsluhuje a komunikuje s nimi přímo zástupce firmy. Opakem předešlé formy je samoobsluha, která je založena na nepřímých vztazích se zákazníky. Posledním příkladem formy vztahů se zákazníky může být spolupráce. Jak již z názvu vyplývá, funguje na principu vytváření hodnoty spolu se zákazníky. Může se jednat o psaní recenzí, tvorbu videí či navrhování nových a vylepšených produktů. (Osterwalder, Pigneur, 2012, Svobodová a spol., 2017)

### 3.1.5 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů tvoří peněžní prostředky, které firma získala od zákaznických segmentů za poskytnutí hodnotové nabídky a obsahuje stanovení způsobu výsledné ceny produktu. Mohou být realizovány dva typy příjmů. Prvním z nich je transakční příjem z jednorázových plateb. Za druhý je považován opakující se příjem z průběžných plateb. Zdrojem příjmů může tedy kupříkladu být prodej aktiv, předplatné, poskytování licencí či reklama. (Osterwalder, Pigneur, 2012, Šafrová, 2019)

Zdroje příjmů vznikají pomocí cenotvorných mechanismů, které můžeme rozlišit na fixní a dynamické. Fixní cenotvorba vyplývá z předem stanovených cen, které se opírají o statické proměnné. Patří sem ceníková cena a dále ceny, které jsou závislé na specifikách produktu, na zákaznickém segmentu či na objemu. Za dynamické se považují ceny, jenž se mění v závislosti na tržní situaci. Lze sem zařadit vyjednávání, aukci a také yield management, u kterého se cena odvíjí dle množství zásob a času nákupu. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

### 3.1.6 Klíčové zdroje

Klíčovými zdroji jsou aktiva potřebná k fungování business modelu a tím pádem i k chodu firmy. Prostřednictvím nich je podnik schopen formovat a představovat hodnotovou nabídku, vniknout na trhy. Dále jsou důležitá při budování a udržování vztahů se zákazníky a také přispívají ke tvorbě příjmů. Tyto zdroje mohou být podnikem vlastněny, pronajímány nebo kupovány od klíčových partnerů. Klíčové zdroje mají různorodou podobu a lze je rozčlenit do několika skupin. První skupinou jsou fyzická aktiva, která zahrnují budovy,

výrobní prostory, stroje, vozidla nebo také distribuční síť. Lidské zdroje, které jsou nezbytné pro každou firmu, představují další skupinu. Do tohoto rozdělení taktéž patří duševní zdroje zastupující znalosti, autorská práva, patenty, partnerství nebo databáze zákazníků. Posledním typem jsou finanční zdroje tvořeny například hotovostí a úvěry. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

### **3.1.7 Klíčové činnosti**

Klíčové činnosti jsou taktéž důležité pro fungování podniku. Firma díky nim může produkovat a představovat hodnotovou nabídku, dostat se na trhy, zachovávat vztahy se zákaznickými segmenty a vytvářet příjmy. Dle typu business modelu jsou tyto činnosti diferencovány. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

### **3.1.8 Klíčová partnerství**

Klíčová partnerství představují dodavatele a partnery, bez kterých by firma nefungovala. Vytvářet vztahy si společnost může s konkurenčními i nekonkurenčními subjekty a také s firmami, se kterými chtějí tvořit nové podnikatelské záměry. V neposlední řadě též s dodavateli kvůli zajištění dodávek. Podnik navazuje partnerství z různých důvodů. Za první důvod lze označit optimalizaci a úspory z rozsahu. Cílem tohoto vztahu mezi kupujícím a dodavatelem je obvykle snížení nákladů. Snížení rizika a nejistoty je jedním z dalších důvodů utváření partnerství. Poslední motivací pro budování těchto vztahů je získání jistých zdrojů a činností, protože většina firem nevlastní všechny zdroje a neprovádí veškeré činnosti, jenž potřebuje ke svému chodu. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

### **3.1.9 Struktura nákladů**

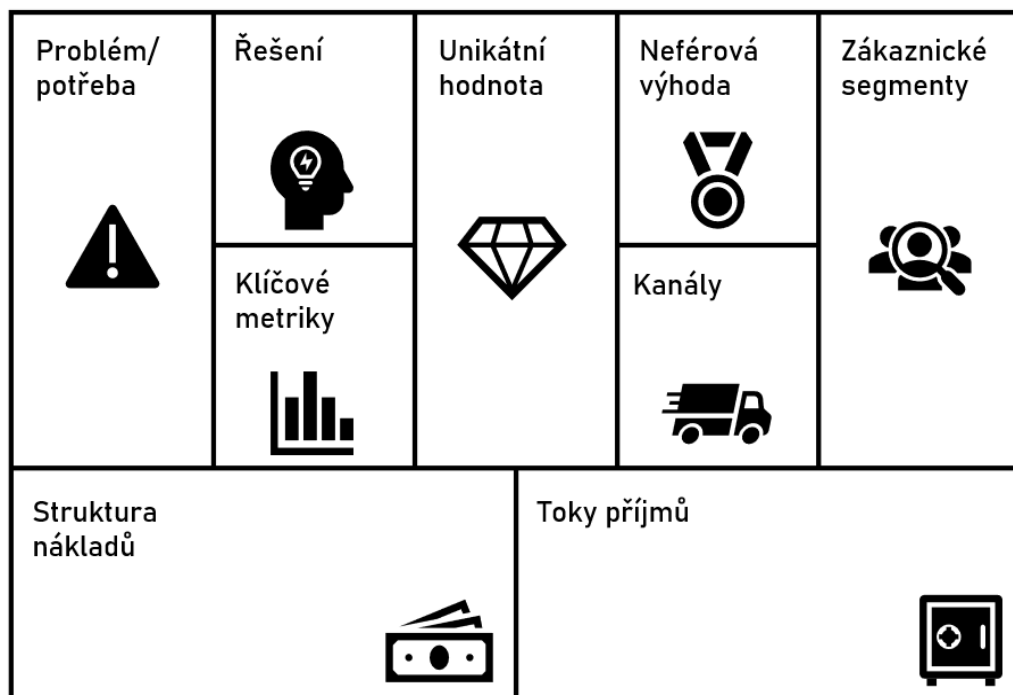
Ve spojitosti s klíčovými zdroji, činnostmi a partnery vznikají náklady. Struktura nákladů je schopna zobrazit, které klíčové zdroje a činnosti jsou nejdražší či nejlevnější. V souvislosti se strukturou nákladů lze rozlišit dva modely. První je model motivovaný náklady, u něž je minimalizace nákladů nejdůležitějším prvkem. Toto pojetí pomocí hodnotových nabídek poskytovaných za nízké ceny, maximální automatizace a rozsáhlého outsourcingu usiluje o nejnižší náklady. Model motivovaný hodnotou je druhým v pořadí. Tento model je orientován především na tvorbu hodnoty a na náklady se příliš neohlíží. (Osterwalder, Pigneur, 2012, Šafrová, 2019)

Náklady můžeme rozlišit na základě jejich vlastností. Fixními náklady se rozumí takové náklady, které v podniku existují i za předpokladu žádné produkce. Opakem jsou variabilní

náklady, jenž se odvíjí od objemu výrobků či poskytnutých služeb. Další vlastností nákladů mohou být úspory z rozsahu znamenající pokles nákladů prostřednictvím rozšíření produkce. Mohou se vyskytnout také úspory ze sortimentu, které fungují na principu většího rozsahu provozu. To znamená, že jsou využity některé původní činnosti k podpoře více produktů. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

### 3.2 Lean Canvas

Business model Lean Canvas je odvozen z předešlého business modelu Canvas. Tento model, je přizpůsoben pro popis nového podnikání. Je také spojen s metodologií štíhlého podnikání a startupů. Obsahuje též devět oblastí, které lze vidět na obrázku č. 3 níže. (Maurya, 2016)



Obrázek 3: Lean Canvas (vlastní zpracování dle Maurya, 2016)

Existují určitá doporučení, která mají za cíl pomoci při tvorbě tohoto business modelu. Za prvé je žádoucí jej nastínit v průběhu jednoho sezení, a to do limitu patnácti minut, což stačí k zachycení současných myšlenek. Business model se v čase vyvíjí, a tudíž není nutné vyplnit všechny sekce na první pokus. Vynechané části pak určují, kde tkví největší rizika a u kterého prvku zahájit ověřování modelu. Další radou je být stručný, poněvadž se tímto způsobem zachytí faktická podstata modelu. Uvažování v přítomném čase je také důležité, jelikož v dnešním světě je nemožné předpovídat budoucnost. Posledním doporučením je

uplatnění přístupu, který je orientovaný na zákazníka, protože právě zákazníci jsou u štíhlého podnikání nejdůležitější. (Maurya, 2016)

Dle Mauryi (2016) je vhodné vyplňovat jednotlivé oblasti v tomto pořadí:

1. Vymezení problému/potřeby
2. Definování zákaznických segmentů
3. Návrh jedinečné hodnoty
4. Stanovení řešení
5. Vytyčení kanálů
6. Určení toků příjmů
7. Stanovení struktury nákladů
8. Definování klíčových metrik
9. Návrh nespravedlivé výhody

**Problém či potřeba** přímo souvisí se skupinami zákazníků a společně stanovují další části business modelu. Při vymezování problému je vhodné si určit jeden až tři zásadní problémy vztahující se k určitému zákaznickému segmentu. Dále je žádoucí zmínit již existující alternativy k řešení našeho problému. U zákaznických segmentů je důležité orientovat se na první uživatele a určit ostatní uživatelské role. (Maurya, 2016, Šafrová, 2019)

**Jedinečnou hodnotu** lze definovat jako způsob, kterým se podnik odlišuje a důvod, proč se o firmu zákazníci zajímají. Unikátní hodnota se odvozuje z hlavního problému. Je podstatné zaměřit se na výhody vyplývající z dokončeného příběhu. Při vytváření jedinečné hodnoty je také možné použít koncepční úderné sdělení sloužící k vyjádření myšlenky a k podpoře jejího šíření. (Maurya, 2016, Šafrová, 2019)

Sekce **řešení** se zpočátku zabývá neotestovanými problémy, které se v průběhu ověřování modelu mohou změnit. Není tedy vhodné trvale spojit řešení s problémem ihned na začátku tvorby business modelu. Proto stačí navrhnout jednoduchý způsob, jenž by vyřešil dané problémy. (Maurya, 2016, Šafrová, 2019)

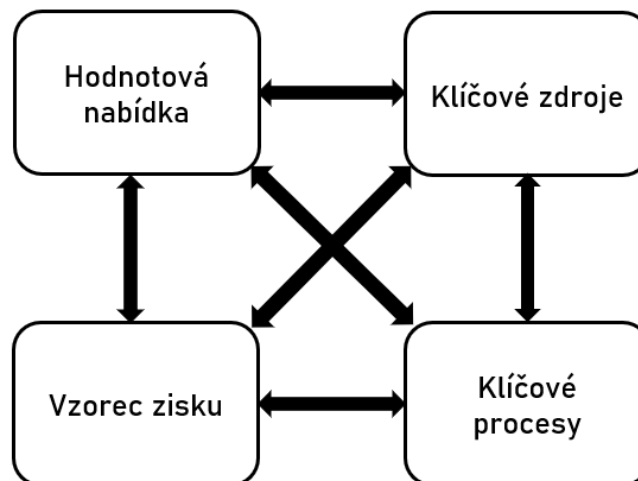
**Klíčové metriky** představují ukazatele výkonnosti, které si každý podnik zvolí podle svého uvážení. Jsou důležité pro měření vývoje a také lze pomocí nich určit významné momenty v životním cyklu zákazníka. (Maurya, 2016, Šafrová, 2019)

**Nespravedlivá výhoda** je poslední vyplňovanou oblastí, protože její popis je velmi náročný. Za konkurenční výhodu lze považovat něco, co není možné jednoduše zkopírovat nebo pořídit. (Mauyra, 2016, Svobodová a spol., 2017, Šafrová, 2019)

Ostatní části business modelu Lean Canvas jako jsou kanály, toky příjmů a struktura nákladů, zde nebyly popsány, jelikož jsou zachyceny v předešlých podkapitolách.

### 3.3 Business model dle Christensena a Johnsona

Varianta business modelu dle Johnsona a Christensena (2008) se skládá ze čtyř vzájemně propojených a závislých prvků, které společně vytvářejí a přinášejí hodnotu. Jsou jimi hodnotová nabídka a klíčové zdroje, které již byly v předchozích podkapitolách definovány. Další složkou jsou klíčové procesy, jenž slouží k fungování podniku a k dosažení jeho cílů, lze sem zařadit školení, vývoj, výrobu, rozpočtování či plánování. Mezi tyto procesy také patří pravidla, metriky a normy podniku. Posledním prvkem je tzv. vzorec zisku (profit formula) definující hrubé a čisté marže, jichž musí organizace dosáhnout vzhledem ke struktuře a velikosti fixních a variabilních nákladů obsažených v jejich zdrojích. Tyto čtyři prvky tvoří dle autorů stavební kameny každého podnikání. Návrh hodnoty pro zákazníka a vzorec zisku definují hodnotu jak pro zákazníka, tak pro společnost. Klíčové zdroje a procesy popisují způsob jakým bude tato hodnota dodána zákazníkovi i společnosti.



Obrázek 4: Schéma business modelu dle Christensena a Johnsona (vlastní zpracování dle Christensen, Johnson, 2009)

Obrázek č. 4 výše popisuje propojenost všech prvků tohoto business modelu. Lze si všimnout obousměrných šipek mezi všemi oblastmi, ty dávají najevo, že postup, kterým se tento obchodní model sestavuje závisí na okolnostech. Jestliže model závisí na funkčnosti



a spolehlivosti produktu, začíná se návrhem hodnoty a pokračuje se dle směru hodinových ručiček. Může nastat i situace, kdy v business modelu záleží na ceně, postupuje se právě naopak. (Christensen, Johnson, 2009)

### 3.4 Komparace business modelů

Nástroj Lean Canvas, jehož tvůrcem je Ash Maurya, pomáhá uživatelům definovat jejich nové podnikání. Na druhou stranu business model Canvas, který zformuloval Alexander Osterwalder společně s Yvesem Pigneurem, se zaměřuje spíše na popis již existující firmy, protože pomáhá identifikovat hlavní prvky, ale nevyžaduje hloubkový výzkum a některé oblasti nelze vyplnit bez zkušeností s podnikáním. (Bedö et al., 2017, Svobodová a spol., 2017)

Dalším rozdílem mezi výše popsány modely jsou jejich jednotlivé stavební prvky. Z původního modelu Canvas byly čtyři prvky nahrazeny. Oblasti, které byly v modelu Lean Canvas obměněny, se buď překrývaly s jinými, nebo nebyly rozhodujícím faktorem úspěchu. Klíčoví partneři, které je v počáteční fázi těžké získat, byli nahrazeni problémem či potřebou. Místo klíčových činností, je zde návrh řešení. Klíčové zdroje vystřídaly klíčové metriky. Vztahy se zákazníky, jenž jsou již součástí kanálů, nahrazuje nespravedlivá výhoda, která je spolu s klíčovými metrikami důležitá pro udržitelnost, dlouhodobý zisk a podíl na trhu. Maurya (2016) ve svém Lean Canvasu také změnil navrhovanou cestu vyplňování jednotlivých prvků, která je zobrazena v předešlé podkapitole. Co se týče business modelu, který navrhl Christensen s Johnsonem, ten má oproti dvěma výše zmíněným jen čtyři oblasti, ve kterých v podstatě shrnuje všechny prvky uvedené v BM Canvas. (Christensen, Johnson, 2009, Bedö et al., 2017)

Výhodou business modelů je velmi snadné použití. Z hlediska doby vypracování jsou rychlé. Jejich stručnost nutí uživatele zachytit podstatu věci. Dále jsou také přenosné a jednoduše se sdílí. Mezi nevýhody business modelů patří chybějící pozornost konkurenci. Dalším nedostatkem je absence růstového potenciálu a určení velikosti trhu. Také v nich není zahrnuta lidská stránka podniku, například vlastníci či klíčoví členové. (Bedö et al., 2017, Maurya, 2016)

### 3.5 Podnikatelský plán

Za podnikatelský plán se označuje dokument v písemné podobě, jenž zachycuje veškeré zásadní vnitřní i vnější souvislosti týkající se podnikatelské činnosti. Jeho cílem je pomoc s uspořádáním myšlenek o svém záměru, dát jim reálnou formu a ověřit si jejich realizovatelnost prostřednictvím různých analýz vztahujícím se k trhu, produktu či investicím. Veber a spol. (2012) označují finanční plán za jeho nedůležitější složku. Podnikatelský plán je tvořen nejen pro samotného podnikatele, ale i pro investory, pro banku nebo pro poskytovatele dotací. Lze jej vytvářet jak před začátkem podnikání, tak při zásadnější změně v již existující firmě. (Srpová a spol., 2010, Svobodová a spol., 2017)

Dle Svobodové a spol. (2017) by měl podnikatelský plán odpovědět na následující otázky:

- *„Kde se nyní nacházím?*
- *Kam se chci dostat?*
- *Jak toho chci dosáhnout?‘‘*

Struktura podnikatelského plánu se může lišit v závislosti na uživateli, a především dle požadavků banky či investorů. Svobodová a spol. (2017) uvádějí nejběžnější strukturu podnikatelského plánu:

1. Shrnutí.
2. Deskripce produktu a vlastníka.
3. Analýza trhu a odběratelů.
4. Analýza konkurence.
5. Analýza dodavatelů.
6. Zajištění lidských zdrojů.
7. Marketing.
8. Finanční plán.
9. Analýza rizik.
10. Vyhodnocení projektu.
11. Přílohy.

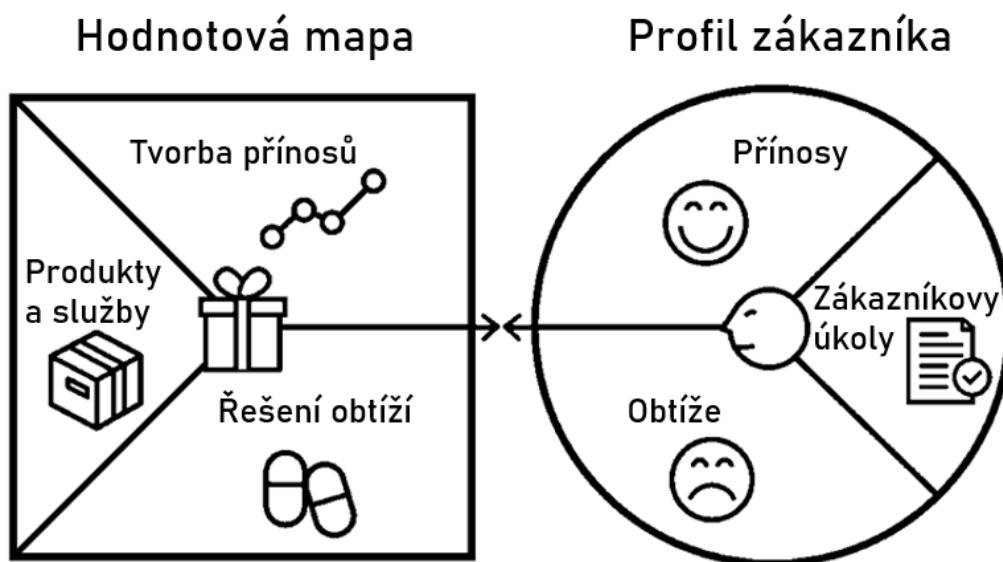
Existují určité zásady, kterými by se měl podnikatel řídit při sestavování podnikatelského plánu. Prvními z nich jsou srozumitelnost a přehlednost, které ovlivňují to, jestli investor anebo jiný čtenář text pochopí či nikoliv. Podnikatelský plán by měl být také reálný a pravdivý. Taktéž uvádění zdrojů zvýší důvěryhodnost uvedených informací. Dále se doporučuje vzít v potaz rizika a zpracovat několik scénářů vývoje. V neposlední řadě by podnikatelský plán měl být inovativní, což znamená poskytovat zákazníkovi přidanou hodnotu. (Svobodová a spol., 2017, Srpová a spol., 2010)

Podnikatelský plán prezentuje firemní strategii, zobrazuje potenciální finanční výkonnost a detailněji popisuje okolnosti, zatímco business model představuje hlavní myšlenku podnikání spolu s deskripcí jeho fungování (Markovic, 2019). Osterwalder a spol. (2012) ve své knize uvádějí, že BMC by měl být součástí podnikatelského plánu. Ale dříve, než se vytvoří podnikatelský plán, Maurya (2016) doporučuje business model otestovat prostřednictvím experimentů a využití tzv. smyčky zpětné vazby.

## 4 TVORBA HODNOTOVÉ NABÍDKY

Při tvorbě hodnotové nabídky lze použít nástroj s názvem Value Proposition Canvas, který prostřednictvím iterativního procesu umožňuje navrhnout a testovat žádoucí hodnotové nabídky. K udržení zákaznické spokojenosti je nutné proces utváření hodnotové nabídky ustavičně rozvíjet. Metodu tvorby hodnotové nabídky je možné uplatnit jak u nového podnikání, tak u již existujících společností. (Osterwalder et al., 2014)

Value Proposition Canvas, jenž lze vidět na obrázku č. 5, se skládá ze dvou složek – profilu zákazníka a hodnotové mapy, které jsou popsány v nadcházejících kapitolách. V bodu, v němž se obě součásti střetnou, je třeba vytvořit soulad. (Osterwalder et al., 2014)



Obrázek 5: Value Proposition Canvas (upraveno dle B2B International, c2021)

### 4.1 Profil zákazníka

Profil zákazníka slouží k lepšímu porozumění zákazníkům a je sestaven z úkolů, přínosů a obtíží, které jsou popsány v následujících podkapitolách. (Osterwalder et al., 2014)

#### 4.1.1 Úkoly zákazníka

Tato část zákaznického profilu obsahuje problémy a potřeby zákazníků, jenž se snaží vyřešit či uspokojit. Je důležité tyto úkoly posuzovat ze strany klientů a také hodnotit jejich významnost. (Osterwalder et al., 2014)

Existují tři typy úkolů. Funkční úkol představuje určitou úlohu nebo problém. Příkladem může být potřeba poslat zprávu. Úkoly, prostřednictvím kterých chtějí zákazníci ovlivnit svou reputaci, se nazývají společenské. Posledním typem jsou úkoly osobní, jenž nastanou

v okamžiku touhy po konkrétní emoci, kterou může být pocit bezpečí nebo stability. (Osterwalder et al., 2014)

#### **4.1.2 Obtíže**

Obtíže znamenají všechny okolnosti, které klienty obtěžují v jakékoliv fázi plnění jejich úkolů. Mohou to být rovněž eventuální nepříznivé výsledky, jež vzniknou kvůli nesplnění úkolu. Zde je také důležité rozlišovat závažnost obtíží z pohledu zákazníka. (Osterwalder et al., 2014)

Obtíže lze rozčlenit do tří skupin. Do první skupiny spadají nežádoucí výsledky, problémy a vlastnosti. Charakter těchto obtíží může být funkční, sociální, emociální nebo dodatečný. Překážky tvořící další skupinu, se vyznačují tím, že nedovolují klientům vykonávat určitý úkol. Poslední jsou rizika, do nichž patří takové hrozby, které mohou zapříčinit negativní výsledky. (Osterwalder et al. 2014)

#### **4.1.3 Přínosy**

Za přínosy, které jsou vyžadovány zákazníky, lze považovat výsledky a výhody v podobě funkčního užítku, společenských benefitů, kladných emocí či úspor financí. Přínosy je vhodné posuzovat podle toho, jak jsou pro zákazníka relevantní. (Osterwalder et al., 2014)

Vyskytují se čtyři typy přínosů. Požadované přínosy jsou spojeny s funkčností řešení. Dalšími jsou přínosy očekávané, do nichž patří takové vlastnosti produktu, bez kterých by mohl nadále fungovat. Chtěné přínosy představují například určitou funkci produktu, kterou výrobek či služba nezahrnuje, ale zákazníci by si ji přáli. Posledními jsou neočekávané přínosy znamenající užitek, jenž klient od produktu nepředpokládá ani po něm netouží. (Osterwalder et al., 2014)

## **4.2 Hodnotová mapa**

Hodnotová mapa rozkládá hodnotovou nabídku na tři části, kterými jsou produkty a služby, řešení obtíží a tvorba přínosů. Cílem tohoto nástroje je pomoc při popisu způsobu vytváření hodnotové nabídky pro zákazníky. (Osterwalder et al., 2014)

### **4.2.1 Produkty a služby**

Tato část hodnotové mapy představuje výčet jednotlivých výrobků a služeb, skrze které firma utváří hodnotovou nabídku. Prostřednictvím nich zákazníci dokončují úkoly,

uspokojují potřeby či řeší problémy. Je také třeba posuzovat významnost produktů z hlediska nutnosti pro jednotlivé zákazníky. Výrobky a služby mohou mít podobu fyzickou, nehmotnou, digitální či finanční. (Osterwalder et al., 2014)

#### **4.2.2 Řešení obtíží**

Řešení obtíží objasňuje způsob, kterým pomocí produktů daný podnik zamezuje vzniku komplikací u klientů. Je důležité zmínit, že nelze vždy vyřešit každý problém, který je v profilu zákazníka definovaný. Proto je vhodné se zaměřit na obtíže, jež jsou pro klienta nejdůležitější. (Osterwalder et al., 2014)

#### **4.2.3 Tvorba přínosů**

Tvorbou přínosů se rozumí styl zajišťování benefitů pro zákazníky prostřednictvím produktů určité firmy. Zde také platí, že hodnotová nabídka nemusí vytvářet všechny přínosy identifikované v profilu zákazníka a rovněž je třeba zaměřit se na výhody, které jsou pro klienty zásadní. (Osterwalder et al., 2014)

### **4.3 Soulad**

Vznik souladu je podmíněn situací, ve které hodnotová mapa koresponduje s profilem zákazníka. Aby byli zákazníci spokojeni s hodnotovou nabídkou, je nezbytné se soustředit na takové úkoly, obtíže a přínosy, jež jsou pro ně nejvíce podstatné. (Osterwalder et al., 2014)

## 5 NÁSTROJE PRO ANALÝZU PODNIKOVÉHO OKOLÍ

Podnikové okolí zahrnuje vše, co se nachází mimo podnik jako organizaci. Hospodaření firmy je podmíněno vztahy, jež si podnik s okolím vytváří a vnějšími vlivy, za které jsou považovány příležitosti a hrozby. Znalost okolního prostředí podniku umožní lépe se okolí přizpůsobit, více porozumět vztahům s okolím a také dát podnikateli možnost okolí v určité rovině ovlivňovat. (Dvořáček a spol., 2012)

Okolí podniku se dělí na interní a externí. Vnitřní prostředí zahrnuje cíle podniku, zdroje, organizační strukturu či pracovní podmínky. Vnější část se dále rozděluje na mikrookolí a makrookolí. Rozdíl mezi mikro a makro prostředím je ve schopnosti ovlivnit působící faktory. Mikrookolí obsahuje okolnosti, na které je schopen podnik zapůsobit. Kdežto do makrookolí patří takové faktory, na něž podnik nemá žádný vliv. (Dvořáček a spol., 2012, Šafrová, 2019)

### 5.1 SWOT analýza

SWOT představuje strategickou analýzu a poskytuje rámec pro rozvoj podnikové strategie. Existuje již několik desetiletí a je pravděpodobně nejpoužívanějším strategickým nástrojem v moderní době. Název tohoto nástroje je akronymem počátečních písmen čtyř anglických slov – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. SWOT v sobě zahrnuje jak analýzu interní, do které patří určení silných a slabých stránek, tak i externí zabývající se příležitostmi a hrozbami. (Sersby, 2016, Veber a spol., 2012)

Silné stránky jsou interními a užitečnými faktory, které podporují příležitosti a překonávají hrozby. Slabé stránky, které jsou interní a škodlivé, mají za následek neschopnost využít příležitosti nebo jsou zranitelnými vůči hrozbě. Příležitosti mají podobu vnějších a užitečných okolností, nad kterými nemá podnik kontrolu. Hrozby představují vnější a škodlivé faktory, jichž firma nemůže ovlivnit. (Sersby, 2016)

V rámci SWOT analýzy mohou vzniknout 4 strategické varianty. První z nich je strategie SO, což znamená, že se podniku naskytuje několik příležitostí, které je schopen pomocí svých silných stránek využít. Druhá strategie ST je použita v situaci, kdy jsou silné stránky firmy ohroženy hrozbami. Podnik se v tomto případě snaží maximalizovat silné stránky a naproti tomu minimalizovat hrozby. Strategie OW je využívána, když je kolem společnosti velké množství příležitostí, ale ona je limitována svými slabými stránkami. Základ této taktiky spočívá ve zužitkování příležitostí k potlačení slabých stránek. Poslední je strategie

WT, jenž vzniká v okamžiku převahy slabých stránek i ohrožení. Taková situace je řešena snahou o minimalizaci obou zmíněných faktorů. (Dvořáček a spol., 2012, Srpová a spol. 2010)

Výhodami této analýzy jsou snadná pochopitelnost a komunikace díky své vizuální podobě. Také je použitelná na mnoha úrovních v organizaci, od jednotlivce, tým či závod po celopodnikovou strategii. Na druhou stranu má tento nástroj i své nevýhody. Používá nekvalitní data, která zahrnují anekdoty, doslechy či generalizované faktory. Dále neodděluje analytický prvek sběru dat od vyhodnocení a následného rozhodování. Také je snadné nesprávně přiřadit faktory k oblastem analýzy, což vede k neplatné strategii. (Sersby, 2016)

## 5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je využíván k analýze mikroprostředí. Tato analýza posuzuje vliv pěti primárních skupin subjektů na trh a jak velkou hrozbou jsou pro podnik. Těmito skupinami jsou stávající konkurenti, eventuální konkurenti, podniky nabízející substituty, dodavatelé a zákazníci. Rozšířená verze tohoto modelu bere v potaz i působení státu a poskytovatelů komponentů. (Grundy, 2006, Šafrová, 2019, Veber a spol., 2012)

**Stávající konkurence** již na trhu existuje, zabývá se totožným problémem a řeší ho shodným nebo obdobným způsobem. Vzájemné chování této skupiny konkurentů z velké míry určuje situaci na celém trhu, kdy první variantou může být to, že se konkurenti vzájemně respektují a spolupracují, druhou variantou je nelítostná rivalita a likvidační boj. (Šafrová, 2019)

**Potenciální konkurence** se na trhu ještě nevyskytuje. Existují dva druhy potenciální konkurence a to ti, kteří již plánují vstup na trh, u nichž je analýza značně jednodušší, jelikož se o nich podnik může dozvědět prostřednictvím prezentací, účastí v soutěžích apod. Druhou skupinu tvoří ti, jež se rozhodnou v budoucnu na základě úspěšnosti jiných podniků na daném trhu. K identifikaci těchto potenciálních konkurentů slouží analýza bariér a výhod vstupu na trh. (Šafrová, 2019)

**Poskytovatelé substitutů** nabízejí produkty zaměřující se na stejný problém, který je však řešen odlišným způsobem. Firmy nabízející substituty by pro podnikatele měly být stejně významné jako jeho přímí konkurenti, jelikož zákazníka nezajímá produkt, ale jeho vyřešený problém. (Šafrová, 2019)



**Dodavatelé** také působí na tržní prostředí, poněvadž každý podnik potřebuje dodavatele. Čím složitější podnikatelský záměr, tím větší potřeba dodavatelů. Situace na trhu pak závisí na dostupném počtu dodavatelů. Jestliže je na výběr dostatek dodavatelů existuje zde jen malé riziko. Na druhou stranu, pokud je dodavatelů málo či jen jeden, dochází z jeho strany k bezmeznému stanovování podmínek a ceny, což negativně ovlivňuje podnikání a může to vést i k neúspěšnosti podnikatelského záměru. (Šafrová, 2019)

**Zákazníci** taktéž ovlivňují situaci na trhu. Porterův model se zaměřuje hlavně na jejich vyjednávací sílu. Když je zákazníků značné množství, situace na trhu je téměř bez rizika, tudíž odběratelé musí přijmout ceny a podmínky, které určují podniky. Vyjednávací síla zákazníků a s tím spojené nebezpečí stoupá v případě, kdy je zákazníků malé množství, což je spojené se zásadním podílem na tržbách či zisku. (Šafrová, 2019)

Výhodou spojenou s tímto modelem je zjednodušení mikroekonomické teorie na pouhých pět hlavních vlivů. Dále zdůrazňuje význam vyjednávací síly a dohod při určování atraktivity trhu. Také se prostřednictvím tohoto modelu manažeři více zaměřují na externí prostředí ve srovnání se SWOT analýzou. Naopak za nedostatek může být pokládáno to, že se soustřeďuje na odvětví jako celek místo toho, aby se zabýval jednotlivými produktovými segmenty. Též nedokáže odkázat na možnou manažerskou činnost, kterou je potřeba vykonat například v souvislosti se způsobem, jakým se může zvýšit vliv podniku na určitou konkurenční sílu. Za další nevýhodou lze považovat to, že model není propojený s ostatními analýzami, konkrétně třeba s PEST analýzou, aby dokázal vytvořit určitý kontext. (Grundy, 2006)

### 5.3 PEST analýza

PEST analýza je využívána pro pochopení strategického rizika. Identifikuje změny a dopady vnějšího makroprostředí, které firma nemůže nijak ovlivnit, na firemní konkurenceschopnost. Dopady vnějších faktorů jsou zmírňovány preventivní strategií a příležitosti jsou využívány v k vytvoření nových konkurenčních pozic. Název je akronymem počátečních písmen čtyř anglických slov, která reprezentují proměnné této analýzy – Political, Economical, Social, Technological. Existují i upravené verze tohoto modelu, jenž zahrnují více oblastí. Ku příkladu analýza PESTLE přidává k původnímu modelu environmentální a legální faktory. (Sammuto-Bonnicci et al., 2015, Šafrová, 2019)

**Politicko-legislativní** faktory představují právní předpisy v oblasti obchodu, daní, práce a životního prostředí, také sem patří politická stabilita. **Ekonomické** faktory mají největší

dopad na ziskovost a celkovou atraktivitu trhu či odvětví. Využívanými ukazateli jsou HDP, nezaměstnanost a inflace, dále minimální a průměrná hrubá mzda nebo také úrokové sazby. Za **sociální** faktory se považují demografické tendence, kultura a zvyky obyvatel, úroveň vzdělání, životní styl či náboženství. Sledování sociálních trendů umožňuje firmě přemístit své produkty tak, aby odpovídaly měnícím se očekáváním zákazníků. **Technologické** faktory zahrnují technologické změny, jež jsou poháněny inovacemi, které mají rychlé tempo, což znamená, že jakákoliv konkurenční výhoda je krátkodobá. Do této skupiny proměnných lze například zařadit obecné technologické tendence, technickou pokročilost daného regionu, či úroveň infrastruktur. (Sammut-Bonnici et al., 2015, Šafrová, 2019)

## 6 SHRnutí TEoretické Části

Teoretická část diplomové práce obsahuje informace získané studiem dostupných literárních i internetových zdrojů. Zabývá se problematikou z oblasti podnikání a tvorby business modelů. Je rozdělena do pěti částí.

První kapitola se věnuje vymezení podnikání, což se ukázalo jako poměrně složité. Na podnikání lze nahlížet z více pohledů a je možné jej brát jako proces, jako přístup, či jako hodnotovou orientaci. Také charakteristika podnikatele není zcela jednotná, ale existují alespoň společné znaky, které se objevují v definicích různých autorů jako je inovace, riziko, tvorba hodnoty nebo také schopnost rozpoznat příležitost. Dále jsou v této kapitole popsány trendy, které dominují v současném podnikatelském prostředí. Největším trendem je relokalizace spojující globálně se šířící informace a lokálně se řídící poptávku. Je zde rovněž věnována pozornost malým a středním podnikům a rodinnému podnikání spadajícím též do této skupiny firem. MSP rapidně přispívají k ekonomickému růstu a tvoří 99 % všech podniků v ČR. Též jsou zde zmíněny právní formy podnikání, jimiž jsou právnické a fyzické osoby. Dále navazuje srovnání OSVČ se společnostmi s ručením omezeným, kde jsou porovnávány z hlediska ručení za závazky, výše zřizovacích výdajů, placení daní či důvěryhodnosti.

Druhá kapitola pojednává o štíhlém podnikání, jehož principy mají kořeny ve štíhlé výrobě, která vznikla ve firmě Toyota. Štíhlé podnikání znamená ustavičnou iteraci a testování plánů, jež směřuje k úspěšnému návrhu před vyčerpáním zdrojů. V této kapitole je také definován startup, jehož cílem je vytvořit nový produkt za neurčitých podmínek a pro jeho úspěch jsou zásadní inovace. Startupy lze rozdělit do čtyř skupin dle jejich strategie. Existují startupy, které vstupují na existující trh s novým produktem. Také jsou zde startupy, jež vytváří nový trh. Další možnou variantou je strategie nízkých cen. Poslední možností je zaměření se na malý segment zákazníků a přizpůsobit produkt jejich specifickým potřebám. V této kapitole je také zmíněna metodika Lean Startup tvořena několika nástroji a procesy, kterými jsou neověřené předpoklady, minimální životaschopný produkt, ověřené zjištění a smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnoť – pouč se.

Třetí kapitola se zabývá business modely, které znázorňují podstatu vytváření, předávání a dosahování hodnoty v podniku. Existuje několik pojetí obchodních modelů. V této kapitole je věnována pozornost BM Canvas, Lean Canvas a BM dle Christensena a Johnsona. BM Canvas tvoří devět stavebních prvků, které rozebírají čtyři základní oblasti

podniku, jimiž jsou zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční výkonnost. Tento typ business modelu je určen spíše pro již existující podniky. Lean Canvas je odvozen od předchozího BM a je částečně upraven. Slouží k využití pro začínající podniky, jelikož se zaměřuje více na konkurenční výhodu a problémy či potřeby zákazníků. Posledním BM zachyceným v této kapitole je dle autorů Christensena a Johnsona, jenž se skládá ze čtyř vzájemně propojených a závislých prvků, které ale taktéž pokrývají oblasti z předešlých dvou BM. Dále navazuje srovnání zmíněných obchodních modelů. Součástí této kapitoly je také charakteristika podnikatelského plánu.

Ve čtvrté kapitole je zachycen způsob tvorby hodnotové nabídky prostřednictvím nástroje Value Proposition Canvas, který se skládá z profilu zákazníka a z hodnotové mapy. Cílem je vytvořit soulad mezi těmito dvěma prvky. Profil zákazníka obsahuje úkoly zákazníka, jeho obtíže a jeho očekávané přínosy. Hodnotová mapa je sestavena z produktu/služby, z řešení obtíží a z tvorby přínosů produktu pro zákazníka.

Poslední kapitola je zaměřena na nástroje určené k analýze podnikového okolí. Analýzy se rozlišují v závislosti na typu okolí. Podnikové prostředí se rozlišuje na makrookolí a mikrookolí. Za mikrookolí se považují takové okolnosti, které je podnik schopen do určité míry ovlivnit. Makrookolí zahrnuje oblasti, na které firma nemá žádný vliv. Souhrnnou analýzou obou prostředí je SWOT analýza představující strategický nástroj. Do interní části se řadí silné a slabé stránky společnosti, kdežto do externí analýzy patří příležitosti a hrozby. Analýzou zaměřující se jen na mikroprostředí je Porterův model pěti sil, jenž posuzuje vliv pěti primárních skupin subjektů na trh, do nichž patří stávající konkurenti, potenciální konkurenti podniky nabízející substituty, dodavatelé a zákazníci. Na druhou stranu PEST analýza identifikuje změny a dopady makrookolí na konkurenční pozici firmy. Zabývá se následujícími faktory – politicko-legislativními, ekonomickými, sociálními a technologickými.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 KOMPETENČNÍ ROVINA PODNIKÁNÍ

Zamýšleným podnikatelským subjektem je malé tradiční rodinné vinařství. Motivem volby tohoto druhu podnikání je fakt, že výrobou vína pro vlastní spotřebu se rodina Křivkova zabývá již po několik generací. Začátek vinaření rodiny je datován zhruba ke konci 19. století. Nynější podobu vinařství vybudoval otec potenciálního podnikatele, který vinaří již více než 60 let. Budoucí majitel začal s výrobou vína jako koníčkem před dvaceti lety a v nedávné době se k němu přidal i jeho syn.

Dalším důvodem založení vinařství je také tradice týkající se lokality, v níž se bude vinařství nacházet. Počátky vinaření na jižní Moravě jsou spojeny s Římany a sahají do druhého století našeho letopočtu. Avšak přímé důkazy o vinařství na Moravě jsou až z doby Velkomoravské říše. Za zlatý věk vinařství je považována doba od 14. do 16. století. Od přelomu 19. a 20. století se vlivem révokazu a válek rozloha vinic rapidně zmenšila. Až ve druhé polovině dvacátého století se uskutečnila rozsáhlá obnova vinohradů, ve kterých se dodnes pěstuje vinná réva. (CMB Brno, 2020a)

Plánované vinařství bude umístěno v Kobylí, kde historie vinaření sahá do období 13. století. Tato vesnice je čtvrtou největší vinařskou obcí se svými přibližně 290 hektary vinic a zároveň patří do Velkopavlovické vinařské podoblasti, která je popsána podrobněji v následující kapitole. Také se zde nachází mikroregion Modré hory, do něhož včetně Kobylí patří další čtyři okolní obce – Bořetice, Němčičky, Vrbice a Velké Pavlovice. Barva v názvu tohoto vinařského mikroregionu je odvozena od modrých odrůd, kterým se v této oblasti nesmírně daří, hora je pak zastaralý výraz pro vinohrad. Obec je vhodná i pro turisty. V Kobylí je totiž vybudovaná turistická stezka obcí, která zavede návštěvníky na zajímavá místa, mezi něž lze zařadit nově vybudovanou atypickou rozhlednu s názvem Stezka nad vinohrady mající tvar nedokončeného kruhu. Poté můžou turisté zavítat do biocentra Ostrůvek či obecního muzea. Kobylím také vede několik cyklistických tras. Obec rovněž pořádá různé společenské akce týkající se vinaření či folklóru. (Kobylí, 2021, Modré hory, 2021)

## 8 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole je nejdříve popsán vinařský trh v České republice. Dále tu jsou zmíněny aktuální trendy v tomto odvětví. Následuje zpracování PESTE analýzy, která se zaměřuje na makrookolí podniku. Poté je zde provedena analýza konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil.

### 8.1 Popis trhu

V ČR zabírá plocha obhospodařovaných vinic 18,2 tis. hektarů, z toho připadá více než dvě třetiny vinic na bílé moštové odrůdy a zbylou část tvoří odrůdy moštové modré. Nejvíce rozšířené odrůdy u nás jsou Veltlínské zelené a Müller Thurgau, z nichž se vyrábí bílá vína. Zatímco červená vína se nejčastěji vyrábí z hroznů odrůdy Svatovavřínecké a Frankovky. Průměrné vyprodukované množství vína se u nás pohybuje okolo hranice 600 tis. hektolitřů za rok. Tato produkce vína uspokojí přibližně 30 % domácí poptávky. Zbývající část tuzemské spotřeby pokrývá dovoz vín především z Itálie, Španělska či Maďarska. (Česká spořitelna, 2019, MZe, 2020)

V Česku je 383 vinařských obcí s přibližně 17,8 tisíci pěstiteli. Na tuzemském vinařském trhu jsou tisíce drobných vinařů a dále více než 1000 registrovaných vinařství. Co se týče poměru rozlohy vinic mezi pěstiteli, velké firmy představují jen 2 % z celkového počtu pěstitelů, na druhou stranu obhospodařují 76 % celkového počtu hektarů vinic. Vinařů, kteří vlastní méně než 0,1 ha je 41 % ze všech pěstitelů, což představuje 3 % rozlohy veškerých vinic v ČR. (CMB Brno, 2020b, Česká spořitelna, 2019, MZe, 2020)

V České republice jsou dvě vinařské oblasti – Čechy a Morava. Vinařská oblast Morava obsahuje 96 % veškerých vinic a dále se člení na 4 podoblasti, kterými jsou Znojemská, Mikulovská, Velkopavlovická a Slovácká podoblast. Celá oblast zahrnuje 308 vinařských obcí s přibližně 17 tisíci pěstiteli. (CMB Brno, 2020b, Česká spořitelna, 2019)

Znojemská vinařská podoblast se nachází v západní části jižní Moravy a leží v dešťovém stínu Českomoravské vrchoviny. Pro tuto podoblast jsou typická aromatická bílá vína, mezi která patří Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Ryzlink rýnský či Sauvignon. Jak název této podoblasti napovídá, vinařským a turistickým centrem je město Znojmo. Znojemská podoblast má zhruba 3 100 ha vinic, což je nejméně z moravských podoblastí. (CMB Brno, 2020, Vína z Moravy, vína z Čech, 2021a)

V Mikulovské vinařské podoblasti vznikly první zmínky o vinohradech a vinohradnictví na Moravě. Dominantou této podoblasti je vápencový masiv zvaný Pálava. Nejen Mikulov, ale i Valtice a Lednice jsou turistickými taháky a centry této podoblasti. Nejvíce se zde daří Ryzlinku vlašskému, kterému vyhovuje zdejší struktura půdy. Mikulovsko má zároveň i největší počet hektarů vinic, a to přibližně 4 880 ha. (CMB Brno, 2020, Česká spořitelna, 2019, Vína z Moravy, vína z Čech, 2021b)

Velkopavlovická vinařská podoblast je jedním z nejslunnějších míst v České republice. Její úrodné nížiny leží od Brna až po Velké Bílovice, které jsou s 750 hektary vinohradů největší vinařskou obcí v ČR. Tato podoblast je též známá díky modrým odrudám, mezi něž patří Frankovka či Modrý Portugal, které jsou zde pěstovány až na polovině vinic. Ve Velkých Pavlovicích, po kterých je tato podoblast pojmenována, byla vyšlechtěna zcela nová odrůda André, ze které je vyráběno červené víno. Velkopavlovicko se počtem 4 850 hektarů vinic přibližuje Mikulovské podoblasti. (CMB Brno, 2020, Česká spořitelna, 2019, Vína z Moravy, vína z Čech, 2021c)

Slovácká vinařská podoblast se nachází na jihovýchodě Moravy, kde jsou rozmanité přírodní podmínky, které vínům utváří jejich výrazný odrudový charakter. Téměř všechny vinařské obce jsou umístěny kolem řeky Moravy. Za vinařská centra této podoblasti lze považovat Mutěnice s výzkumnou vinařskou stanicí, dále Bzenec či Polešovice. Také zde byly vyšlechtěny odrůdy Moravský muškát a Cabernet Moravia. Počet hektarů vinic ve Slovácku se pohybuje na hranici 4 400 ha. (CMB Brno, 2020, Česká spořitelna, 2019, Vína z Moravy, vína z Čech, 2021d)

Současný stav na trhu způsobený nepříznivou epidemiologickou situací poškodil většinu vinařů. Výzkum Vinařského fondu z roku 2020 potvrdil, že probíhající pandemie negativně ovlivnila až 91 % domácích vinařů. Nejvíce byla zasažena vinařství, která za normálních okolností poskytují ubytovací a stravovací služby či dodávají vína do restauračních zařízení. V reakci na tuto situaci bylo 46 % vinařů nuceno hledat nové distribuční kanály pro prezentaci a prodej vína. Další vinařství musela změnit svou prodejní strategii či úplně nebo z části zavřít provoz. (HledamVino.cz, 2020)

## 8.2 Trendy v odvětví

Tato podkapitola je věnována trendům souvisejícím se zamýšleným podnikáním ve vinařství. Tyto tendence přibližují chování a očekávání zákazníků, čehož může podnikatel využít a přeměnit je na příležitosti, kterými se diferencuje od konkurence.



### 8.2.1 Zvýšený zájem o vína z Česka a Slovenska

Tato příležitost se týká trendu relokalizace, který je popsán v teoretické části této práce. Čím dál více tuzemských konzumentů přichází na to, že kvalita domácí produkce vín stoupá a pomalu se vyrovnává světové špičce, což zvyšuje poptávku po tuzemských vínech. Domácí produkci upřednostňuje až 60 % konzumentů, přičemž jen 10 % spotřebitelů preferuje vína ze zahraničí. Jak je napsáno výše, česká produkce vína pokryje pouze jednu třetinu domácí spotřeby, a to dává prostor pro vstup na trh novým českým vinařstvím či drobným vinařům. (Čeřovský, 2019, wine.cz, 2017)

### 8.2.2 Stoupající vliv mladých konzumentů vína

Čím dál více mladých lidí pije víno, proto jsou jejich chuť a potřeby v současné době pro vinaře důležitým kritériem při výrobě vína. Mladí konzumenti nepreferují jen svěží a lehká vína, jak by se na první pohled mohlo zdát, ale dokáží ocenit i kvalitu. Tito spotřebitelé se zajímají nejen o víno samotné, ale hledají přidanou hodnotu například v prezentaci vinařství a zajímají se i o způsob výroby vína. V reakci na tento trend vznikla mezinárodní soutěž s názvem „Co chutná mladým“ v anglickém překladu „Taste of youth“. Hlavní myšlenkou je ukázat mladým aktuální trendy a představit jim kvalitnější vína. V České republice se pořádání této soutěže ujal spolek Mladí vinaři, jehož členy jsou čeští vinaři a vinařky mladší čtyřiceti let. Tento spolek má za cíl přinést do oboru mezinárodní rozhled ve znalostech i v přístupu k výrobě vín, naproti tomu se ale nestaví zády k tradicím jižní Moravy a rodinných vinařských firem. (ČT24, 2018, Horeka, 2018, Co chutná mladým, 2020, Vína z Moravy, vína z Čech, 2018)

### 8.2.3 Růžová, oranžová a šumivá vína

Růžová vína jsou zákazníky v dnešní době považována za běžnou součást nabídky. Průzkum Vinařského fondu z roku 2018 ukázal, že růžová vína pije přibližně 74 % konzumentů. Ve srovnání s rokem 2006, kdy produkce tohoto druhu tuzemských vín byla minimální, je zaznamenán nárůst o 28 %. V současnosti růžová vína tvoří zhruba desetinu z veškeré domácí produkce. Přestože obliba tohoto druhu vína stále roste, odborníci předpokládají brzkou stagnaci a na ní navazující pokles spotřeby. Do popředí se již dostávají vína šumivá či perlivá a taktéž vína oranžová. (Vinařský fond, 2018, Vína z Moravy, vína z Čech, 2019, Klička, 2019, Čeřovský, 2021)

Preference šumivých a perlivých vín roste čím dál více. Důkazem je meziroční nárůst prodaných lahví o čtvrtinu v roce 2020. Také italské Prosecco napomáhá k celkovému růstu trhu v posledních letech. Šumivá vína se nekonzumují pouze na Silvestra ale i v létě, tento trend dvou sezón je již známý ze zahraničí a začíná se projevovat i v tuzemsku. (Čeřovský, 2021, Krmelová, 2020)

Oranžová vína se vyrábí z bílých hroznů metodou podobnou té, která se používá při výrobě červených vín. To znamená, že se pomleté hrozny ponechají několik týdnů či měsíců macerovat se slupkami. Díky tomuto postupu získá víno svoji originální barvu. Neliší se však jen barvou ale i chutí, jež je mohutnější a výraznější. Oranžová vína jsou také spojena s přírodní produkcí, jelikož se vyráběli již před 10 tisíci lety v Gruzii. Od devadesátých let jsou oranžová vína známa celosvětově, ale až poslední roky se těší vyšší popularitě mezi běžnými zákazníky. (Budinský, 2016, Čeřovský, 2021, Levý, 2016, Protišedi.cz, 2016)

#### **8.2.4 Rostoucí poptávka po bioproduktech**

Velkým trendem současné doby jsou bioprodukty. Dle Ministerstva zemědělství byl zaznamenán meziroční nárůst spotřeby bio potravin až o 30 %. Co se týče oblasti vinařství, ekologicky lze pěstovat hrozny, ze kterých je vyráběno biovíno. Biovinařství je bezesporu šetrnější k přírodě a životnímu prostředí. Na druhou stranu je tento způsob pěstování hroznů finančně náročnější a biovína nejsou příliš vhodná k archivaci. Související tendencí jsou zvýšené požadavky lidí týkající se informací na vinětech, aby měli možnost si ověřit, co vše víno obsahuje. (Čeřovský, 2019, Réblová, 2015a, MediaGuru, 2019)

#### **8.2.5 Online prodej vína**

Kvůli aktuální epidemiologické situaci začala především malá vinařství více využívat internetové platformy nejen k prodeji vína, ale i jako způsob setkávání se s klienty. Jejich reakce na jaře roku 2020 byla dosti pohotová. Začali obnovovat i nově zakládat své e-shopy, dále nabízet degustační sety, videonahrávky či živé online řízené degustace. Je však otázkou, jestli tento způsob prezentace vína skončí zároveň s pandemií, nebo si jej lidé oblíbí natolik, že bude pokračovat i nadále. (Čeřovský, 2021, Štuková, 2020)

### **8.3 PESTE analýza**

PESTE analýza slouží k identifikaci různých druhů faktorů, které podnikatel nemůže ovlivnit, a tudíž se jim musí přizpůsobit. Tento druh modifikace PEST analýzy zahrnuje

kromě klasických pěti oblastí, jež jsou popsány v teoretické části této práce, ještě faktory environmentální.

### 8.3.1 Politicko-legislativní faktory

Politická situace v České republice bude ovlivněna nadcházejícími volbami do poslanecké sněmovny, které se uskuteční tento rok (ČSÚ, 2021). Aktuálnějším tématem je ale probíhající pandemie, jež politickou situaci ovlivňuje taktéž. Nouzový stav, který byl v reakci na epidemiologickou situaci vyhlášen, zabraňuje určitým podnikatelům vykonávat svou výdělečnou činnost. Do této skupiny spadají i vinaři, u nichž se jedná o částečné omezení provozování vinařství a jeho služeb. Restrikce se nejvíce dotkly poskytování ubytovacích služeb, řízených degustací či pořádání společenských akcí. Prodej vína přímo ve vinařství s dodržováním hygienických nařízení je sice povolen, ale pro zákazníky, kteří jsou z daleka a spojují nákup vína například s dovolenou, je nemožný. Tato situace činí nemalý problém především malým vinařům, jež nedodávají své víno do supermarketů či vinoték, které mohou být otevřeny i nadále. (Vláda České republiky, 2021, Vína z Moravy, vína z Čech, 2020, Závada, 2020)

Co se týče legislativních faktorů, podnikání ve vinařském oboru ovlivňuje v ČR řada předpisů a zákonů. Po vstupu České republiky do Evropské unie se musely národní předpisy podřídit pravidlům upraveným EU. Je tedy určena následující hierarchie (Vína z Moravy, vína z Čech, 2021e):

- nařízení Rady Evropské Unie č. 1308/2013 upravující celé zemědělství;
- nařízení Komise Evropské Unie
  - č. 606/2009 o enologických postupech,
  - č. 607/2009 o označování vína,
  - č. 436/2009 o registru vinic, hlášeních, průvodních dokladech při přepravě vína a evidenčních knihách,
  - č. 203/2012 o biovínu;
- směrnice Evropské Unie;
- zákon č. 321/2004 Sb. o vinohradnictví a vinařství;
- nařízení vlády České republiky;
- vyhlášky Ministerstva zemědělství

- č. 88/2017 Sb. provádějící vinařský zákon,
- č. 80/2018 Sb., která vymezuje vinařské podoblasti, obce a viniční tratě.

Zákon o vinohradnictví a vinařství je rozdělen na dva úseky. Vinohradnická část novely reguluje obzvláště výsadbu vinic, jejich klučení a registraci. Od vstupu Česka do EU bylo do roku 2016 znemožněno zakládat nové vinohrady. V současné době je zaveden systém povolovaných výsadeb, který umožňuje nově vysadit maximálně 1 % celkové plochy vinic v daném státě. Vinařská část upravuje především způsob, jakým se víno vyrábí a distribuuje, dále také povinnosti výrobců a příjemců vína. (MZe, c2009-2021a, Réblová, 2015b)

Daňová legislativa taktéž patří do této skupiny faktorů. Při podnikání ve vinařství se na podnikatele jako na osobu samostatně výdělečně činnou vztahuje daň z příjmů fyzických osob, kterou upravuje zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Proti příjmům ze samostatné činnosti, které vinař obdrží si může uplatnit paušální výdaje až do výše 80 % příjmů, ale nejvýše do 1,6 mil. Kč, jelikož spadá do kategorie zemědělské výroby. (Zákon č. 586/1992 Sb.)

Od února 2021 je možnost stát se poplatníkem v paušálním režimu. Takovýto poplatník platí správci daně jednou za měsíc paušální zálohu ve stejné výši, která obsahuje zálohu na daň z příjmů, na důchodové pojištění a na veřejné zdravotní pojištění. Aby se podnikatel mohl stát takovým poplatníkem, musí splnit určité podmínky, mezi které například patří nutnost být OSVČ, nemožnost být plátcem DPH nebo také nebýt dlužníkem v insolvenčním řízení. Tato osoba dále nesmí vykonávat závislou činnost, z níž jí plynou příjmy. Výhodou paušálního režimu je zjednodušení procesu vybírání daní a snížení administrativní náročnosti. Naopak za nevýhodu může být považována nemožnost uplatnění daňových slev a výhod. Tento paušální režim se vyplatí především malým podnikatelům, kteří uplatňují 40% výdaje. U zemědělců je však paušální režim zcela nevýhodný. (Finanční správa, c2013-2021, Kadlec, 2020, Zákon č. 586/1992 Sb., Žurovec, 2020)

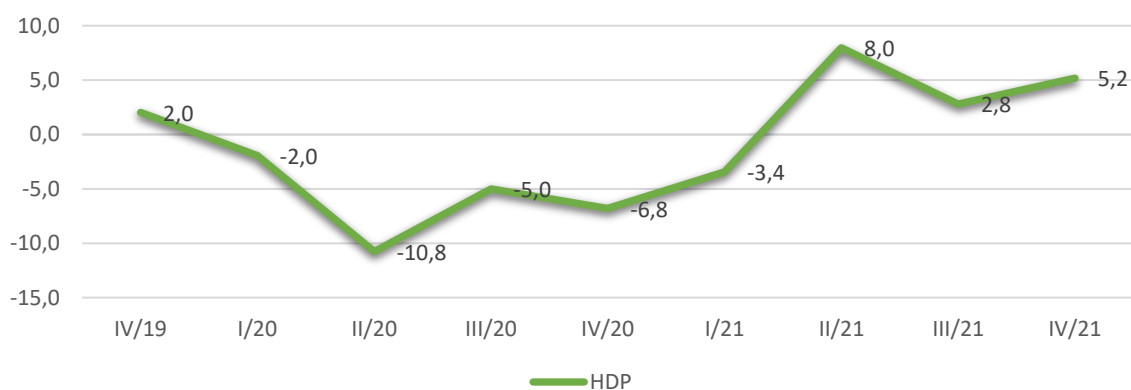
Další daní týkající se vinařského oboru je spotřební daň z vína a meziproductů, která je upravená zákonem č. 353/2003 Sb. Předmětem této daně jsou vína, fermentované nápoje a meziproducty, jenž obsahují od 1,2 % do 22 % objemových alkoholu. Sazba daně pro šumivá vína a meziproductů je 2 374 Kč za hektolitr. Na druhou stranu výše sazby daně u tichých vín je určena na 0 Kč/hl. Pokud by se v zamýšleném vinařství vyrobilo více než 2 000 litrů tichého vína, byl by podnikatel považován za plátce daně a zároveň by byl

definován jako malý výrobce vína, jehož průměrná roční výroba tichého vína nepřevyšší 1 000 hl. (BusinessInfo.cz, 2019b, Zákon č. 353/2003 Sb.,)

Elektronická evidence tržeb, jejíž první fáze byla spuštěna v prosinci roku 2016, měla být zavedena pro všechny ostatní podnikatele v květnu roku 2020. Kvůli pandemické situaci byla ale odložena. Novela zákona o evidenci tržeb odkládá povinnost evidovat tržby až do 31. prosince 2022. Toto oddálení se týká všech subjektů nehledě na to, do které vlny evidence tržeb patří. Pozastavení EET pro podnikatele tedy představuje to, že není povinností odesílat údaje o tržbách správci daně, dále není třeba vystavovat účtenky ani umístit informační oznámení. (Aktuálně.cz, 2020, Etržby, 2020, Zákon č. 449/2020 Sb.)

### 8.3.2 Ekonomické faktory

Probíhající celosvětová pandemická krize ovlivňuje i českou ekonomiku. Na prognózy roku 2021 působí nejistoty a rizika v podobě těžce kontrolovatelného vývoje pandemie, který zamezuje vykonávat určité ekonomické aktivity, další hrozbou je taktéž zdržení průběhu očkování. Ministerstvo financí uvádí, že současná predikce vydaná v lednu 2021 pracuje s tím, že proočkování obyvatelstva bude směřovat k pozvolnému zlepšování nynějšího stavu. (MF ČR, 2021)



Obrázek 6: Vývoj HDP v České republice (vlastní zpracování dle MF ČR, 2021)

Pokles reálného hrubého domácího produktu za celý rok 2020 představuje 6,1 %. Na druhou stranu prognóza pro rok 2021 stanovuje růst HDP až do výše 3,1 %. Na obrázku č. 6 je zachycen podobnější vývoj HDP v České republice, přičemž osa x zachycuje jednotlivá čtvrtletí a osa y zobrazuje úroveň růstu HDP. Z grafu lze vyčíst, že největší pokles HDP na úrovni 10,8 % nastal ve druhém čtvrtletí v roce 2020. Zato nejvyšší růst ve výši 8 % je prognózován na druhý kvartál roku 2021, jelikož se předpokládá uklidnění epidemiologické situace. (MF ČR, 2021)

Spotřeba domácností se meziročně snížila o 3,9 % kvůli poklesu reálného objemu mezd a platů, dále také z důvodu zvýšené tvorby úspor, která vznikla v reakci na nejistotu dalšího vývoje. Jedinou oblastí s rostoucí spotřebou o 0,4 % byl sektor vládních institucí. (MF ČR, 2021)

Průměrná míra inflace v roce 2020 byla na úrovni 3,2 %. Vývoj spotřebitelských cen ve čtvrtém kvartálu roku 2020, kdy míra inflace klesla pod tři procentní horní toleranční hranici ČNB, naznačuje, že by mohlo dojít k příznivému poklesu růstu spotřebitelských cen v roce 2021 na 1,9 %. (MF ČR, 2021)

Míra nezaměstnanosti se v roce 2020 pohybovala na hranici 2,6 % díky fiskálním stimulačním opatřením, jenž mají za cíl udržet maximálně možnou zaměstnanost. Ve srovnání se sousedními státy, kterými jsou Rakousko, Slovensko, Německo a Polsko, má ČR míru nezaměstnanosti nejnižší. Lze však předpokládat její zvýšení na 3,3 % z důvodu působení pozdržených důsledků ekonomického poklesu. (MF ČR, 2021)

Minimální hrubá mzda je pro rok 2021 stanovena na 15 200 Kč. Vzrostla tak o 600 Kč namísto odbory požadovaných 1 400 Kč. Průměrná hrubá mzda se meziročně navýšila o 4,4 % na 35 611 Kč, po zohlednění růstu spotřebitelských cen byla reálně vyšší o 1,2 %. Příčinou tohoto stoupaní bylo vyplácení prémie ve zdravotnictví, zvedání platů ve školství či propouštění zaměstnanců s nízkými příjmy. (ČT24, 2021, ČSÚ, 2021, MSVP, 2020, Sobotková, 2020)

Produkce vína, která je sledována za tzv. vinařský rok, který začíná 1. 8. kalendářního roku a končí 31. 7. následujícího kalendářního roku, se v období 2019/20 rovnala 481 tisícům hektolitrům vína. V porovnání s předešlým ročníkem klesla o 29 %. Důvodem tohoto snížení může být nepřízeň počasí či vyšší množství hroznů napadených parazity. (MZe, 2020)

Tržby za prodej vína v České republice za posledních 5 let každoročně rostly o průměrně 4 %. V roce 2020 se snížily na částku 782 milionů USD, což je v přepočtu zhruba 17,2 miliardy Kč. Ve srovnání s rokem 2019 klesly tyto tržby o téměř 8 %. Předpokládaná průměrná míra růstu těchto výnosů by se v příštích letech měla pohybovat okolo 5 % za rok. (Statista, 2021)

Cena průmyslových výrobců vín představuje hodnotu, za níž je víno odebíráno z výrobních podniků, bez dopravy a DPH. Tyto ceny se v posledním statisticky zpracovaném období – červnu 2020 rovnaly 33,2 Kč za litr tichého zemského vína. V případě jakostních tichých vín je cena vyšší a kolísá v intervalu od 56,3 do 58,1 Kč za litr. U jakostních vín

s přívlaskem se cena dále zvyšuje a průměrně se pohybuje okolo hranice 83,5 Kč/l. Nejdražší se však prodává víno šumivé, jehož běžná cena dosahuje 90,2 Kč/l. (MZe, 2020, SZIF, 2020)

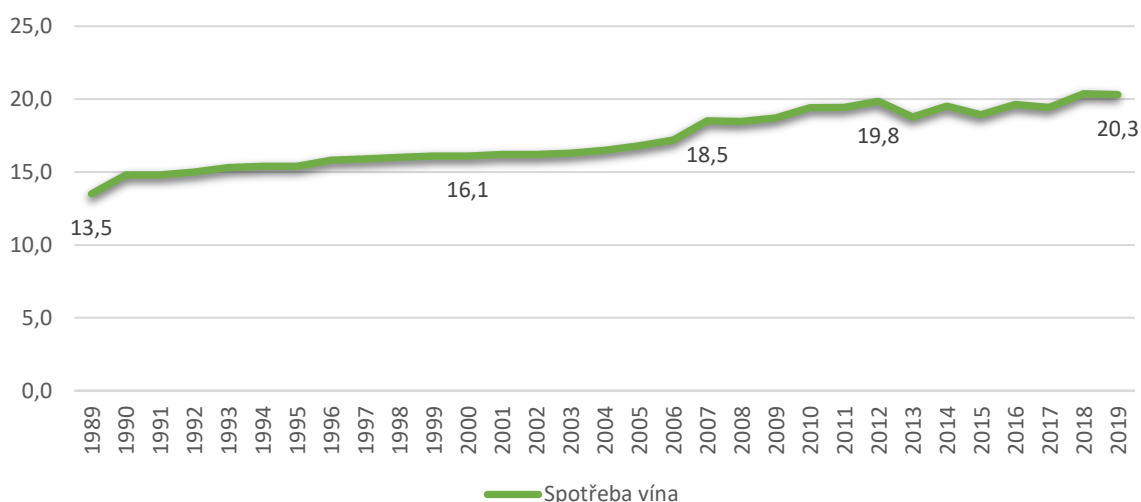
Dovoz vín do České republiky za rok 2019 představoval celkem 1 378 tisíc hektolitrů vína v hodnotě 5,2 miliardy Kč. V roce 2020 jsou dostupné údaje pouze za první pololetí, kdy se dovoz vína rovnal 706 tisícům hektolitrů. Největším importérem vín do ČR je Maďarsko, ze kterého je dováženo zhruba 250 tisíc hektolitrů vína za rok. Co se týče vývozu vína, množství exportovaného tuzemského vína činilo v roce 2019 přibližně 82,6 tisíc hl. a oproti předešlému roku se zvýšilo o 20 %. Za období leden až červen se v roce 2020 vyvezlo 29 tisíc hektolitrů vína. (MZe, 2020, SZIF, 2020)

### 8.3.3 Sociální faktory

Zdravý životní styl je již několik let rostoucím trendem. Zásahu na tom mají bezpochyby média, ale i motivace lidí, kteří se chtějí cítit dobře ve svém těle či touží zhubnout. Povědomí i zájem o zdravý životní styl je více zřetelný ve městech než na vesnicích. Důvodem je především rozsáhlejší výběr a dostupnost zdravých potravin, dále také obecně vyšší životní úroveň či jednodušší přístup k informacím. (Halamová, 2019)

Ke zdravému životnímu stylu patří i střídavá konzumace vína. To totiž obsahuje několik zdravých prospěšných látek a může tak snížit riziko některých civilizačních nemocí. Ve víně jsou antioxidanty nazývané flavonoidy, které působí proti vzniku infarktu a rovněž dokáží zbrzdit proces stárnutí organismu. Tento alkoholický nápoj dále obsahuje třísloviny, jenž podporují trávení, mají antibakteriální vliv a pomáhají tělu lépe vstřebávat vitamíny. Další obsaženou látkou je resveratrol, prostřednictvím něhož klesá počet škodlivých látek v plicích, také umí do určité míry obnovovat nervová poškození, čímž zamezuje vzniku nervových chorob. (Fit-zdraví, 2018)

V České republice v roce 2019 dosáhla průměrná spotřeba vína na jednoho obyvatele za rok přibližně 20,3 litrů. Ve srovnání se zaznamenaným evropským průměrem ČR zaostává o více než 10 litrů vína na osobu za rok. Na následujícím obrázku č. 7 lze detailněji vidět vývoj této spotřeby, kde vertikální osa představuje litry vína a na ose horizontální jsou zobrazeny jednotlivé roky. Z grafu je zřejmé, že spotřeba vína od roku 1989 vzrostla o bezmála 7 litrů vína na osobu. V období od roku 2012 do roku 2018 tato spotřeba postupně fluktovala o jeden litr vína nahoru i dolů. (ČSÚ, 2020, Česká spořitelna, 2019)



Obrázek 7: Vývoj spotřeby vína na jednoho obyvatele v České republice (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

V Česku žije podle údajů k roku 2019 téměř 10,7 milionů obyvatel. Lidé starší osmnácti let tvoří více než 80 % z celkových osob žijících na našem území. Dle průzkumů Vinařského fondu ČR vyplývá, že víno konzumuje 75 % dospělé populace, což je v přepočtu cca 6,5 milionu Čechů. Dále šetření objevilo novou skupinu spotřebitelů, jimiž jsou tzv. mladší příznivkyňe vína. Ženy patřící do tohoto kolektivu představují 15 % všech konzumentů vína a vypijí takřka čtvrtinu tuzemské spotřeby. (ČSÚ, 2019a, Wine.cz, 2017)

### 8.3.4 Technologické faktory

Vinařský obor se jako ostatní odvětví rozvíjí pomocí technologických inovací. Moderní technologie vinařům usnadňují práci a také jim pomáhají lépe se starat jak o hrozny ve vinicích, tak o výsledný produkt ve vinném sklepě. V dnešní době je už velmi rozšířená metoda sběru hroznů prostřednictvím speciálního stroje podobajícímu se malému kombajnu, kterému ale musí být vinohrad přizpůsobený. Novinkou ve vinohradnictví je využívání umělé inteligence, jenž dokáže sbírat a vyhodnocovat data například o počasí, vlhkosti vzduchu a půdy, dále také dovede vinaři pomoci s postřiky či přihnojováním. (Strouhal, 2020, Vinařská unie ČR, c2016)

V oblasti komunikace se zákazníci se začaly hojně využívat sociální sítě, prostřednictvím kterých je možno oslovit lidi patřící do různých věkových kategorií a zájmových skupin. Nejpopulárnější sociální sítí u nás je stále Facebook mající 5 milionů českých uživatelů. Druhou variantou je Instagram, na němž je zaregistrovaných 2,5 milionu Čechů. Dále existují aplikace, které klientům dovedou dle fotky viněty poskytnout veškeré informace o víně, o jeho výrobcí, také recenze od ostatních uživatelů a jeho běžnou cenu. Tyto aplikace



se pro vinaře mohou stát důležitým marketingovým kanálem po vzoru restaurací a Tripadvisoru. V budoucnu by se ve vinařství mohli využívat i digitální asistenti, jako jsou Alexa od firmy Amazon či Siri od společnosti Apple, a to k virtuálnímu someliérství. (Práce ve vinařství, 2018, Strouhal, 2020)

### **8.3.5 Environmentální faktory**

V současnosti se v každém oboru snaží firmy šetřit a chránit životní prostředí, výjimkou není ani vinaření, které je s přírodou zcela propojeno. V České republice jsou podmínky ekologického vinařství a výroby biovína regulovány jak ze strany EU, tak i samotného státu. Existují také principy organického vinařství, kterými jsou například produkce v souladu s přirozenými cykly a živými systémy, minimalizace spotřeby energie a vodních zdrojů i chemických prostředků či používání jen nezbytně nutných aditiv. K ekologické produkci vína patří také ekologická likvidace vedlejších produktů z jeho výroby. Většina odpadu vznikající při procesu výroby vína lze použít ke kompostování. (Cviner a spol., 2016, Ekovín, c2015)

V Česku ekologicky obhospodařuje své vinohrady celkem 98 vinařství na ploše mající 900 hektarů, což tvoří 5 % celkové rozlohy vinic u nás. Před více než deseti lety existovali pouze 4 vinaři a jejich 17 hektarů biovinic. Ekologickým vinařstvím se zabývají hlavně větší firmy. Podporu přechodu z konvenčního pěstování révy vinné na to ekologické zajišťují evropské dotace. (AGRObase, 2017, ASZ ČR, 2019)

## **8.4 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil je nápomocný při analýze konkurence, která patří do podnikového mikroprostředí. Jak jeho název napovídá, skládá se z 5 činitelů působících na celý trh i na podnik. Tyto konkurenční skupiny objevující se na vinařském trhu jsou prakticky popsány v následujících podkapitolách.

### **8.4.1 Stávající konkurence**

Stávající konkurence je pro lepší orientaci rozdělena do tří skupin odvíjející se od úrovně poskytovaných doplňkových služeb ve vinařství. Do těchto skupin konkurentů jsou zahrnuti vinaři, kteří územně působí nejbližší obci Kobyly, kde bude zamýšlené vinařství založeno. V této obci žije totiž více než 500 pěstitelů vína a oficiálně registrovaných vinařství je zde zhruba 20. Níže je uvedena klasifikace skupin konkurenčních vinařství:

- vinařství bez možnosti ubytování;
- vinařství poskytující ubytování;
- vinařství poskytující zážitkové služby.

Do první skupiny vinařství, kde neposkytují žádné doplňkové služby týkající se ubytování patří Vinařství Lůbalovi. Toto tradiční rodinné vinařství se nachází přímo v obci Kobylí. Vinař prodává přívlastková lahvová vína, jejichž cena nepřesahuje hranici 160 Kč/láhev. V nabídce má bílá, červená, růžová a také perlivá vína, která lze zakoupit i přes e-shop. Dále provádí řízené degustace s kapacitou do 16 osob za cenu 790 Kč/osoba trvající zhruba šest hodin, jež zahrnují ochutnávku dvanácti vzorků vín a studené občerstvení. Také poskytuje možnost výroby kustomizovaných firemních vín. Vinařství má své webové stránky a prezentuje se i na sociálních sítích – Facebooku a Instagramu. (Vinařství Lůbalovi, 2021)

Do druhé skupiny vinařství, která poskytuje i ubytování, se řadí Vinařství M&M Rusňák. Rodinné vinařství, které vedou otec se synem, je rovněž umístěno v obci Kobylí. Jejich nabídka se skládá klasicky z červených a bílých vín, přičemž bílá vína tvoří dvě třetiny sortimentu. Cena vín kolísá v rozmezí od 160 Kč do 200 Kč za láhev. Taktéž poskytují řízené degustace lišící se v jejich délce a typu pohoštění. Samotná degustace osmi až deseti vzorků trvající dvě hodiny stojí 300 Kč za osobu. Ostatní varianty degustace jsou dlouhé šest hodin a jejich cena se odvíjí od množství občerstvení a pohybuje se v intervalu od 700 Kč do 800 Kč. Maximální množství osob ve vinném sklepe je 30. Za ubytování pro 10 lidí, které je přímo nad sklepem si účtují 400 Kč/noc/osoba. Vinařství vlastní webové stránky bez e-shopu a s klienty také komunikuje přes Facebook i Instagram. (Vinařství M&M Rusňák, 2021)

Poslední skupina se zaměřuje na vinařství, která poskytují specifickou zážitkovou službu, týkající se poznávání procesu výroby vína. Do této skupiny náleží Vinařství Petr Skoupil, a.s., které má sídlo ve Velkých Bílovicích. Majitel je se svou produkcí 200 tisíc lahví za rok považován za velkovinaře. Toto vinařství nabízí zážitkový program rozdělený do tří částí zahrnujících návštěvu vinohradu, vinného sklepa a řízenou degustaci. To vše za cenu 1 800 Kč za osobu. V sortimentu má mimo moravských zemských a přívlastkových vín také sekty. Nejnižší cena za láhev je 140 Kč, zatímco nejvyšší se přibližuje hranici 360 Kč/láhev. Degustace vín, které trvají zhruba dvě hodiny, provádí i samostatně a nabízí tři varianty lišící se počtem zahrnutých vzorků (6-12). Ceny za ochutnávky jsou v rozmezí od 290 Kč do 690 Kč. Vinařství má ve svém komplexu mimo jiné i restauraci s kapacitou 110 lidí a ubytování

pro 45 osob. Společnost vlastní webové stránky, přes které lze nakoupit víno, dárkové poukazy či rezervovat ubytování. (Skoupil, c2017-2021)

Pro komplexnější pohled na konkurenční boj v celém odvětví jsou určena kritéria, která se ohodnocují jedním až deseti body. Závislost bodování se liší podle jednotlivých kritérií. Následující tabulka č. 1 zobrazuje hodnocení konkurenční rivality v odvětví.

Tabulka 1: Hodnocení konkurenční rivality v odvětví (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Počet bodů
Počet konkurentů – čím více konkurentů, tím více bodů (1-10 b)	7
Růst odvětví – čím nižší růst poptávky, tím více bodů (1-10 b)	5
Cena výrobků/služeb – čím nižší cena, tím více bodů (1-10 b)	5
Kvalita výrobků/služeb – čím vyšší kvalita, tím více bodů (1-10 b)	9
Diferenciace produktů – čím nižší rozmanitost, tím více bodů (1-10 b)	5
Celkem bodů	31

Konkurenční rivalita v odvětví je hodnocena 31 body z 50 bodů, což je považováno za vyšší střed. Ačkoliv existuje velké množství vinařství koncentrovaných ve vinařské oblasti Morava, konkurenční boj mezi nimi není natolik vypjatý, jak by se mohlo zdát. Důvodem je již výše zmíněný fakt, že tuzemští vinaři jsou schopni pokrýt pouze jednu třetinu české spotřeby, proto je na domácím trhu stále prostor pro nové vinaře. Tato situace a vyšší preference českých vín před těmi zahraničními hraje ve prospěch růstu vinařského odvětví, avšak stagnace množství spotřeby vína na osobu značí určitou nasycenost trhu. Ceny produktů v tomto odvětví se pohybují až na výjimky na přibližně stejné úrovni. Například za láhev tichého vína si vinaři nejčastěji účtují 150 Kč až 200 Kč. Kvalita vín na trhu dosahuje vysoké úrovně. Diferenciace těchto produktů existuje, každý vinař vyrábí jedinečná vína a nikdy se nemůže stát, že víno od jiného vinaře bude chutnat úplně stejně. Na druhou stranu je víno vyráběno ze stejných odrůd, což rozmanitost nabídky zužuje.

#### 8.4.2 Potenciální konkurence

Za potenciální konkurenci mohou být považováni pěstitelé révy vinné, kteří vyrábí víno jen pro vlastní spotřebu. Jak již bylo zmíněno, v obci Kobylí je registrovaných cca 500 pěstitelů

révy vinné, přičemž odhadem polovina z nich hroznové víno prodává ještě před zpracováním. Dále z praxe vyplývá, že průměrně 2 pěstitelé společně produkují víno. V obci by tedy mělo být zhruba 125 vinařství, což odpovídá i počtu sklepů v katastru obce. Po odečtení oficiálně registrovaných vinařství je počet těchto potenciálních konkurentů více než sto. Jejich bariéry vstupu do odvětví jsou minimální, jelikož již vlastní vinici i vinný sklep, kde zpracovávají hrozny a skladují hotové víno, dále již mají i určité znalosti a zkušenosti potřebné k výrobě vína.

Potenciální konkurenci mohou také představovat zahraniční firmy produkující víno, které do Česka zatím neexportují. Jelikož dovážená vína představují až 70 % domácí spotřeby, podniky ze zahraničí, a zvláště ze států patřících do Evropské unie nemají téměř žádné překážky při vstupu na tuzemský vinařský trh.

Dále jsou zde vyjmenovány a bodově ohodnoceny bariéry vstupu do odvětví pro zcela nového podnikatele. Určené překážky vstupu na trh jsou bodovány jednotlivě v závislosti na jejich charakteru. V tabulce č. 2 lze tedy vidět hodnocení hrozeb vstupu do vinařského odvětví.

Tabulka 2: Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Počet bodů
Úspory z rozsahu – čím nižší úspory z rozsahu, tím více bodů (1-10 b)	5
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví – čím nižší kapitálová náročnost, tím více bodů (1-10 b)	2
Přístup k distribučním kanálům – čím snadnější přístup, tím více bodů (1-10 b)	5
Odborné znalosti – čím méně nutných znalostí, tím více bodů (1-10 b)	4
Vládní politika – čím vyšší vládní podpora, tím více bodů (1-10 b)	5
Celkem bodů	21

Hrozba vstupu do odvětví je na středně vysoké úrovni, jelikož její hodnocení se rovnalo 21 bodům z celkových 50 bodů. Úspory z rozsahu nejsou ve vinařském sektoru nijak markantní a není zde pravidlem, že by malé začínající podniky neměli šanci se v odvětví prosadit. Velké vinařské společnosti mohou těchto úspor dosáhnout především mechanizací

a automatizací lidské práce, čímž se jim sníží provozní náklady. Kapitálová náročnost vstupu do odvětví je vcelku vysoká právě kvůli nutnosti speciálního vybavení a místa pro zpracování a skladování vína. Vlastnit vinici není podmínkou, protože hroznové víno lze koupit samostatně ještě před zpracováním. Přímý prodej patří mezi dostupné distribuční kanály, neboť je ve vinařském odvětví podporován akcemi otevřených sklepů nebo košťů vín. Nicméně nepřímé distribuční cesty přes zprostředkovatele, což v tomto sektoru znamená přes vinotéky, restaurace, maloobchodní či velkoobchodní prodejny, jsou pro řadu malých vinařů téměř nepřístupné. K vinaření jsou potřebné určité odborné znalosti, které lze získat prostřednictvím střední či vysoké školy, ale i díky speciálním knihám a hlavně praxi. Co se týče podpory ze strany státu a EU, existují dotace na podporu rozvoje vinařství. Na druhou stranu je zaveden systém, který omezuje výsadbu nových vinic.

#### 8.4.3 Poskytovatelé substitutů

Za substitut vína z hroznů může být považováno víno vyrobené z jakéhokoli jiného druhu ovoce. Ovocná vína obsahují přibližně stejně procent alkoholu, jako víno klasické. Liší se samozřejmě chutí, kdy ovocná vína jsou spíše sladší. Největším producentem ovocných vín v České republice je firma s názvem Rybízák, s.r.o., která má sídlo v Ostravě. Tato společnost vyrábí víno nejen z devíti druhů ovoce, kterými jsou například rybíz, malina či jahoda, ale i z květin, jako jsou levandule a růže. Ovocná vína nabízejí za cenu pohybující se od 150 Kč do 190 Kč za láhev, což je cenově srovnatelné s víny z hroznů. Tyto nápoje prodávají i v dalších variantách, třeba v pet lahvích o objemu 1,5 l či v ochutnávkových lahvičkách ve velikosti 0,25 l, dále také v tzv. bag-in-boxech po třech litrech. V jejich sortimentu lze najít také alkoholické či nealkoholické koktejly. (Rybízák, 2021)

Další podobou ovocného vína jsou cidery, které v sobě ale mají nižší množství alkoholu než vína již zmíněná. Cidery se svou chutí podobají více perlivému vínu či sektu a mohou být nejen sladké, ale i sušší. Průměrná cena ciderů kolísá v intervalu od 75 Kč do 122 Kč za litr, což dělá tento nápoj oproti klasickému vínu dostupnější. Celosvětově neprodávanější značkou cideru je Strongbow pod záštitou firmy Heineken, která má pod sebou i další značku těchto nápojů, a to Lišácké jablko, jenž má právě sušší chuťový profil. (Bohuněk, 2015, Čepelák, 2017, Česká potravina, 2015)

Také pivo lze pokládat za substitut vína z hlediska dlouholeté tradice v Česku. Pivo je na rozdíl od vína značně levnější a také obsahuje méně procent alkoholu. Spotřeba piva v tuzemsku za poslední roky zůstává na zhruba stejné hladině, v roce 2019 byla vyměřena

konzumace piva na 146 l/osoba. To znamená, že pivo je v České republice oblíbenější než víno. Za největšího producenta piva u nás je považován Plzeňský Prazdroj, a.s. (ČSÚ, 2019b, Zejdlik.cz, c2021)

Posledním substitutem je nápoj kombinující výše zmíněné pivo a klasické víno. Tyto nápoje nemají přesně určený výrobní postup a ani řádově určené procento obsaženého alkoholu. U nás tento typ pití vyrábí například společnost Vinium Velké Pavlovice pod názvem Nachmelené, které má chuťové vlastnosti vína s lehce nahořklými tóny chmele a současně medovou dochutí sladu. Tento nápoj má procenta alkoholu na nepatrně vyšší úrovni než pivo či cider, a to šest procent. Za litr Nachmeleného koncový zákazník zaplatí přibližně 120 Kč, což je další produkt, který je cenově dostupnější ve srovnání s vínem. (Aktuálně.cz, 2019, Nachmelené, c2020)

Následuje souhrnné hodnocení hrozby substitučních výrobků, dle určitých znaků, která jsou bodově ohodnocena dle jejich významu. Tabulka č. 3 zachycuje dosažené skóre a zároveň upřesňuje jednotlivá posuzovaná kritéria.

Tabulka 3: Hodnocení hrozby substitutů (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Počet bodů
Existence substitutů – čím více substitutů, tím více bodů (1-10 b)	5
Ceny substitutů – čím nižší ceny substitutů, tím více bodů (1-10 b)	7
Užitné vlastnosti substitutů – čím lepší užitné vlastnosti, tím více bodů (1-10 b)	5
Celkem bodů	17

Hrozba substitutů je ohodnocena 17 body z možných 30 bodů, což představuje střední stupeň tohoto rizika. Množství existujících substitutů je průměrné, v některých sektorech nejsou téměř žádné substituty, naopak v dalších je jich mnohem více než v tomto případě, například v pekárenském odvětví. Ceny uvedených substitutů jsou v porovnání s vínem spíše nižší, kdy nejlevnější z nich je pivo. Všechny uvedené substituty mají poměrně stejné užitné vlastnosti, slouží výhradně k uvolnění a následnému relaxu. Dále může být pití alkoholu ve střídavém množství bráno jako zdravotní prevence. Nedá se ale říct, že by měl nějaký výše zmíněný substitut lepší užitné vlastnosti než klasické víno.

#### 8.4.4 Dodavatelé

Největší skupinu dodavatelů tvoří společnosti nabízející komplexní sortiment, ve kterém lze najít téměř všechno zboží potřebné k vinařství a vinohradnictví. Nejrozšířenější sítí prodejen tohoto typu vlastní společnost s názvem BS vinařské potřeby, s.r.o. Jejich nabídka zahrnuje postřiky, preparáty, hnojiva a osiva, rovněž nářadí pro údržbu vinic, jednoduché stroje pro zpracování hroznů a vína, také nádoby k jeho skladování, nástroje na jeho měření, rozbor a hodnocení. Tato firma poskytuje i doplňkové služby zahrnující rozbor vzorků vína v akreditované laboratoři, poradenství, servis a půjčovnu strojů. (BS vinařské potřeby, c2021)

Hrozny jako hlavní surovinu k výrobě vína podniky s vinařskými potřebami neprodávají. Dodavateli hroznů jsou především menší pěstitelé révy vinné, jejichž počet představuje 93 % veškerých osob vlastnících vinici, od nichž velké vinařské společnosti tuto surovinu odkupují. Cenu výkupu určují právě zpracovatelské podniky, která se odvíjí od kvality i odrůdy hroznů a pohybuje v průměru okolo 17,60 Kč za kg této suroviny. (MZe, 2020, Sedlo, Půček, 2020)

Jestliže nechce vinař hrozny kupovat, musí si vysadit svoji vinici, k čemuž potřebuje sazenice révy vinné, jenž lze také najít v nabídce určitých prodejen s vinařskými potřebami, například ve firmě Pemag, s.r.o. nacházející se v Mikulově. Častěji je ale dodávají jak menší, tak větší podniky specializované přímo na pěstování a prodej těchto sazenic. Největším pěstitelem sazenic révy vinné v České republice je společnost Vinofurkt, a.s. sídlící v Dolních Dunajovicích. Další možností, kde koupit tento druh sazenic, jsou i některá zahradnictví. (Pemag, c2019, Vinofurkt, 2021)

Jak je již výše zmíněno, lehčí stroje a technické vybavení podniky vinařských potřeb nabízejí. Avšak různé traktory a jejich nástavce sloužící k usnadnění práce ve vinohradu nikoli. Tyto produkty dodávají prostřednictvím tuzemských prodejců velké zahraniční společnosti zaměřující se na celé odvětví zemědělství.

Další skupinou jsou dodavatelé, kteří prodávají obaly a propagační předměty. Jsou jimi reklamní agentury, které jsou svou činností univerzální pro všechny obory. Jako příklad může být uvedena největší reklamní agentura na Jižní Moravě s názvem Stillus, s.r.o. poskytující služby od grafických prací, které zahrnují loga, plakáty či etikety přes design a úpravu skleniček po správu webů. (Stillus, c2020)

Pro ucelenější pohled na oblast dodavatelů a k určení velikosti jejich vyjednávací síly slouží následující tabulka č. 4, v níž jsou stanoveny hodnotící kritéria. Každá výše zmíněná skupina dodavatelů je nejprve ohodnocena zvlášť a poté jsou pro jednotlivé faktory vypočítány aritmetické průměry, jejichž součet má zobrazovat celkovou vyjednávací sílu dodavatelů.

Tabulka 4: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní zpracování)

Hodnotící kritérium	Dodavatelé					Průměrná hodnota
	Vinařské potřeby	Hrozny	Sazenice	Technika	Propagace	
Počet dodavatelů - čím méně dodavatelů, tím více bodů (1-10 b)	4	2	8	3	3	4
Význam odběratelů pro dodavatele - čím menší význam, tím více bodů (1-10 b)	2	2	2	8	8	4,4
Významnost dodavatelova produktu pro vstup do odvětví - čím významnější, tím více bodů (1-10 b)	9	10	8	6	2	7
Hrozba vstupu dodavatele do odvětví - čím větší hrozba, tím více bodů (1-10 b)	6	9	8	2	1	5,2
Celkem bodů	21	23	26	19	14	20,6

Celková vyjednávací síla dodavatelů dosahuje středně vysoké úrovně, jelikož byla ohodnocena 20,6 bodů z 40 bodů. Největší vyjednávací sílu ze všech mají dodavatelé sazenic, a to kvůli jejich nízkému počtu, velké významnosti pro vstup do vinohradnického odvětví i vcelku vysoké hrozbě dopředné integrace. Naopak nejmenší vyjednávací silou disponují dodavatelé propagačních materiálů, protože mají ve svém oboru značné množství konkurentů, jejich produkt není nutností pro provozování vinařství a ani z jejich strany nehrozí vstup do vinařského odvětví.

#### 8.4.5 Zákazníci

Zákazníky malých vinařství jsou především lidé, kteří si víno koupí prostřednictvím přímého prodeje osobně u vinaře, nebo jeho dovážkou. Jak už bylo výše zmíněno 75 % české populace konzumuje víno. Tyto klienty lze rozdělit dle průzkumu s názvem Víno a český spotřebitel do několika skupin (Machovec, 2010):

- nároční milovníci vína;
- rezervovaní příležitostní konzumenti;
- náhodní nenároční spotřebitelé;
- mladí příznivci vína.

Nejpočetnější skupinou odběratelů jsou mladí příznivci vína, jelikož více než 40 % z nich nepřekročilo hranici 35 let. V tomto kolektivu jsou převážně kvalifikovaní pracovníci



a většinu tvoří ženy. V pořadí druhým typem zákazníků z hlediska jejich počtu jsou nároční milovníci vína. Do této skupiny patří obzvláště pracovníci ve středním a vyšším managementu a větším procentem jsou zde zastoupeni muži. Následují náhodní nenároční spotřebitelé, jejichž charakteristikou je nízká úroveň dosaženého vzdělání. Poslední typ odběratelů, kterým jsou rezervovaní příležitostní konzumenti, zahrnuje všechny ostatní občany nevybočující ani socioekonomickým statusem ani větším zastoupením jednoho z pohlaví. (Machovec, 2010)

U středních vinařství mohou být odběrateli také vinotéky nebo stravovací zařízení, jako jsou restaurace, hospody a kavárny. Velká vinařství se mohou mimo již vyjmenované zákazníky soustřeďovat ještě na maloobchody či velkoobchody.

Pro zhodnocení vyjednávací síly odběratelů malých vinařství je určena tabulka č. 5, v níž jsou vyjmenovány jednotlivé faktory působící na její velikost. Bodování těchto kritérií je podmíněno jejich povahou.

Tabulka 5: Hodnocení vyjednávací síly odběratelů (vlastní zpracování)

Hodnotící kritérium	Počet bodů
Počet významných zákazníků – čím méně drobných zákazníků, tím více bodů (1-10 b)	2
Významnost produktu z hlediska podílu na odběratelových výdajích – čím menší významnost, tím více bodů (1-10 b)	8
Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci – čím nižší náklady, tím více bodů (1-10 b)	9
Hrozba zpětné integrace – čím vyšší pravděpodobnost, tím více bodů (1-10 b)	1
Celkem bodů	20

Vyjednávací síla odběratelů je středně vysoká, což vyplývá z dosažených 20 bodů z celkových 40 bodů. Malá vinařství se vyznačují velkým počtem drobných zákazníků, přesněji jednotlivých občanů. Peníze zaplacené za víno nezaujímají v odběratelově výdajích nijak zásadní část. Běžná měsíční útrata za víno se pohybuje okolo 400 Kč (wine.cz, 2017). Náklady na přechod ke konkurenci jsou pro zákazníka minimální, což jeho vyjednávací sílu posiluje. Zatímco pravděpodobnost hrozby zpětné integrace, která je nízká, ji oslabuje.

## 9 VÝZKUM NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ

K analýze zákazníků je využit kvantitativní výzkum. Výzkumným problémem je způsob spotřebitelského chování na trhu s vínem. Cílem je prověřit vybrané hypotézy týkající se zamýšleného podnikání. Sběr primárních dat proběhl prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření. Získaná data jsou zpracována pomocí popisné statistiky. Dotazník je k dispozici v příloze PI této práce.

### 9.1 Stanovení hypotéz

Jak lze vidět níže, je stanoveno pět hypotéz, které budou na základě výsledků výzkumu potvrzeny či vyvráceny.

- Více než 30 % respondentů nakupuje víno nejčastěji u vinaře.
- Více než 40 % respondentů si nejčastěji kupuje víno od 70 Kč do 100 Kč.
- Více než 60 % respondentů cestuje do vinařství ve skupině do 12 osob.
- Více než 30 % respondentů jezdí do Velkopavlovické podoblasti.
- Více než 60 % respondentů by využilo zážitkové služby, která přibližuje proces výroby vína.

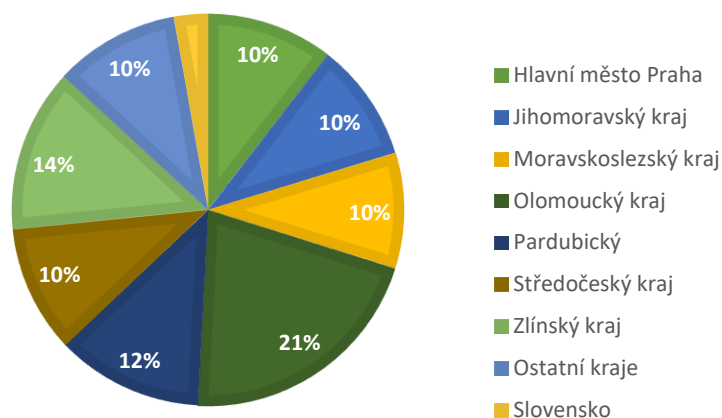
### 9.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl vyhotoven na platformě Formuláře Google. Před jeho rozšířením mezi respondenty pomocí sociální sítě Facebook byl proveden pretest deseti lidmi. Dotazník byl rozeslán primárně mezi osoby ve věkovém rozmezí 18-40 let na popud výše zmíněného trendu, který vypovídá o zesíleném zájmu mladých lidí o víno. Bylo osloveno zhruba 900 osob, přičemž dotazník vyplnilo 429 z nich, což představuje méně než 50% návratnost.

Dotazník obsahuje 20 otázek, ze kterých se deset zaměřuje na okolnosti návštěvy vinařství, tři se věnují preferencím souvisejícím s nákupem vína, další tři se zaobírají zážitkovou službou přibližující proces výroby vína a pomocí čtyř posledních otázek byly zjišťovány demografické informace o respondentech. V dotazníku se objevují dichotomické a také polytomické otázky ve variantách single i multiple choice. Odpovědi jsou uzavřeného a polootevřeného typu.

Co se týče demografických údajů o respondentech, dotazník vyplňovaly převážně ženy, přesněji ze 70 %. Největší zastoupení, více než 45 %, měla věková skupina od 18 do 24 let,

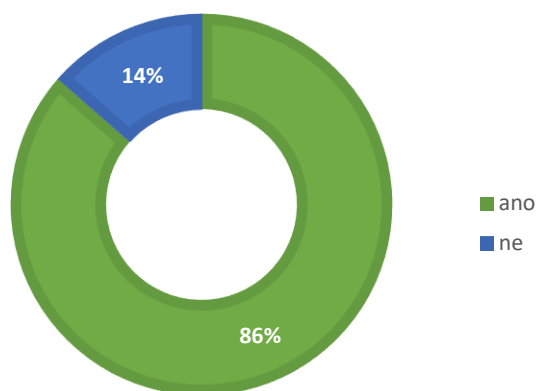
následovaná osobami do 30 let, které tvořili třicet procent dotazovaných. Poměr zaměstnanců a studentů se lišil o pouhé procento, přičemž dohromady zaujímali 90 % všech sociálních statusů. Zbylou část tvořili podnikatelé a osoby na mateřské či rodičovské dovolené. Obrázek č. 8 níže se věnuje bydlišti respondentů. Jak si lze povšimnout, nejvíce dotazovaných bydlí v Olomouckém kraji, po němž následuje kraj Zlínský. Další kraje, jako Hlavní město Praha, Středočeský, Pardubický, Jihomoravský a Moravskoslezský, jsou reprezentovány vcelku vyrovnaným počtem respondentů.



Obrázek 8: Bydliště respondentů (vlastní zpracování)

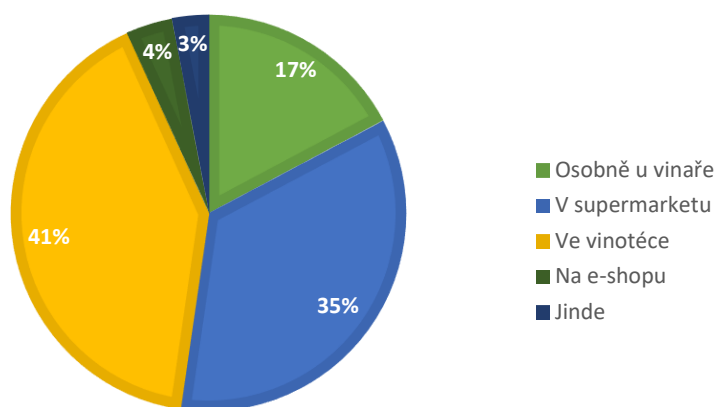
### 9.2.1 Preference při nákupu vína

První blok dotazníkového šetření byl zaměřen na preference při nákupu vína. Prostřednictvím první otázky dotazníkového šetření byli respondenti tázáni, zda nakupují víno. Z obrázku č. 9 níže je možné pozorovat, že více než 85 % dotazovaných odpovědělo kladně. Zbylá část respondentů, která reagovala záporně, byla přeměřována na další sekci týkající se návštěvy vinařství.



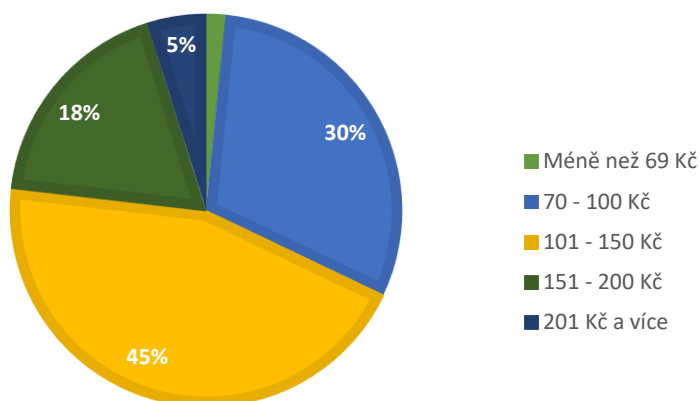
Obrázek 9: Nákup vína (vlastní zpracování)

Navazující otázkou bylo nejčastěji preferované místo nákupu tohoto nápoje mimo nouzový stav. Jak lze vidět na obrázku č. 10, zde zvítězila vinotéka se zastoupením více než 40 % tázaných osob. Druhou nejvíce opakovanou volbou byl supermarket s 35 % hlasů. Osobně u vinaře nakupuje víno 17 % respondentů. Nákup vína na e-shopu mimo současný stav ovlivněný pandemií zvolila jen necelá čtyři procenta tázaných. Tato otázka byla polootevřená a v dalších možnostech odpovědí se často objevovala kombinace předchozích dvou nejčastějších variant či nákup ve velkoobchodu.



Obrázek 10: Místo nákupu vína (vlastní zpracování)

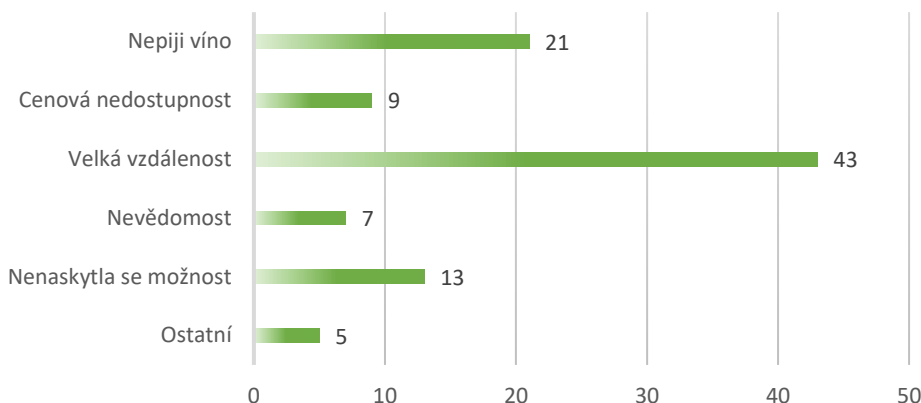
Další otázka se týkala nákupní ceny vína. Téměř 45 % respondentů kupuje víno v rozmezí od 100 Kč do 150 Kč, což je zobrazeno na následujícím obrázku č. 11. Druhým nejčastěji zvoleným intervalem ceny vína bylo od sedmdesáti do sta korun. Jen malý zlomek dotázaných osob pořizuje víno za méně než 70 Kč. Necelých 5 % je ochotno si za víno připlatit nad hranici 200 Kč.



Obrázek 11: Preferovaná cena vína (vlastní zpracování)

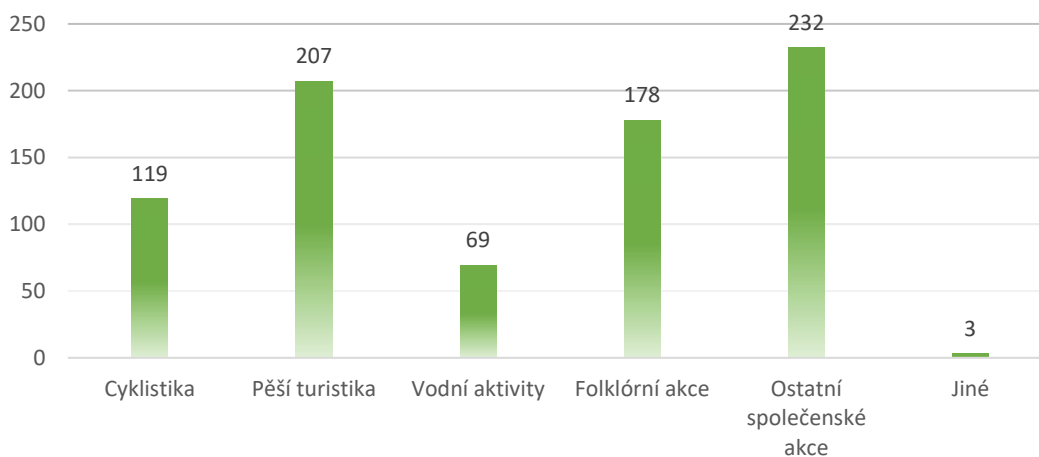
### 9.2.2 Okolnosti návštěvy vinařství

Druhá část dotazníku se věnovala návštěvě vinařství a jejím specifickým. Téměř 80 % respondentů již někdy bylo ve vinařství. Zbýlá skupina dotázaných odpovídala, proč vinařství ještě nenavštívila. Na obrázku č. 12 jsou zachyceny důvody. Tím nejčastějším byla velká vzdálenost, poté také fakt, že dotazovaní nepijí víno nebo se jim ještě nenaskytla příležitost.



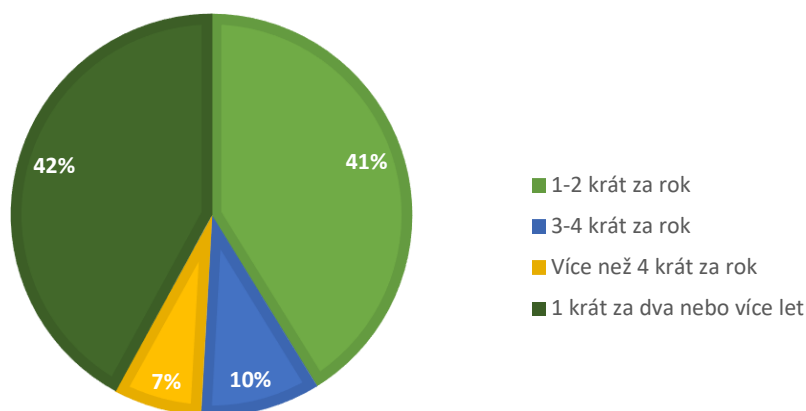
Obrázek 12: Důvod nenavštívení vinařství (vlastní zpracování)

Navazující otázka pokládaná respondentům zjišťovala jejich ovlivnitelnost nabídkou ostatních aktivit v okolí. Tento dotaz byl položen všem osobám bez ohledu na to, jestli vinařství navštívili či ne. Obě skupiny odpověděly poměrově stejně a to tak, že 73 % dotázaných hlasovalo pro ano. Dále respondenti vybírali nejvíce atraktivní doplňkovou činnost, kterou byly ostatní společenské akce, do nichž lze zařadit například otevřené sklepy. Za druhou nejoblíbenější aktivitu byla označena pěší turistika, dále pak folklórní akce následované cyklistikou.



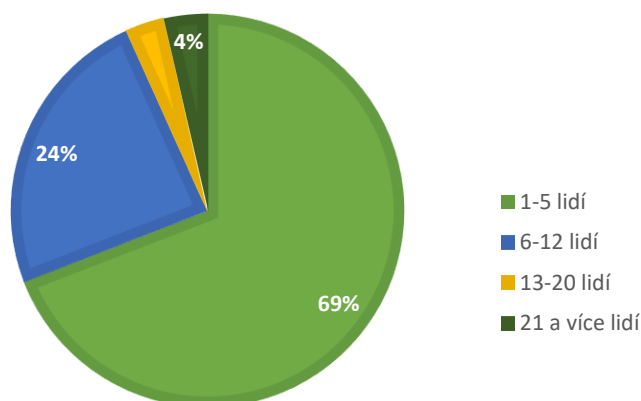
Obrázek 13: Preference doplňkových aktivit (vlastní zpracování)

Dotazník pokračoval otázkou zabývající se frekvencí návštěvy vinařství. Z obrázku č. 14 lze vyčíst to, že zde jsou dvě volby opravdu vyrovnané. Přes 40 % respondentů jezdí do vinařství jednou či dvakrát za rok. Další čtyřicet procentní část dotazovaných navštěvuje vinařství jedenkrát za dva nebo více let. Související otázka se věnovala volbě ročního období, v němž respondenti jezdí k vinaři nejčastěji, jímž je léto a poté podzim.



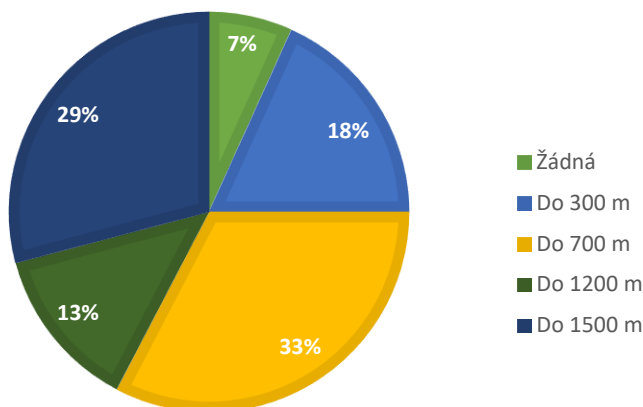
Obrázek 14: Četnost návštěvy vinařství (vlastní zpracování)

Za jakým účelem jezdí dotazovaní do vinařství určila další otázka. Nejopakovanější odpovědí bylo pobavit se s přáteli, poté kvůli kvalitnímu vínu a informacím o něm a také v rámci rodinné či partnerské dovolené. Dotazník navazoval zjištěním informace o nejčastějším počtu lidí, které jezdí společně k vinaři. Z obrázku č. 15 vyplývá, že velikost skupiny osob nepřekračuje hranici 5 osob v téměř 70 % případů. Skupina o velikosti do 12 lidí byla druhou nejvíce častou volbou.



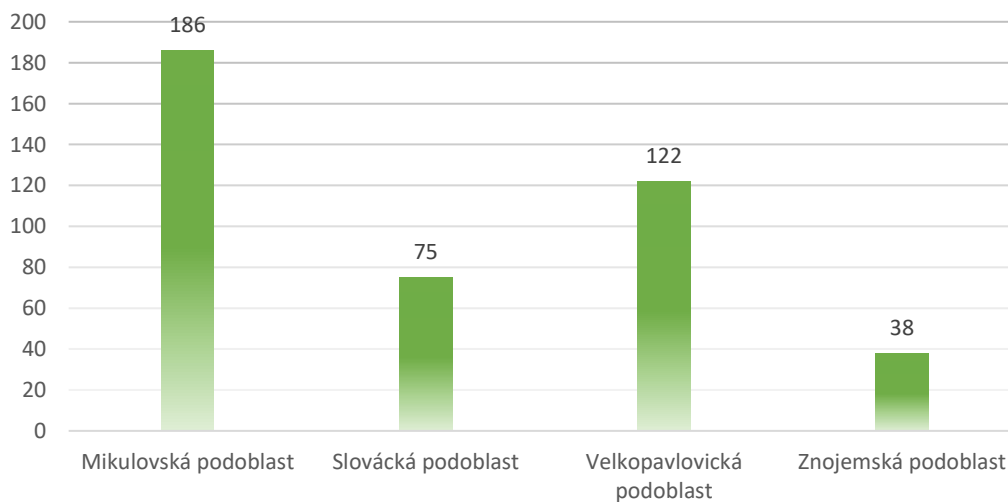
Obrázek 15: Velikost skupiny jezdících k vinaři (vlastní zpracování)

Do dotazníku byla zařazena otázka zjišťující, zda jsou respondenti ochotni nocovat jinde než ve vinařství a jaká vzdálenost je pro ně akceptovatelná. V plánovaném vinařství budou totiž vybudovány hostinské pokoje, jejichž maximální kapacita je 12 osob, přičemž do vinného sklípku se vleze zhruba 20 lidí. Z obrázku č. 16 je patrné, že nejpreferovanější přípustná distance od vinařství je 700 m, jež je zastoupena více než 30 %. Na druhou stranu takřka dalších třicet procent je ochotno bydlet až 1500 m od vinařství.



Obrázek 16: Akceptovatelná vzdálenost ubytování od vinařství (vlastní zpracování)

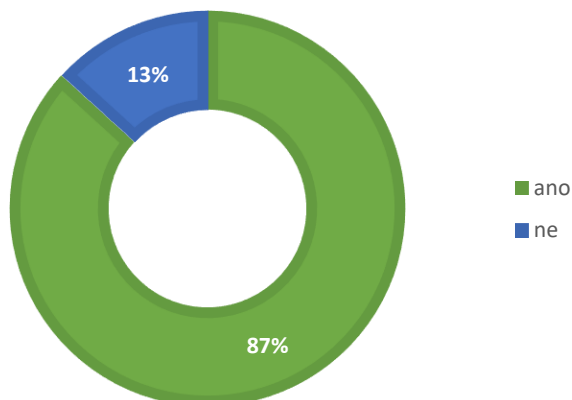
Poslední otázka patřící do této sekce určila, do jaké vinařské podoblasti jezdí dotazovaní nejčastěji. Zde byla umožněna volba více odpovědí. Jak obrázek č. 17 níže naznačuje, nejčtenější odpovědí bylo Mikulovsko s více než 180 hlasy následované Velkopavlovickou podoblastí. Na druhou stranu za nejméně častou destinaci bylo označeno Znojemsko.



Obrázek 17: Nejoblíbenější vinařské podoblasti (vlastní zpracování)

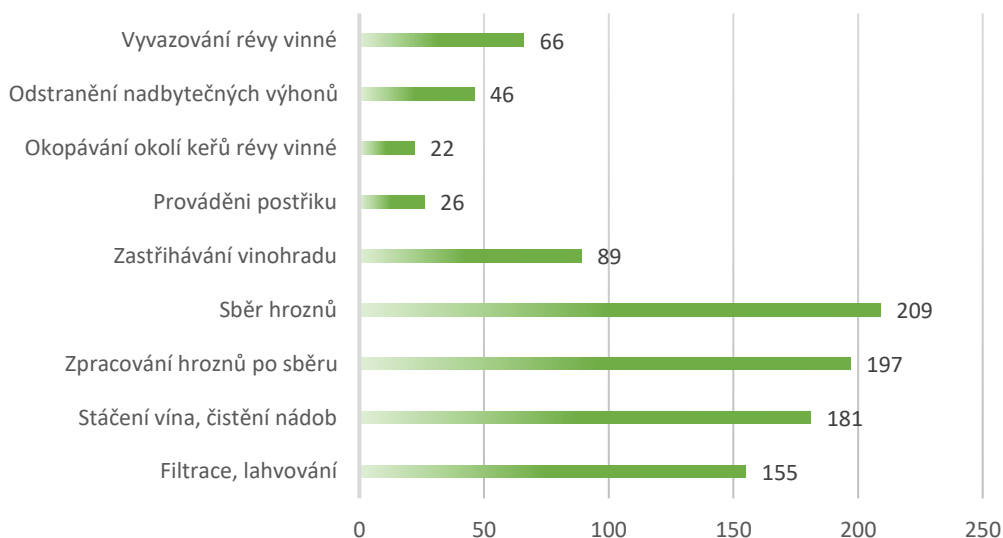
### 9.2.3 Zájem o zážitkovou službu

Následující sekce dotazníku se zabírala zážitkovou službou, jež má sloužit k praktickému seznámení zákazníků s procesem výroby vína. Následující obrázek č. 18 zobrazuje odpověď na otázku, zda by respondenti využili této zážitkové služby. Kladně tedy odpovědělo více než 85 % dotazovaných.



Obrázek 18: Zájem respondentů o zážitkovou službu (vlastní zpracování)

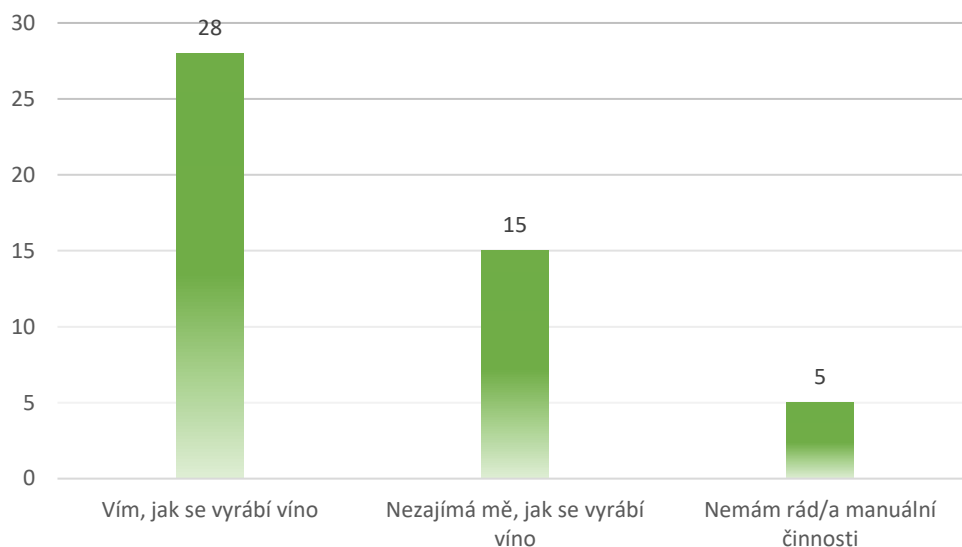
Upřesňující otázka pro ty, kteří by využili takovou službu, se týkala preferencí činností týkající se vína, jež by chtěli respondenti vyzkoušet. Jak ukazuje obrázek č. 19, největší oblibu získal sběr hroznů a poté následné zpracování hroznů po sběru. Vyjádřený byl i zájem o stáčení vína a čištění nádob nebo filtraci s lahvováním.



Obrázek 19: Preference aktivit spojených s výrobou vína (vlastní zpracování)



Zbylá část osob, která se vyjádřila na předchozí otázku negativně, byla dotázána na důvod své odpovědi. Na obrázku níže lze pozorovat, že nejčastější příčinou nevyužití služby, což zobrazuje obrázek č. 20 umístěný pod odstavcem, byl fakt, že respondenti již ví, jak se víno vyrábí. Tuto možnost zvolila více než polovina této skupiny lidí. Další příčinou byl prostý nezájem o poznání výrobního procesu vína.



Obrázek 20: Důvody nevyužití zážitkové služby (vlastní zpracování)

### 9.3 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jen 17 % dotazovaných preferuje nákup vína osobně u vinaře. Toto tvrzení tedy zamítá hypotézu č. 1 ve znění – více než 30 % respondentů nakupuje víno nejčastěji u vinaře. Reakcí vinařství na tuto skutečnost by mohlo být zaměření se i na prodej vína přes vinotéky, jelikož tam nakupují dotázaní víno nejčastěji.

Více než 40 % respondentů si nejčastěji kupuje lahev vína od 70 do 100 Kč, tak je formulována hypotéza č. 2. Kvantitativní výzkum tento výrok zamítl, poněvadž se ukázalo, že v tomto cenovém intervalu nakupuje láhev vína zhruba 30 % dotazovaných. Respondenti za víno nejvíce často zaplatí od 100 Kč do 150 Kč, což dává vinaři prostor pro zákazníky přijatelné zvýšení původně zamýšlené ceny, jež neměla přesahovat hranici sta korun.

Velikostí skupiny lidí jezdící společně k vinaři se zabývá hypotéza č. 3, která zní – více než 60 % respondentů cestuje do vinařství ve skupině do 12 osob. Dotazníkové šetření tuto hypotézu nezamítlo. Vyplynulo z něj totiž, že přes 90 % dotázaných jezdí k vinaři právě do zmíněného počtu lidí. Pro zamýšlené podnikání to znamená, že plánovaná kapacita dvanácti lůžek by měla být k ubytování zákazníků dostačující.

Z provedeného výzkumu vyšlo najevo, že zhruba třicet pět procent dotazovaných navštěvuje Velkopavlovicko, což nezamítá hypotézu č. 4 mající tuto podobu – více než 30 % respondentů jezdí do Velkopavlovické podoblasti. Nejvíce oblíbenou podoblastí je však Mikulovsko, jenž je cílem téměř 55 % dotázaných osob.

Více než 60 % respondentů by využilo zážitkovou službu přibližující proces výroby vína, tak je stanovena poslední hypotéza s číslem 5. Dotazníkové šetření prokázalo, že zájem o takovou službu by mělo až 87 % dotazovaných, což je pro plánované vinařství velmi pozitivní informací.

Kvantitativní výzkum, jenž vyplňovaly převážně ženy ve věkovém rozmezí 18 až 24 let, tedy potvrdil tři hypotézy z pěti, což znamená, že se představy vcelku potkaly s realitou. I když byla hypotéza s číslem dva týkající se ceny zamítnuta, lze tuto skutečnost brát kladně, jelikož vinař může zvýšit plánovanou cenovku vína. Na druhou stranu negativním zjištěním bylo procento osob nakupujících víno nejčastěji u vinaře, které stanovenou ideu nenaplnilo.

## 10 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části diplomové práce byla nejprve naznačena kompetenční rovina, od níž se bude zamýšlený byznys vyvíjet. Tradice vinaření ať už rodinná nebo oblastní napovídá tomu, že plánovaným podnikáním je vinařství.

Dále analytická část pokračuje průzkumem vinařského trhu. Nejdříve je zde zařazena jeho charakteristika, důležitou informací je podíl tuzemské poptávky uspokojené domácí produkcí, jenž představuje pouze třicet procent. Rovněž tu jsou popsány aktuální trendy v daném odvětví, mezi něž patří zvýšený zájem tuzemských konzumentů o vína z Česka, též zvyšující se vliv mladých spotřebitelů vína nebo všeobecně rostoucí poptávka po bioproduktech.

PESTE analýza ukázala, že v současné době je nejen vinařský sektor nejvíce ovlivněn odehrávající se celosvětovou pandemickou krizí a s tím souvisejícím vyhlášeným nouzovým stavem, který působí negativně na politickou i na ekonomickou situaci v zemi. Mimo tyto okolnosti má na dané odvětví vliv řada zákonů, ať už ze strany Evropské unie, která koordinuje téměř celé vinohradnictví a vinařství, tak i skrze daňové předpisy České republiky. Dále analýza naznačila stoupající oblibu zdravého životního stylu, jenž podporuje střídou konzumaci vína. Poté rovněž poměrně velkou oblibu vína dospělou částí populace především mladými ženami. I navzdory faktu, že vinaření lze vykonávat bez technických vymožeností, je zde tento typ inovací důležitý, protože usnadňuje a urychluje práci. Také zvýšený důraz na životní prostředí ovlivňuje toto odvětví a jelikož je vinaření spjaté s přírodou, lze jej vykonávat i v ekologické verzi.

Konkurence byla rozčleněna na jednotlivé činitele dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Za stávající konkurenci jsou považována vinařství rozdělená do tří skupin, jimiž jsou vinařství bez možnosti ubytování, dále vinařství poskytující ubytování a vinařství nabízející zážitkové služby. Do potenciální konkurence, jejíž bariéry vstupu do odvětví jsou minimální, lze zařadit pěstitele révy vinné vyrábějící víno jen pro vlastní spotřebu nebo také již existující zahraniční firmy, které do České republiky prozatím víno nedováží. Substitutem vína z hroznů může být víno z dalších druhů ovoce či bylin, dále cidery, pivo nebo nápoj kombinující pivo a víno. Hlavními dodavateli ve vinohradnickém a vinařském odvětví jsou podniky nabízející komplexní sortiment vinařských potřeb. Poté jsou to dodavatelé hroznů, jimiž jsou především drobní pěstitelé. Následují je podniky prodávající sazenice k výsadbě vinohradu. Za další dodavatele lze označit prodejce těžké zemědělské techniky. Poslední

skupinou jsou podniky nabízející obaly a propagační materiály. Zákazníky malých vinařství jsou převážně jednotlivci. U středních vinařství lze za odběratele považovat restaurační zařízení či vinotéky. Velká vinařství se dále soustřeďují i na maloobchody a velkoobchody. Síla vlivu všech konkurenčních sil byla ohodnocena na středně vysoké úrovni.

Poslední částí průzkumu trhu je dotazníkové šetření zaměřující se na preference při nákupu vína, na okolnosti návštěvy vinařství a na zjištění míry zájmu o zmíněnou zážitkovou službu. Dotazník byl orientován spíše na osoby v rozmezí 18 až 40 let, přičemž jej vyplňovaly převážně ženy v letech 18 až 24. Bylo určeno pět hypotéz, z nichž dvě byly zamítnuty. Dotazník prokázal, že přes 90 % dotazovaných cestuje do vinařství ve skupině do 12 osob, dále také že zhruba 35 % respondentů jezdí do Velkopavlovické podoblasti nebo že až 87 % dotázaných by využilo zážitkové služby přibližující proces výroby vína.

## 11 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

Hlavním cílem této práce je navrhnout nový business model rodinného vinařství, jehož splněním se zabývá projektová část. Mezi dílčí cíle obsažené v této části lze považovat vypracování nákladové a rizikové analýzy zmíněného návrhu.

Jak již bylo zmíněno, motivem pro založení vinařství je tradice výroby vína jednak týkající se lokality, ale i ta rodinná. Budoucí podnikatel bere výrobu vína jako koníček, který ho naplňuje a říká, že největší odměnou pro vinaře je slyšet pochvalu na své víno. Také touto činností balancuje své sedavé zaměstnání. Bonusem vinaření je možnost výdělku, čímž se liší od ostatních zálib. Výhodou pro podnikatele je již existující zázemí potřebné k vykonávání aktivit souvisejících se zamýšleným podnikáním, což mu usnadňuje vstup na trh.

Misí plánovaného rodinného vinařství je vyrábět kvalitní vína a přibližovat je lidem z jiných úhlů než jen z pohledu pouhého konzumenta. Vizí je pak přispět svou činností k rozvoji moravského vinaření a k dosažení soběstačnosti České republiky v produkci vín.

S ohledem na požadavky vinaře týkající se loga vinařství, jimiž byly jednoduchost a minimalismus, ale i osobitost v podobě jeho vlastnoručního podpisu, byla navržena jeho prozatímní podoba, kterou lze vidět na obrázku č. 21.



Obrázek 21: Logo zamýšleného vinařství (vlastní zpracování)

## 12 TVORBA BUSINESS MODELU

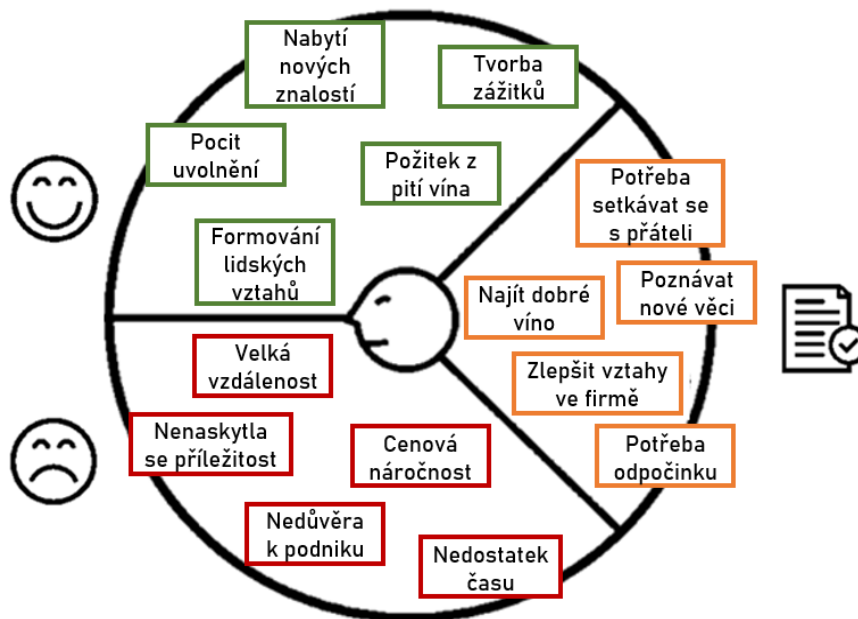
Touto kapitolou začíná projektová část práce. Je zde nejdříve navržena hodnotová nabídka zaměřující se na soulad mezi zákaznickým profilem a hodnotovou mapou podniku. Získané informace poté slouží k následnému návrhu business modelu rodinného vinařství.

### 12.1 Návrh hodnotové nabídky

K návrhu hodnotové nabídky je použit nástroj Value Proposition Canvas popsany v teoretické části této práce. Kapitola je rozdělena dle dvou prvků, jež nástroj obsahuje – zákaznický profil a hodnotová mapa.

#### 12.1.1 Profil zákazníka

Profil zákazníka napomáhá zjistit, kdo je náš zákazník. Tato část hodnotové nabídky obsahuje úkoly zákazníka, dále jeho obtíže a přínosy. Na následujícím obrázku č. 22 lze vidět vyplněné plátno věnující se právě profilu zákazníka.



Obrázek 22: Profil zákazníka (vlastní zpracování)

Mezi **úkoly zákazníka** vinařství může patřit hledání dobrého vína. Kritéria hodnocení vína se liší v závislosti na daném člověku. Někteří klienti mohou víno posuzovat mimo chuti, barvy a vůně i z hlediska způsobu jeho prezentace či jiných pro ně důležitých faktorů. Dalším zákaznickým úkolem je odpočinek, jenž je nutný pro zdraví člověka tím, že přispívá ke snížení stresu a zároveň zvyšuje produktivitu. Odpočívat se může pasivně, což zahrnuje spánek a relaxaci, ale také aktivně, kdy děláme to, co nás baví, uvolníme se a zapomínáme

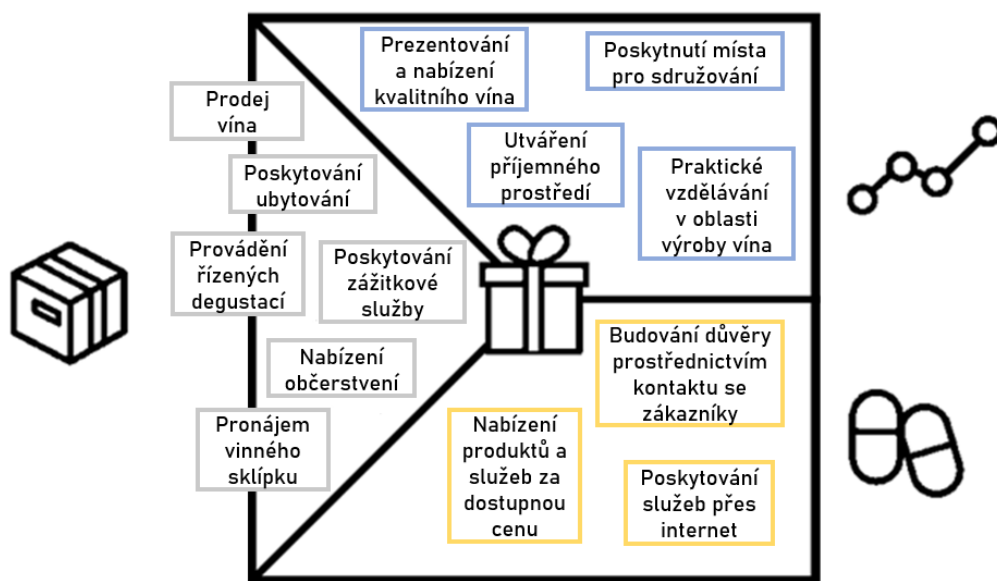
na problémy běžného života. Člověk je od přírody zvědavý tvor, který prozkoumává svoje okolí, proto také poznávání nových věcí například chutí či kultury lze pokládat za úkol zákazníka. Následuje nutkání setkávat se s přáteli, což je považováno za primární sociální potřebu. Důsledkem jejího nenaplnění je osamělost mající negativní dopad na psychiku. Posledním zákaznickým úkolem může být zlepšení vztahů ve firmě, jelikož klienty nemusí být pouze jednotlivci, ale i podniky.

**Obtíže** se vztahují k zákaznickým úkolům a představují překážky v jejich vykonávání. Nedostatek času může být bariérou všech zmíněných úkolů klienta. Cenová náročnost, velká vzdálenost či nedůvěra k podniku je komplikací při hledání dobrého vína a tyto obtíže se mohou také týkat úsilí o zlepšení vztahů ve firmě zákazníka. Zábranu při poznávání nových věcí tvoří fakt, že se nenaskytla příležitost.

**Přínosy** jsou taktéž propojeny s úkoly zákazníků. Formování lidských vztahů lze pokládat za příznivý výsledek potřeby sociálního kontaktu a usilování o zlepšení vztahů ve firmě. Nabytí nových znalostí je možné považovat za přínos poznávání nových věcí, s čímž dále souvisí i tvorba zážitků. Benefitem nalezení dobrého vína může být požitek z jeho pití. A s potřebou odpočinku souvisí pocit uvolnění.

### 12.1.2 Hodnotová mapa

Hodnotová mapa slouží k pochopení, z jakého důvodu mají zákazníci zájem o naše produkty. Tato část zahrnuje podnikem nabízené výrobky a služby, poté řešení obtíží a tvorbu přínosů. Obrázek č. 23 zobrazuje vyplněnou hodnotovou mapu.



Obrázek 23: Hodnotová mapa (vlastní zpracování)

Mezi **produkty** zamýšleného rodinného vinařství patří především víno a jeho prodej. Vinař bude víno vyrábět z 16 moštových odrůd, z nichž vznikne nabídka devíti druhů bílého vína, jeden druh růžového a sedm druhů vín červených. Navazující službou je provádění řízených degustací, jež mohou být spojeny se zajištěním občerstvení a večerem stráveným ve vinném sklípku. Samotný sklep, do něhož se vejde 20 lidí, bude k dispozici i k pronájmu pro případ konání soukromých či firemních akcí. Dále budou klienti moci využít k ubytování hostinské pokoje nacházející se přímo ve vinařství s kapacitou 12 osob. V neposlední řadě bude vinařství poskytovat zážitkovou službu zaměřenou na praktické seznámení zákazníka s procesem výroby vína. Podoba samotné služby se bude lišit v závislosti na ročním období, v němž klient přijede. Vždy se ale bude program skládat ze dvou částí, kterými jsou návštěva vinice a následně i vinného sklípku.

**Řešení obtíží** zákazníků je jedním ze stěžejních prvků hodnotové mapy, jelikož z části rozřešuje otázku, proč by zákazníci měli mít zájem o daný produkt. Nabízení výrobků a služeb za dostupnou cenu řeší problém cenové náročnosti. Poskytování služeb přes internet, do nichž patří například online degustace či prodej přes e-shop, je východiskem pro bariéru velké vzdálenosti a nedostatek času. Posledním řešením je budování důvěry zákazníků prostřednictvím kontaktu s nimi, ku příkladu přes sociální sítě, což může pomoci odstranit skepsi k celému podniku.

**Tvorba přínosů** představuje druhý důležitý prvek k odpovědi na již zmíněnou otázku. Prostřednictvím praktického vzdělávání v oblasti výroby vína zákazníci mohou získávat nové znalosti a může tím být podpořena i tvorba zážitků. Dále umocnění pozitivu z vína lze dosáhnout nabízením a prezentací kvalitních vín. Poskytování místa pro sdružování pomáhá k formování lidských vztahů. A utváření příjemného prostředí může navodit pocit uvolnění.

## 12.2 Návrh business modelu

K návrhu business modelu je využito nástroje Lean Canvas určeného pro zachycení nápadů týkajících se nového podnikání, jehož tvůrcem je Ash Maurya. Business model byl vytvořen pomocí zdarma dostupného kurzu od autorů Jana Veselého a Petry Hájkové, který obsahoval i možnost stažení již upraveného souboru sloužícího k ulehčení grafického zpracování daného modelu. Aktuální verze samotného business modelu rodinného vinařství je k dispozici v příloze PII této práce. Následující podkapitoly se postupně věnují jednotlivým prvkům patřícím do vybraného nástroje.



### 12.2.1 Zákazníci a jejich problémy/potřeby

Prvkem, kterým se může začínat vyplňovat Lean Canvas jsou zákaznické segmenty, na něž poté navazuje stanovení jejich problémů. Mezi klienty rodinného vinařství je možno zařadit skupiny přátel, jenž jsou příznivci vína. Jejich problémem může být nedostatek tuzemských vín, což vychází z již zmíněného faktu, že domácí produkce pokryje jen jednu třetinu české poptávky.

Dalšími zákazníky mohou být malé firmy do dvaceti zaměstnanců, jelikož taková je maximální kapacita vinného sklepa. Potíží, kterou je zamýšlené vinařství schopno vyřešit, jsou nefunkční vztahy ve firmě, jenž ovlivňují náladu a chování lidí v podniku.

Rovněž turisty, jejichž cílovou destinací je jižní Morava, lze považovat za zákazníky plánovaného vinařství. Za problém těchto klientů lze považovat život ve městě, s čím souvisí odcizení od přírody a také nedostatek odpočinku, kvůli dnešní uspěchané době.

Za poslední klienty je možné označit takové lidi, kteří hledají prostor pro uskutečnění různých společenských událostí, například malé svatby či rodinné oslavy. Problémem pro tento segment zákazníků je nedostačující rozvoj sociálního kapitálu související se základní sociální potřebou.

### 12.2.2 Řešení problémů a unikání hodnotová nabídka

Po stanovení zákazníků a jejich problémů následuje právě řešení potíží a definice unikání hodnotové nabídky pro každý zákaznický segment zvlášť. Kvalitní moravské víno je řešením nedostatku kvalitních tuzemských vín. Je nutno podotknout, že hodnocení vína je naprosto individuální záležitostí a platí zde fráze sto lidí, sto chutí, což znamená neexistující záruku toho, že bude všem návštěvníkům víno ze zamýšleného vinařství chutnat. Vinař však bude mít sortiment vína sestavený rozmanitým způsobem, aby si v něm našlo své oblíbené víno co nejvíce typů konzumentů. Hodnotovou nabídkou plynoucí ze zmíněného řešení je požitek z pití vína, jenž může utvářet mimo chuť, barvy a vůně také způsob jeho prezentace či prostředí, v němž je víno konzumováno.

Dalším zmíněným problémem je život ve městě. Řešit lze tuto obtíž propojením s přírodou prostřednictvím praktického vzdělávání v oblasti výroby vín, což bude zahrnovat poskytovanou zážitkovou službu. Unikátní hodnotovou nabídkou může být i trefné sdělení, které zákazníka zaujme, v tomto případě to je „Vinařem přes víkend“.

Východiskem nefunkčních firemních vztahů může být teambuilding ve stylovém prostředí, který lze provést v několika variantách, dle přání daného podniku. Teambuilding může zahrnovat zmíněnou zážitkovou službu přibližující víno z jiného úhlu než jen z pohledu pouhého konzumenta. Dále je zde možnost řízené degustace s občerstvením a večerem stráveným ve sklepě. Také lze poskytnout pouze prostory vinného sklípku. Výhodou z dokončeného příběhu, jak se také říká unikání hodnotové nabídky, je tvorba přátelství mezi spolupracovníky dané firmy.

Pro nedostatek sociálního kontaktu může být východiskem vinný sklípek, který poslouží jako výjimečné místo pro sdružování. Stejně jak u firem si mohou zákazníci s tímto problémem sklep nejen pronajmout, ale i využít další již zmíněné služby, které tvoří komplexní balíček. Za výhodu plynoucí z dokončeného příběhu lze považovat tvorbu společných vzpomínek či zážitků.

### 12.2.3 Cesty k zákazníkům

Cesty k zákazníkům vyjadřují způsob, jakým se produkt dostane k odběratelům. Webové stránky s e-shopem reprezentují jeden z distribučních kanálů se zákazníky, jenž je plně placený. Na webu najdou zákazníci aktuální informace, kontaktní údaje, a hlavně poptávkový formulář, přes který budou moci vinaře kontaktovat se svým zájmem o nabízené služby. Víno si pak budou moci koupit přes přidružený e-shop, který ale není plánován hned ze začátku podnikání, zde budou mimo samostatné láhve vína prodávány i různé akční balíčky či degustační sety. Navazujícím kanálem je e-mail. Přes něj bude probíhat komunikace se zákazníky. Bude jímž odpovídáno na jejich poptávky odeslané přes formulář na webu a také jímž budou potvrzovány veškeré objednávky z e-shopu.

Další skupinu komunikačních kanálů představují sociální sítě. Zamýšlené vinařství bude využívat platformu Instagram s 2,5 miliony českých uživatelů, jenž je zacílená na mladší osoby, poněvadž její uživatelskou základnu tvoří z šedesáti procent lidé od 18 do 34 let a převažují ženy (Pavličková, 2020). Tato skutečnost je pro vinařství dobrou zprávou, jelikož vyhovuje zmíněným trendům v konzumaci vína. Vytvoření účtu na Instagramu je zdarma, avšak je zde placená reklama, která umožňuje dostat se rychleji do podvědomí uživatelů jakožto potenciálních zákazníků. Instagram bude sloužit na sdílení příspěvků o aktuálním dění ve vinařství, o různých plánovaných akcích a výhodných balíčcích. Naopak nebude určený k nákupu vína či k rezervaci pobytu.

Následující sociální síť je Facebook, který v Česku aktivně využívá přes 5,5 milionu lidí a tím si udržuje první místo mezi těmito platformami. Nejvíce zastoupená věková skupina uživatelů Facebooku se shoduje s tou instagramovou. Avšak je zde zhruba 1,9 milionu osob ve věku od 35 do 55 let, což dává šanci k oslovení další věkové skupiny zákazníků (Klement, 2020). Založení účtu a reklama funguje na Facebooku stejně jako na Instagramu. Příspěvky zde budou přidávány synchronně s Instagramem.

Také Youtube bude plánovaným vinařstvím využíván, a to především pro účely sdílení degustačních video prezentací. Tyto videa budou označena jako soukromá s přístupem přes odkaz, který zákazník obdrží na e-mail při zakoupení degustačního balíčku skrze již zmíněný e-shop.

Přímý prodej ve vinařství zastupuje další distribuční kanál. Provozovna bude opatřena reklamním bannerem s názvem vinařství kvůli jeho lehčímu rozpoznání. Přímý prodej se bude odehrávat po předchozí komunikaci se zákazníkem. Provozovna totiž nebude mít pevně stanovené otevírací hodiny.

Dále se bude zamýšlené vinařství účastnit festivalů spojených s konzumací vína. Přímou v obci, kde se vinařství nachází, je dvakrát do roka uspořádána akce s názvem „Po kobylyských uličkách za vínem“. První termín festivalu je obvykle v dubnu, další v září. Tuto akci pořádá spolek Vinaři z Kobyly. Vstupné se pohybuje okolo 800 Kč a zahrnuje vstup do sklepů, degustaci vín, kupony na víno v hodnotě 300 Kč, degustační skleničku, mapku, propisku a taštičku, dále také možnost využít kyvadlovou dopravu mezi sklepy a hudební produkci ve vinařstvích. (Vinaři z Kobyly, 2021)

Poslední cestou k zákazníkům jsou veletrhy, jež jsou většinou přístupné jen odborné veřejnosti, kterou jsou velkoobchody, prodejci či dovozci. Laické veřejnosti mohou být také přístupné, ale pouze ve vyhrazené termíny. Veletrhy mívají mezinárodní charakter. Mezi nejznámější veletrhy vína je možné zařadit Wine Prague, kdy název napovídá místo konání či VINEX odehrávající se v Brně na výstavišti. (HledamVino.cz, c2021)

#### **12.2.4 Cenový model**

Cenový model zamýšleného vinařství bude tvořit v první řadě prodej vína jak přímo ve vinařství, tak i přes e-shop. Průměrná cena vína se bude pohybovat okolo 100 Kč/lahev. Dalším zdrojem příjmů budou řízené degustace v několika variantách. Základní verze bude dvouhodinová ochutnávka vína s výkladem za 300 Kč na osobu. Za další variantu lze považovat řízenou degustaci s občerstvením a večerem stráveným ve sklepě, za které vinař

plánuje účtovat 600 Kč/osoba. Ubytování představuje další položku cenového modelu, za něj hosté zaplatí 350 Kč/osoba/noc. Prostory vinného sklepa budou poskytovány za cenu 1000 Kč za celý den a k tomu budou individuálně připočítány spotřebované energie. Posledním zdrojem příjmů je zážitková služba, základ jejíž ceny tvoří 300 Kč na osobu, což zahrnuje návštěvu vinice a vinného sklípku s praktickými ukázkami a možností vyzkoušení si činností při výrobě vína. Doplňkovou částí této služby je již zmíněná řízená degustace, jejíž cena se bude odvíjet od požadavků zákazníka. Cenový model je podrobněji rozebrán v kapitole s číslem 13.

### 12.2.5 Struktura nákladů

Mezi počáteční investiční náklady zamýšleného vinařství lze zařadit správní poplatek za založení živnosti i za osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele. Také sem patří renovace a úpravy provozovny dle požadavků živnostenského úřadu i hygienické stanice. Rovněž jsou zde zařazeny náklady na tvorbu webových stránek a na reklamní předměty zahrnující logo vinařství, vizitky či skleničky na víno s potiskem.

Za fixní náklady je možné považovat spotřebu energií v objektu, odpisy budovy a strojních zařízení využívaných na výrobu vína a také nádob sloužících na jeho skladování, poté ještě náklady za webhosting a doménu. Variabilní náklady pak souvisí hlavně s výrobou vína a jsou jimi náklady materiálové. Veškerým nákladům se detailněji věnuje kapitola třináct.

### 12.2.6 Klíčové metriky

Další stavební prvek v Lean Canvasu tvoří klíčové metriky, jenž představují ukazatele, prostřednictvím nichž bude podnik měřit svou výkonnost. Jedním z indikátorů může být procento vracejících se zákazníků. Udržení stávajících odběratelů je finančně méně náročné než získání zákazníka nového. Ke zvýšení procenta navracejících se klientů je možné využít retenční kampaně, přičemž nejpoblábnějším retenčním kanálem je e-mailing. Následující klíčovou metrikou je počet prodaných lahví vína na jednoho zákazníka, který lze použít i k modelování a odhadování budoucích příjmů. Také procentuální obsazenost ubytování je považována za důležitý indikátor úspěchu zamýšleného vinařství. Všechny zmíněné ukazatele lze vypočítat pomocí funkcí v Excelu při existenci transakčních dat obsahujících informace o uskutečněných prodejkách. Posledním ukazatelem, kterým se bude plánované vinařství zabývat je spokojenost zákazníků měřená prostřednictvím recenzí, například na Googlu či Facebooku.

### 12.2.7 Neférová výhoda

Zbývající částí plátna je neférová výhoda, jenž představuje takovou přednost, kterou není možné lehce zkopírovat. U zamýšleného vinařství to je především kombinace znalostí a osobního přístupu k zákazníkům. Znalosti o výrobě vína budoucí majitel získal téměř dvacetiletou praxí. U malého vinařství je možné se více soustředit na osobní přístup k zákazníkům, který navodí příjemnou přátelskou atmosféru.

Za další nespravedlivou výhodu lze považovat již existující klientelu, jenž tvoří rodinní známí, spolupracovníci a kamarádi, kteří mají zájem o návštěvu plánovaného vinařství a využití jeho služeb. Tito zákazníci také mohou pomoci při propagaci prostřednictvím tzv. Word of Mouth marketingu.

### 13 LEGISLATIVNÍ RÁMEC PODNIKÁNÍ

Vinařům vyrábějícím výrobky z révy vinné a uvádějícím je do oběhu zákon ukládá základní povinnosti. Jednou z nich je povinnost registrace, kdy písemně oznamuje Ústřednímu kontrolnímu a zkušebnímu ústavu zemědělskému začátek, pozastavení a konec výroby produktů. Poté je zde povinnost vést evidenční knihy v jedné z předepsaných podob, kterými jsou očíslované listy v pevné vazbě, dále jako elektronický záznam nebo prostřednictvím moderního účetního systému. Třetí v pořadí je povinnost podávat prohlášení o sklizni, produkci či zásobách. Další povinnosti se týkají například plnění nároků na provozní a osobní hygienu při výrobě produktů či zabezpečení systematické kontroly své produkce a uchovávání související evidence. (SZPI, 2020)

Jelikož je vinaření zemědělskou činností podnikatel bude dále potřebovat osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele, vyplněná žádost o tento zápis se podává na kterémkoliv obecním úřadu s rozšířenou působností. Zmíněné osvědčení je potřebné k založení účtu na Portálu farmáře spravovaným SZIF, přes který lze podávat veškerá hlášení týkající se vinaření či žádat o dotace. (MZe c2009-2021b, Zákon č. 252/1997 Sb.)

K provozu vinařství je potřeba si zajistit živnostenské oprávnění. Vinaření spadá do skupiny živností volných – Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, přesněji je to „Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků“. Obsahová náplň této živnosti sice zahrnuje výrobu potravin a nápojů, ale bez možnosti přímé konzumace v provozovně. Aby mohl podnikatel pořádat degustace a připravovat občerstvení pro zákazníky, musí si dále obstarat živnost řemeslnou s názvem „Hostinská činnost“, která zahrnuje i možnost poskytovat ubytovací služby. (BusinessInfo.cz, 2019c, BusinessInfo.cz, 2019d, Zákon č. 455/1991 Sb.)

Majitel plánovaného vinařství bude registrován jako osoba samostatně výdělečně činná. U daně z příjmů bude podnikatel využívat paušálního odpočtu výdajů, což se u zemědělské činnosti rovná 80 % z příjmů. Dále vinař nezvažuje možnost být dobrovolným plátcem daně z přidané hodnoty.

## 14 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉHO VÝSLEDKU MODELU

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením ekonomického výsledku představeného business modelu rodinného vinařství. Nejdříve jsou zde kalkulovány náklady, které jsou rozděleny dle jejich vztahu k objemu výkonů. Dále se kapitola věnuje odhadu předpokládaných tržeb v několika variantách jejich vývoje. Rovněž je zde provedena analýza bodu zvratu a výpočet možného zisku. Závěr kapitoly se zabývá vyčíslením výdajů a analýzou cash flow. Veškeré uvedené hodnoty jsou stanoveny kvalifikovaným odhadem vinaře. Je nutné podotknout, že tu je zohledněn aktuální rozsah činností, které vinař může provádět s ohledem na jeho současnou situaci a velikost jeho zázemí.

### 14.1 Náklady

Náklady zamýšleného podnikání jsou rozděleny na fixní a variabilní. Položky patřící do fixních nákladů zobrazuje následující tabulka č. 6, v níž jsou uvedeny hodnoty za celý rok.

Tabulka 6: Roční fixní náklady v Kč (vlastní zpracování)

Fixní náklady	Pořizovací cena	Náklad za rok
Odpis vinného sklípku	1 100 000	22 000
Odpis vinice	228 000	11 400
Odpisy strojního zařízení používaného při obstarávání vinice	470 000	29 500
Odpisy strojního zařízení sloužícího ke zpracování hroznů	56 000	5 600
Odpis nádob a nástrojů	44 000	4 400
Odpis vybavení ubytování	50 000	5 000
Odpis vybavení vinného sklípku	150 000	15 000
Spotřeba energie	-	8 000
Pohonné hmoty do strojů	-	2 400
Postřiky proti škůdcům	-	5 000
Webhosting + doména	-	700
Celkem	-	109 000

Do fixních nákladů náleží a jejich významnou část tvoří účetní odpisy, jež jsou počítány v závislosti na životnosti daného předmětu. Životnost budovy je určena na padesát let. U vinice je doba používání stanovena na dvacet let. Pořizovací cenu, a tudíž i odpisy strojního zařízení používaného při obstarávání vinice tvoří z velké části hodnota malotraktoru, která se rovná 350 tisícům Kč. Jeho životnost byla odhadnuta rovněž na dvacet

let. U ostatního dlouhodobého majetku, jako je strojní zařízení sloužící ke zpracování hroznů, nádoby ke skladování vína a různé nástroje k jeho výrobě, vybavení hostinských pokojů a vinného sklípku, jsou odpisy počítány dle desetileté životnosti. Za fixní náklady lze také označit částku účtovanou za spotřebu energie, náklady na pohonné hmoty, na postřiky proti škůdcům či poplatky za webhosting a doménu. Celková hodnota fixních nákladů je tedy 109 tisíc Kč.

Variabilní náklady jsou určeny pouze na základní varianty produktů, kterými jsou lahev vína, ubytování, degustace a večer strávený ve vinném sklípku. Hodnoty těchto nákladů lze vidět v tabulce č. 7 níže. Do variabilních nákladů nebyla zařazena mzda podnikatele, která představuje implicitní náklad, jelikož jeho odměnou za práci je zisk z podnikání. V tabulce jsou tedy zahrnuty pouze náklady explicitní.

Tabulka 7: Variabilní náklady nabízených produktů (vlastní zpracování)

Variabilní náklady	Kč/jednotka
Na lahev vína (Kč/lahev vína)	18,04
- Přídavné látky	1,54
- Lahev	6,8
- Korek	3
- Etiketa	4
- Termokapsle	1,2
- Krabice na víno	1,5
Na degustaci (Kč/osoba)	55
- Víno	55
Na večer strávený ve vinném sklípku (Kč/osoba)	155
- Víno	55
- Občerstvení	100
Na ubytování (Kč/osoba)	60
- Snídaně	50
- Praní lůžkovin a ručníků	10

Za variabilní náklady láhve s vínem lze považovat částku zaplacenou za přídavné látky, jejichž množství se odvíjí od počtu vyrobených litrů vína. Do těchto látek patří například síra, bentonit, vinné kvasinky, čířidla a podobně. Dále jsou zde náklady na skleněnou láhev o objemu 0,75 litrů, korkový uzávěr, etiketa, krabice na víno a termokapsle sloužící k předejití vzniku plísně v lahvi. Variabilní náklady na jednu láhev vína dosahují hodnoty 18,04 Kč.



Variabilní náklady na samostatnou řízenou degustaci se rovněž odvíjí od počtu osob, které tuto službu využijí. Jedinou položkou je zde celkový náklad na jednu lahev vína ve výši 55 Kč. Dále jsou zde stanoveny variabilní náklady na večer strávený ve sklepě. Tato služba bude tvořit se zmíněnou degustací komplexní balíček. Variabilní náklady na večer ve vinném sklípku se tedy skládají ze dvou položek, jimiž jsou náklady na jednu lahev vína a také náklady ve výši 100 Kč na občerstvení pro jednu osobu zahrnující hlavní chod a studenou kuchyni. Variabilní náklady na tento balíček služeb se tedy rovnají 210 Kč na osobu.

Do variabilních nákladů na ubytování, které se odvíjí od počtu ubytovaných osob, patří výlohy za snídani v hodnotě 50 Kč a praní lůžkovin a ručníků za 10 Kč. Celkové variabilní náklady za ubytování dosahují částky 60 Kč/osoba.

Co se týče variabilních nákladů na zážitkovou službu přibližující zákazníkům výrobu vína, zde je kalkulována pouze odměna za práci, která je, jak již bylo zmíněno, zařazena do implicitních nákladů.

## 14.2 Výnosy

V předcházející kapitole byl zmíněn cenový model zamýšleného vinařství. Pro zjednodušení odhadu výnosů je počítáno pouze s některými variantami produktů, jenž jsou považovány za hlavní zdroje příjmů. Prodejní ceny byly stanoveny s ohledem na konkurenci a také s přihlédnutím k budoucím nákladům podnikání.

V tabulce č. 8 jsou zachyceny tři verze ročních tržeb týkající se prodeje lahví s vínem o objemu 0,75 litrů. Prodejní cena tohoto produktu je stanovena na 100 Kč. Dle pesimistické varianty dosahuje množství prodaných lahví hranice 975 ks, což představuje 50 % celé produkce. Pokud by se podnikání vyvíjelo tímto směrem, jeho tržby by dosáhly hodnoty 97 500 Kč za rok. Realistická podoba tržeb je na úrovni 145 tisíc Kč a odpovídá prodeji 75 % celkového množství lahví vína. Optimistická varianta počítá s úplným vyprodáním zásob tohoto výrobku, kdy tržby dosahují 195 tisíc Kč.

Tabulka 8: Roční tržby za prodané lahve s vínem (vlastní zpracování)

Varianta	Počet prodaných lahví s vínem	Tržby (Kč)
Pesimistická	975	97 500
Realistická	1 450	145 000
Optimistická	1 950	195 000

Následující tabulka č. 9 zobrazuje tržby za ubytování ve vinařství pro období jednoho roku. Cena, která bude účtována zákazníkům za ubytování, byla stanovena na 350 Kč/osoba/noc. Podnikatel odhaduje, že by ubytování mohlo být využíváno 26 týdnů v roce primárně o víkendu na jednu či dvě noci. Pesimistická varianta počítá s minimálním obsazením čtyř osob na jednu noc týdně. Tržby zde přesahují hranici 36 tisíc Kč. Při realistické verzi tržby dosahují hodnoty 54,6 tisíc Kč s tím, že je bráno v potaz osm osob na jednu noc za týden. Optimistická varianta pracuje s plným obsazením kapacity pokojů, což je dvanáct lidí. Opět se jedná o vyřízení jedné noci týdně. Při této možnosti by se tržby zvýšili až na částku 109 200 Kč.

Tabulka 9: Roční tržby za ubytování v hostinských pokojích (vlastní zpracování)

Varianta	Počet ubytovaných osob	Tržby (Kč)
Pesimistická	104	36 400
Realistická	156	54 600
Optimistická	312	109 200

Z tabulky č. 10 umístěné níže lze pozorovat výši ročních tržeb za řízené degustace s občerstvením a s večerem stráveným ve vinném sklípku. Cena komplexního balíčku se bude pohybovat na hranici 600 Kč za osobu. Lze si povšimnout, že odhad počtu zákazníků, kteří využijí tuto službu, je odhadován stejným způsobem jako množství ubytovaných osob. U pesimistické varianty dosahují tržby 62,4 tisíc Kč. Výnosy realistické verze jsou o 50 % vyšší než při předchozím scénáři. Při vývoji podnikání dle optimistické varianty lze dosáhnout více než 187 tisíc Kč tržeb.

Tabulka 10: Roční tržby za řízené degustace (vlastní zpracování)

Varianta	Počet účastníků degustací	Tržby (Kč)
Pesimistická	104	62 400
Realistická	156	93 600
Optimistická	312	187 200

Nadcházející tabulka č. 11 se věnuje ročním tržbám za zážitkovou službu, která má zákazníkům prakticky přiblížit proces výroby vína. Vinař si bude za službu účtovat 300 Kč/osoba. Tato služba bude dostupná každý čtvrtý týden v roce, jelikož se její náplň odvíjí od činností vykonávaných ve vinici i ve vinném sklípku, které mají svoji posloupnost a určené časové intervaly, v nichž mají probíhat. I když dotazníkové šetření ukázalo poměrně velký zájem o tento typ služby, majitelem vinařství bylo pomocí subjektivního odhadu

určeno, že službu v prvním roce využije 25 % osob, které budou ve vinařství ubytovány. Z toho vyplývá, že tržby při realistické variantě budou přibližně ve výši 13 650 Kč.

Tabulka 11: Roční tržby za zážitkovou službu (vlastní zpracování)

Varianta	Počet účastníků zážitkové služby	Tržby (Kč)
Pesimistická	26	9 100
Realistická	39	13 650
Optimistická	78	27 300

Poslední tabulka této podkapitoly se věnuje souhrnu ročních tržeb ze všech činností plánovaného vinařství. Tržby v pesimistické variantě dosahují výše přesahující 200 tisíc Kč. U realistické verze jsou výnosy o více než 100 tisíc Kč vyšší než u té předchozí. V optimistické variantě tržby nabývají téměř 520 tisíc Kč.

Tabulka 12: Souhrn ročních tržeb zamýšleného podnikání v Kč (vlastní zpracování)

Tržby	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Za prodané láhve vína	97 500	145 000	195 000
Za ubytování	36 400	54 600	109 200
Za řízené degustace	62 400	93 600	187 200
Za zážitkovou službu	9 100	13 650	27 300
Celkem	205 400	306 850	518 700

### 14.3 Analýza bodu zvratu

Jelikož lze v tomto případě rozdělit fixní náklady do skupin dle toho, ke kterému produktu se vztahují, analýza bodu zvratu je vypočítána pro každý tento výrobek či službu zvlášť. Rozčlenění ročních fixních nákladů zobrazují následující tři tabulky.

Tabulka 13: Fixní náklady vztahující se k výrobě vína (vlastní zpracování)

Fixní náklady výroby vína	Kč
Odpis vinného sklípku	10 000
Odpis vinice	11 400
Odpisy strojního zařízení používaného při obstarávání vinice	29 500
Odpisy strojního zařízení sloužícího ke zpracování hroznů	5 600
Odpis nádob a nástrojů	4 400
Postřiky proti škůdcům	5 000
Pohonné hmoty do strojů	2 400
Spotřeba energie	3 000
Celkem	71 300

Tabulka č. 13 výše zachycuje fixní náklady týkající se výroby vína. Poněvadž se vinný sklípek skládá ze dvou částí, je zde pomocí odpisu zachycena ta součást, jež je využívána právě na výrobu vína. Spotřeba energie se také váže jen k této části sklepa. Do této skupiny fixních nákladů jsou dále zařazeny odpisy veškerých strojů, nádob a nástrojů, dále výlohy na pohonné hmoty a na postřiky proti škůdcům.

Tabulka 14: Fixní náklady vztahující se k řízeným degustacím (vlastní zpracování)

Fixní náklady řízených degustací	Kč
Odpis vinného sklípku	6 000
Odpis vybavení vinného sklípku	15 000
Spotřeba energie	2 500
Celkem	23 500

V předcházející tabulce č. 14 jsou položky fixních nákladů přiřazené řízeným degustacím s občerstvením a s večerem stráveným ve vinném sklípku. I sem patří odpis prostoru vinného sklepa, v němž se degustace odehrávají, dále s tím související vybavení a spotřeba energie.

Tabulka 15: Fixní náklady vztahující se k ubytování ve vinařství (vlastní zpracování)

Fixní náklady ubytování	Kč
Odpis vinného sklípku	6 000
Odpis vybavení ubytování	5 000
Spotřeba energie	2 500
Webhosting + doména	700
Celkem	14 200

Především tabulka č. 15 zobrazuje fixní náklady týkající se ubytování ve vinařství. Hodnota odpisu vinného sklípku i náklady na spotřebu energie odpovídá zbývajícím částem, ve které jsou umístěny hostinské pokoje. Poté je sem zařazen odpis vybavení ubytování a výdaje na webhosting a doménu webové stránky.

V tabulce č. 16 níže lze vidět výpočet bodu zvratu a tržeb potřebných k jeho dosažení pro každý produkt zvlášť. U vína v lahvích se tento bod rovná 870 kusům. Tržeb je to v přepočtu 87 tisíc Kč. Aby se náklady rovnaly výnosům, musí se řízených degustací s občerstvením a večerem stráveným ve vinném sklípku zúčastnit 61 osob. Bod krytí nákladů týkající se ubytování se rovná 49 hostům, což představuje 17 150 Kč tržeb. V případě, že by vinařství bylo ovlivněno současnou pandemickou krizí a byl by tedy umožněn jen prodej vína, bod zvratu by se v takové situaci rovnal 1 330 lahvím s vínem. Nulový bod není vypočítán

u zážitkové služby, protože zájem o ni není zaručený a bude se ověřovat v průběhu podnikání. Tudíž všechny explicitní náklady jsou hrazeny z tržeb za zmíněné tři produkty – víno v lahvích, degustace a ubytování.

Tabulka 16: Bod zvratu zamýšleného vinařství (vlastní zpracování)

Produkt	Víno v lahvích	Degustace	Ubytování
Cena	100	600	350
Variabilní náklady	18,04	210	60
Krycí příspěvek	81,96	390	290
Fixní náklady	71 300	23 500	14 200
Bod zvratu (jednotka)	870	61	49
Tržby při bodu zvratu (Kč)	87 000	36 600	17 150

Ze srovnání bodu zvratu a odhadu tržeb z předchozí podkapitoly vyplývá, že by byly uhrazeny veškeré náklady i při pesimistické variantě. V situaci, kdy by byl umožněn jen prodej vína, by pesimistická verze tržeb již nestačila. Zde by vinařství muselo naplnit variantu realistickou.

#### 14.4 Zisk

Dle variant odhadnutých tržeb je vyčíslen roční zisk plánovaného vinařství, který je počítán pomocí kalkulace neúplných nákladů. Výši zisku a postup jeho výpočtu je možné pozorovat v nadcházejících třech tabulkách, kde je zobrazen jednotlivě za každý produkt.

Tabulka 17: Roční zisk za prodané lahve s vínem v Kč (vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet prodaných lahví s vínem	975	1 450	1 950
Roční tržby	97 500	145 000	195 000
Roční variabilní náklady	17 589	26 158	35 178
Krycí příspěvek	79 911	118 842	159 822
Roční fixní náklady	71 300	71 300	71 300
Roční zisk	8 611	47 542	88 522

Tabulka č. 17 výše se věnuje variantám ročního hospodářského výsledku za prodané lahve s vínem. U všech možností vývoje tržeb je dosaženo zisku. Krycí příspěvek u pesimistické varianty dosahuje 79 911 Kč a fixní náklady tedy převyšuje o více než 8 tisíc Kč. Zatímco u optimistické varianty profit přesahuje hranici 88 tisíc Kč.

Tabulka 18: Roční zisk za provádění řízených degustací v Kč (vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet účastníků degustace	104	156	312
Roční tržby	62 400	93 600	187 200
Roční variabilní náklady	21 840	32 760	65 520
Krycí příspěvek	40 560	60 840	121 680
Roční fixní náklady	23 500	23 500	23 500
Roční zisk	17 060	37 340	98 180

Předcházející tabulka č. 18 zachycuje zisk za rok týkající se provádění řízených degustací s občerstvením a večerem stráveným ve sklepě. Vyplyvá z ní, že ve všech variantách je opět dosažen zisk. Pesimistická varianta počítá s profitem okolo 17 tisíc Kč. U optimistického vývoje by se zisk mohl zvýšit až na 98 tisíc Kč.

Tabulka 19: Roční zisk za ubytování v Kč (vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet ubytovaných osob	104	156	312
Roční tržby	36 400	54 600	109 200
Roční variabilní náklady	6 240	9 360	18 720
Krycí příspěvek	30 160	45 240	90 480
Roční fixní náklady	14 200	14 200	14 200
Roční zisk	15 960	31 040	76 280

V předchozí tabulce č. 19 lze vidět roční zisk za poskytování ubytování zákazníkům vinařství. I tady je zisk dosahován v každé ze zobrazených verzí. Je možné pozorovat, že při pesimistické variantě zisk nabývá hodnoty blížíící se 16 tisícům Kč, což je v porovnání s ostatními produkty ve stejné verzi vývoje tržeb nejvíce. U optimistické varianty tvoří fixní náklady pouze zhruba 16 % krycího příspěvku, tudíž se zisk pohybuje na hranici 76 tisíc Kč.

Celkový roční zisk zamýšleného vinařství zachycuje tabulka č. 20 níže. Mimo již zmíněné produkty je zde počítáno ještě s poskytováním zážitkové služby, jejíž veškeré tržby jsou pro podnikatele zároveň ziskem, jelikož všechny náklady jsou již pokryty ostatními nabízenými produkty. Jestliže by se podnikání vyvíjelo nejlépe možným způsobem, celkový zisk vinařství by mohl dosáhnout až 260 tisíc Kč. Naopak při pesimistickém scénáři by se profit pohyboval okolo 40 tisíc Kč. Při realistické verzi je kalkulována výše zisku na hranici 115 tisíc Kč.

Tabulka 20: Celkový roční zisk za všechny nabízené produkty (vlastní zpracování)

Roční zisk	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Za prodej lahví vína	8 611	47 542	88 522
Za řízené degustace	7 700	23 300	70 100
Za ubytování	15 960	31 040	76 280
Za zážitkovou službu	9 100	13 650	27 300
<b>Celkem</b>	<b>41 371</b>	<b>115 532</b>	<b>262 202</b>

## 14.5 Výdaje

Na začátku podnikání musí být počítáno s počátečními investičními výdaji. Vyčíslení těchto výdajů lze pozorovat v následující tabulce č. 21. Jsou zde zahrnuty správní poplatky za vyřízení živností a také za žádost o zápis do evidence zemědělského podnikatele. Dále sem patří výdaje za tvorbu webových stránek a reklamní předměty, jimiž jsou vizitky, skleničky na víno s názvem vinařství a 3D logo, kterým bude vinný sklípek označen. V neposlední řadě lze do těchto výdajů zařadit i výlohy na úpravu a dovybavení provozovny, jež představují největší část potřebných peněžních prostředků. Celkové počáteční investiční výdaje se budou pohybovat okolo částky 141 tisíc Kč.

Tabulka 21: Počáteční investiční výdaje (vlastní zpracování)

Počáteční investiční výdaj	Kč
Správní poplatek za živnost	1 500
Správní poplatek za osvědčení o evidenci zemědělského podnikatele	1 000
Tvorba webových stránek	15 000
Úprava a vybavení provozovny	100 000
Reklamní předměty	24 000
<b>Celkem</b>	<b>141 500</b>

Jak je známo, ne všechny náklady jsou zároveň i výdaji a naopak. Tato skutečnost platí i u zamýšleného vinařství. Tabulka č. 22 níže zobrazuje varianty skutečných výdajů plánovaného podnikání. Od již vyčíslených fixních nákladů jsou odečteny veškeré odpisy. Všechny variabilní náklady jsou vyhodnoceny jako výdaje. Do výdajů se dále počítá i daň z příjmů a odvody na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení podnikatele, jejichž výpočet je zobrazen v tabulce umístěné v příloze PIII této práce. Skutečné výdaje za celý rok jsou při pesimistickém vývoji ve výši 80 tisíc Kč. Zatímco u optimistické varianty stoupla hodnota ročních výdajů na více než 200 tisíc Kč.

Tabulka 22: Roční výdaje zamýšleného vinařství (vlastní zpracování)

Skutečné výdaje	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Fixní náklady bez odpisů	16 100	16 100	16 100
Variabilní náklady	55 029	82 318	147 498
Platba daně z příjmů	6 150	9 195	15 555
Výdaje na odvody SP a ZP	2 773	4 142	22 149
Celkem	80 052	111 755	201 302

## 14.6 Cash Flow

Analýza cash flow je provedena rovněž dle variant vývoje tržeb plánovaného podnikání. V tabulce níže je zobrazen výpočet peněžního toku. Počáteční vklad do podnikání bude ve výši 200 tisíc Kč, jenž bude financován z vlastních zdrojů podnikatele. Příjmy se v tomto případě rovnají již odhadnutým tržbám. Peněžní prostředky potřebné na počáteční investici dosahují částky 141 500 Kč. Roční výdaje na provoz vinařství se liší dle variant vývoje tržeb. Jak lze z tabulky č. 23 pozorovat, cash flow je v záporných hodnotách v případě realizace pesimistického scénáře. U realistické i optimistické verze se peněžní tok pohybuje v kladných číslech.

Tabulka 23: Cash flow zamýšleného vinařství za období jednoho roku (vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počáteční stav peněžních prostředků	200 000	200 000	200 000
Roční příjmy	205 400	306 850	518 700
Počáteční investice	141 500	141 500	141 500
Roční výdaje	80 052	111 755	201 302
Konečný stav peněžních prostředků	183 848	253 595	375 898
Cash flow	-16 152	53 595	175 898



## 15 ŘÍZENÍ RIZIK

V této kapitole jsou nejprve identifikována možná rizika vztahující se k zamýšlenému rodinnému vinařství. Poté jsou tato rizika analyzována prostřednictvím stanovení významnosti jejich vlivu na podnik a pravděpodobnosti výskytu. Nakonec jsou k nim navržena opatření, pomocí kterých se jim podaří předejít, odvrátit je či alespoň snížit míru jejich negativního dopadu.

### 15.1 Identifikace rizik

Identifikovaná rizika jsou rozřazena dle jejich věcné náplně. Dále je u každého z nich určena jeho příčina a následek. Pro přehlednost je v příloze PIV této práce připojena tabulka zachycující všechna rizika, která mohou působit na plánované rodinné vinařství. Jako první je zde zmíněno technicko-technologické riziko, do něhož lze zařadit poruchu strojního zařízení, jehož příčinou může být jeho stáří či zanedbaný stav. Následkem tohoto rizika je pozastavení činností, při nichž je daný stroj využíván. Mezi provozní rizika patří zapaření hroznů, které vzniká chybnou manipulací s nimi a jehož dopadem je snížení kvality této suroviny. Dalším provozním rizikem je kontaminace vína, k níž může dojít při skladování vína v nedostatečně vyčištěných nádobách. Takové víno mnohdy již nelze zachránit, tudíž vinař ztratí část své produkce.

Za tržní riziko je možné považovat nízkou poptávku po produktech vinařství způsobenou nefungujícím marketingovým mixem či změnou preferencí zákazníků. Důsledkem je poté pokles tržeb. Do finančních rizik lze zahrnout platební neschopnost podniku, jenž může způsobit jeho úpadek. Příčinou této situace je nedostatek tržeb či špatné hospodaření s penězi. Další hrozbou je neposkytnutí úvěru bankou z důvodu nesplnění stanovených podmínek potřebných k jeho získání a následkem jsou tedy chybějící peněžní prostředky. Posledním rizikem patřícím do této skupiny je růst úrokové míry, jenž může být vyvolaný zvyšující se inflací, což pro podnikatele znamená vyšší náklady na daný úvěr. Vstup nové konkurence lze pokládat za riziko ekonomické. Toto nebezpečí způsobuje růst vinařského trhu. Dopadem je poté zesílení konkurenčního boje v odvětví. Následující hrozbu představuje navýšení cen vstupů zapříčiněné vzrůstající inflací, a to vinaři způsobí nárůst nákladů na výrobu vína.

Do politických rizik lze zařadit vyhlášení nouzového stavu, jehož příčinou může být probíhající pandemie, ale i jiné nebezpečí ohrožující zdraví a bezpečnost obyvatel státu. Důsledkem tohoto rizika je nemožnost poskytovat služby. Mezi legislativní rizika patří

změna zákonů týkající se zamýšleného podnikání. V tomto případě je to především úprava zákona o vinohradnictví a vinařství či některých daňových zákonů. Tato transformace může podnikateli vyvolat zvýšení nákladů.

Environmentální hrozby zahrnují například enormní sucho, které může být způsobené globálním oteplováním a jehož následkem je usychání vinice, což znamená méně úrody. Naopak vydatné deště jsou také pro vinaře rizikem, jelikož nadprůměrnými srážkami se snižuje cukernatost v hroznech, tudíž klesá jejich kvalita. Nebo také dochází k následnému vypařování vody z půdy a vzniku houbových chorob v hroznech, čímž opět dojde ke zmenšení úrody. Stejný dopad má i nebezpečí napadení vinice zemědělskými škůdci a zvířaty, kterými jsou zajíci, srnky či špačci.

Jako personální riziko je zvoleno nesprávné rozhodnutí podnikatele zapříčiněné například chybnou predikcí vývoje trhu nebo také uzavřením nevýhodného obchodu. Tato hrozba může způsobit ztrátu finančních prostředků. Posledními jsou bezpečnostní rizika, která zahrnují úraz podnikatele, jenž si mohl přivodit nepozorností a nedodržením bezpečnosti při práci a následkem je pozastavení činnosti. Další hrozbou patřící do této skupiny je odcizení majetku, jehož příčinou je nedostatečné zabezpečení provozovny či vinice. Pro podnikatele to představuje finanční újmu.

## 15.2 Analýza rizik

Analýza rizik zahrnuje vyhodnocení závažnosti jednotlivých hrozeb pomocí stanovení pravděpodobnosti jejich výskytu a významnosti jejich vlivu na podnikání. K tomuto hodnocení je určena stupnice od 1 do 5 bodů, kterou přibližuje následující tabulka č. 24.

Tabulka 24: Způsob hodnocení rizik (vlastní zpracování dle Brain Tools Group, c2014-2021)

Úroveň	Pravděpodobnost výskytu	Významnost vlivu
5	téměř jisté	katastrofický
4	pravděpodobné	velmi významný
3	možné	významný
2	nepravděpodobné	drobný
1	téměř vyloučené	téměř neznatelný

Dále je zde použita metoda semaforu, která míru závažnosti rozděluje na tři skupiny, jež jsou reprezentovány barvami červenou, oranžovou a zelenou. Níže v tabulce č. 25 lze vidět grafickou podobu matice rizik, z níž vyplývá, že přijatelné riziko je označeno zelenou barvou

a pohybuje v intervalu od 1 do 4 bodů. Oranžová barva zastupuje nežádoucí rizika, jež je nutné sledovat a přijímat proti nim opatření. Jejich bodový interval je od 5 do 12. Nepřípustná rizika jsou vyznačena červenou barvou a patří do nich ta, která dosáhnou od 15 do 25 bodů.

Tabulka 25: Matice rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Významnost vlivu				

Za použití zmíněných nástrojů jsou vyhodnocena jednotlivá rizika týkající se zamýšleného podnikání, což zachycuje tabulka č. 26 níže, ze které vyplývá, že mezi přijatelná rizika jsou zařazena čtyři z nich. První představuje neposkytnutí úvěru, které má nízkou pravděpodobnost výskytu, jelikož podnikatel disponuje pravidelným příjmem ze zaměstnání a také nemá žádné nesplacené závazky, což ho z pohledu banky činí spolehlivým. Riziko růstu úrokové míry taktéž patří do této skupiny, poněvadž si podnikatel neplánuje brát úvěr. Co se týče změny zákonů týkajících se zamýšleného podnikání, zde je pravděpodobnost výskytu také nízká, jelikož zákon o vinohradnictví a vinařství prošel reformou při vstupu České republiky do Evropské unie, která usiluje o rovné podmínky pro všechny členské státy. Poslední přijatelnou hrozbou je nesprávné rozhodnutí podnikatele, kde je pravděpodobnost výskytu opět malá, protože podnikatel bude volit spíše konzervativní strategii.

Do nežádoucích rizik se řadí více než polovina z celkového počtu. Patří sem například nebezpečí kontaminace vína, jež je sice málo pravděpodobné, za to má velký vliv na celé podnikání v podobě již zmíněné ztráty části produkce vína. Vstup nové konkurence je vysoce pravděpodobný, jelikož je tuzemské vinařství rostoucím odvětvím a také zde existují dodavatelé hroznů a sazenic révy vinné, kteří hrozí dopřednou integrací. Na druhou stranu

významnost vlivu není tak vysoká, jelikož česká produkce vína uspokojí jen jednu třetinu domácí poptávky, tudíž je zde ještě prostor pro další výrobce vína z ČR. Do této skupiny také patří porucha strojního zařízení, jenž dosahuje nízké pravděpodobnosti výskytu, ale její dopad je poměrně velký, jelikož může způsobit pozastavení činnosti celého podnikání. Hrozbami pohybujícími se u horní hranice bodového intervalu jsou nízká poptávka po produktech, platební neschopnost podniku nebo rovněž riziko zapaření hroznů.

Mezi nepřijatelná rizika lze zahrnout vyhlášení nouzového stavu, které je při probíhající pandemii vcelku pravděpodobné, také jeho vliv na podnikání je velmi významný, jelikož zamezuje poskytování služeb ve vinařství. Též jsou zde zařazena všechna vyjmenovaná environmentální rizika, která mohou mít katastrofický vliv na velikost úrody a tím i na existenci celého podnikání.

Tabulka 26: Hodnocení míry závažnosti rizik (vlastní zpracování)

Riziko	P-st výskytu	Významnost vlivu	Závažnost rizika
Porucha strojního zařízení	2	4	8
Zapaření hroznů	3	4	12
Kontaminace vína	1	5	5
Nízká poptávka po produktech	2	5	10
Platební neschopnost podniku	2	5	10
Neposkytnutí úvěru	1	3	3
Růst úrokové míry	3	1	3
Vstup nové konkurence	4	2	8
Zvýšení cen vstupů	2	3	6
Vyhlášení nouzového stavu	4	4	16
Změna zákonů týkajících se zamýšleného podnikání	1	4	4
Enormní sucho	3	5	15
Vydatné deště	3	5	15
Napadení vinice zvířaty a škůdci	4	5	20
Nesprávné rozhodnutí podnikatele	1	4	4
Úraz podnikatele	2	4	8
Odcizení majetku	2	4	8

### 15.3 Návrhy opatření

Opatření jsou navržena k rizikům, která byla v přechodí podkapitole vyhodnocena jako nežádoucí či nepřijatelná. Aby vinař předešel poruše strojního zařízení, měl by vykonávat

pravidelné servisní kontroly všech strojů. Jako opatření proti následku tohoto rizika může být vypůjčení daného zařízení. Další hrozbou je zapaření hroznů, čemuž se lze vyhnout dodržováním správného postupu při zpracování této suroviny. V případě, kdy k zapaření hroznů dojde, sníží se tím jejich kvalita a vinař má poté dvě možnosti. První z nich je nabízet víno za nižší cenu, která odpovídá jeho kvalitě. Druhou možností je pak jeho prodej výrobcům vinných destilátů. Nebezpečí kontaminace vína je možné zabránit důslednou kontrolou čistoty nádob před jejich naplněním. Jestliže tato situace nastane, lze víno v některých případech zachránit přidáním chemických látek.

Řešením nízké poptávky po produktech vinařství může být upravením marketingového mixu dle výsledků průzkumu trhu. Opatřením k poklesu tržeb, který je následkem tohoto rizika, je tvorba finanční rezervy. Stejně opatření lze přijmout vůči hrozbě platební neschopnosti podniku. Pak také podrobněji sledovat a analyzovat výsledky podnikání pro zlepšení hospodaření s penězi. Nebezpečí vstupu nové konkurence lze snížit vytvořením loajální zákaznické základny a zvýšením investic do propagace podniku. Reakcí na zvýšení cen vstupů může být zvýšení cen výstupů s ohledem na chování konkurence. Za opatření k riziku úrazu podnikatele lze pokládat dodržování bezpečnosti při práci. Především nebezpečí odcizení majetku lze zvýšením zabezpečení vinice či provozovny, například oplocením vinice či kamerovým systémem instalovaným ve vinném sklípku.

Vyhlášení nouzového stavu je jedním z nepřijatelných rizik. Za opatření k jeho následku, kterým je nemožnost poskytování služeb, lze považovat uzpůsobení činnosti podnikání na ty činnosti, jež je možné provozovat. U vinařství je možná větší koncentrace na rozšíření distribučních kanálů používaných při prodeji vína, čímž může být založení e-shopu či osobní dovoz vína k zákazníkovi. Jak již bylo zmíněno, zamýšlené podnikání se potýká i s riziky environmentálními, které jsou taktéž hodnoceny jako nepřijatelné. Velikost dopadu enormního sucha lze snížit instalací zavlažovacího systému do vinice. Reakcí na následek hrozby nadprůměrných srážek může být aplikování postřiku zabraňujícímu vzniku houbových chorob v hroznech. Posledním nebezpečím je napadení vinice zvířaty a škůdci, což lze řešit taktéž postřiky hubící škůdce, dále oplocením vinice zamezující vniknutí zajícům a srnkám či pořízení tzv. plašičů, které jsou účinné na špačky.

## 16 ČASOVÁ ANALÝZA

Každý projekt je rozdělen do několika fází, přičemž přípravná část tohoto projektu již proběhla. Délka jejího trvání byla 90 dní a obsahovala činnosti jako je průzkum vinařského trhu v České republice, návrh business modelu rodinného vinařství, ekonomické vyhodnocení zamýšleného podnikání, a nakonec řízení rizik. Časová analýza se však zabývá především realizační etapou, jejíž začátek je plánován na 28. 6. 2021.

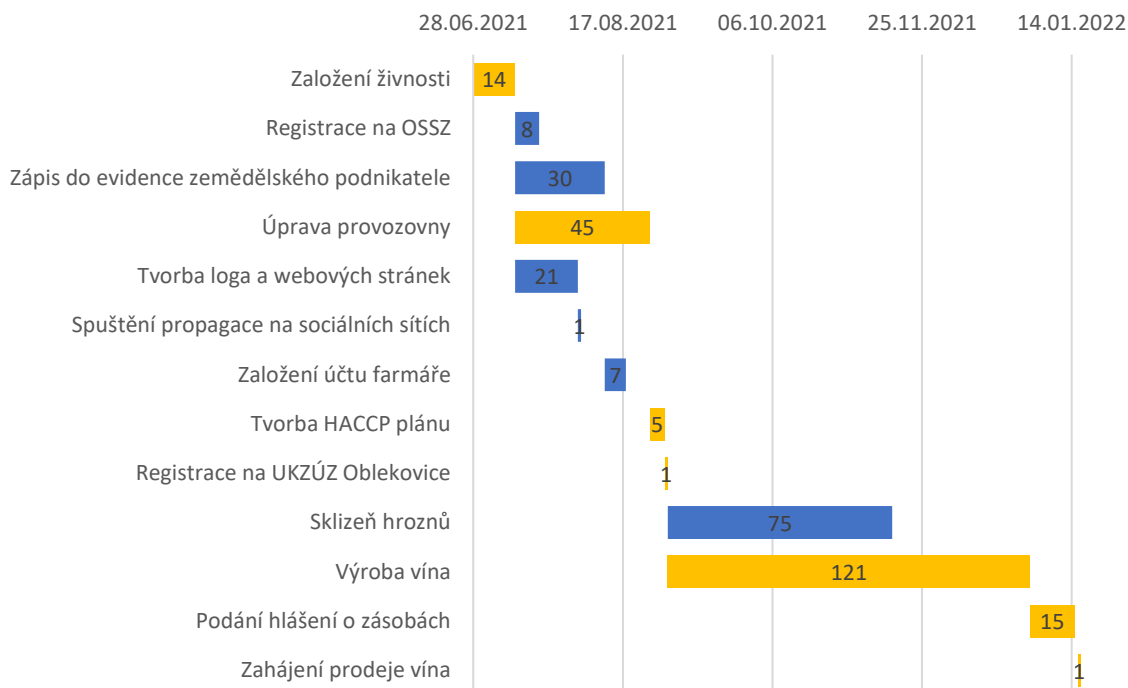
Tabulka 27: Časový harmonogram realizační fáze projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Začátek	Konec	Doba trvání
A	Založení živnosti	28.06.2021	12.07.2021	14
B	Registrace na OSSZ	12.07.2021	20.07.2021	8
C	Zápis do evidence zemědělského podnikatele	12.07.2021	11.08.2021	30
D	Úprava provozovny	12.07.2021	26.08.2021	45
E	Tvorba loga a webových stránek	12.07.2021	02.08.2021	21
F	Spuštění propagace na sociálních sítích	02.08.2021	03.08.2021	1
G	Založení účtu farmáře	11.08.2021	18.08.2021	7
H	Tvorba HACCP plánu	26.08.2021	31.08.2021	5
I	Registrace na ÚKZÚZ Oblekovice	31.08.2021	01.09.2021	1
J	Sklizeň hroznů	01.09.2021	15.11.2021	75
K	Výroba vína	01.09.2021	31.12.2021	121
L	Podání hlášení o zásobách	31.12.2021	15.01.2022	15
M	Zahájení prodeje vína	16.01.2022	17.01.2022	1

Jak je možné pozorovat v tabulce č. 27 výše, realizační fáze začíná založením živnosti, které může trvat až dva týdny. Dále je nutné provést registraci na Okresní správě sociálního zabezpečení do osmi dnů od získání živnostenského oprávnění. Následuje také zápis do evidence zemědělského podnikatele, tento požadavek by měl být vyřízen správním orgánem do třiceti dnů. Dalšími činnostmi, které mohou začít po vyřízení živnosti jsou úprava provozovny, tvorba loga a webových stránek. Jakmile bude logo i webové stránky dokončeny nastává čas pro zahájení propagace na sociálních sítích. Po zápisu do evidence zemědělského podnikatele přichází na řadu založení účtu farmáře, pomocí kterého lze elektronicky plnit povinnosti, které vinaři vznikají. V návaznosti na dokončení úprav vinného sklípku je potřebné vyhotovit HACCP plán. Následuje registrace činnosti vinaře, jeho vinic a provozovny na Ústředním kontrolním a zkušebním ústavu zemědělském v Oblekovicích. Se sklizní hroznů, která začíná na začátku září a končí v půlce listopadu,

společně probíhá i výroba vína, jenž trvá až do konce prosince. V termínu od 1. do 15. ledna musí vinař podat hlášení o jeho zásobách a poté může víno začít prodávat.

Na následujícím obrázku č. 24 je zachycen Gantův diagram ukazující posloupnost a dobu trvání jednotlivých kroků realizace projektu. Žlutou barvou je vyznačena kritická cesta, kterou tvoří činnosti v tabulce výše označené písmeny A, D, H, I, K, L, M. Celková doba trvání realizační fáze projektu je odhadnuta na 202 dní.



Obrázek 24: Gantův diagram (vlastní zpracování)

## 17 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část této práce se týká především návrhu business modelu rodinného vinařství. Motivem budoucího podnikatele pro založení tohoto typu podnikání je tradice výroby vína jak rodinná, tak místní. Vinaření je také jeho dlouholetou zálibou. Misí plánovaného vinařství je vyrábět kvalitní vína a přibližovat je lidem z jiných úhlů než jen z pohledu konzumenta. Vizí je pak přispět svou činností k rozvoji moravského vinaření a k dosažení soběstačnosti České republiky v produkci vín.

Nástin hodnotové nabídky poskytuje informace sloužící k lepšímu pochopení chování klientů. Tyto informace jsou pak využity k samotnému návrhu business modelu, z nějž vyplynulo několik zákaznických segmentů, jenž se potýkají s určitými potížemi či potřebami, které je dané vinařství schopno vyřešit nebo uspokojit. Za nejvýznamnější klientelu rodinného vinařství lze považovat skupiny přátel, jenž jsou příznivci vína, jejichž problémem může být nedostatek tuzemských vín. Řešením této situace je nabídka kvalitního moravského vína. Výhodou z dokončeného příběhu je pak požitek z pití vína. Business model poté navazuje určením cest k zákazníkům, kterými jsou webové stránky s e-shopem, sociální sítě, ale také přímý prodej ve vinařství, dále různé festivaly a veletrhy. Klíčové metriky tvoří další stavební prvek, do nichž patří procento vracejících se zákazníků, počet prodaných lahví na jednoho zákazníka, také procentuální obsazenost ubytování či spokojenost zákazníků měřenou prostřednictvím recenzí. Poslední částí business modelu je neférová výhoda, kterou u zamýšleného podnikání tvoří kombinace znalostí a osobního přístupu k zákazníkům.

Co se týče legislativního rámce zamýšleného podnikání, vinař má ze zákona dáno několik povinností, jimiž jsou kupříkladu povinnost registrace či povinnost podávat hlášení o sklizni, produkci i zásobách. K vykonávání vinařské činnosti je potřeba živnost volná s názvem Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků a dále ještě živnost řemeslná – Hostinská činnost. Budoucí podnikatel bude tedy registrován jako osoba samostatně výdělečně činná.

Z ekonomického zhodnocení daného modelu vyplynulo, že navrhované podnikání má potenciál tvořit zisk ve všech odhadovaných variantách vývoje, avšak jeho výše není na takové úrovni, aby bylo možné se věnovat pouze této aktivitě. Bylo by tedy vhodné vykonávat vinaření ze začátku podnikání jako vedlejší činnost. Pesimistická verze zisku za jeden rok se rovná částce 41 tisíc Kč, přičemž v přepočtu na měsíc je to přibližně 3 400 Kč. Realistická varianta je vyčíslena na více než 115 tisíc Kč, a to by pro vinaře znamenalo



výdělek 9,5 tisíce Kč za měsíc. Při optimistické možnosti vývoje zisk převyšuje částku 262 tisíc Kč, což představuje téměř 22 tisíc Kč měsíčně.

Analýza rizik ukázala, že nejzávažnějšími riziky jsou environmentální, která představují výkyvy počasí či napadení vinice zvířaty či škůdci. Mezi opatření patří například instalace zavlažovacího systému, ošetření vinice různými postřiky, oplocení pozemku nebo pořízení odpuzovačů zvířat.

Realizační fáze podnikání je analyzovaná z hlediska času. Začátek této etapy je plánován na 28. 6. 2021 a zahrnuje činnosti jako je založení živnosti, upravení provozovny, registrace na Ústředním kontrolním a zkušebním ústavu zemědělském či zahájení prodeje vína. Pomocí Gantova diagramu je určena kritická cesta, která stanovuje celkovou dobu trvání této fáze na 202 dní, z čehož vyplývá, že vinař může od 17.1. 2022 začít prodávat víno.

Projektová část práce poskytuje budoucímu podnikateli relevantní informace a návrhy, které mohou pomoci k rozhodnutí, zda podnikání bude realizováno či nikoli.

## ZÁVĚR

Podnikání má také své nevýhody, například v podobě začáteční nejistoty příjmu, která často souvisí s nízkým zájmem o nabízený produkt. Motivem vzniku této diplomové práce tedy bylo poskytnout budoucímu podnikateli podklady, na jejichž základě lze rozhodnout, zda podnikání bude realizováno či nikoliv.

Tato diplomová práce se věnovala tvorbě business modelu rodinného vinařství, což bylo i jejím hlavním cílem. Účelem bylo navrhnout podobu daného podnikání a zjistit, zda má potenciál uspět na trhu.

K dosažení hlavního cíle vedlo splnění vedlejších cílů, mezi něž patřilo provedení analýzy současné situace pro podnikání ve vinařském odvětví v České republice. Dalším dílčím cílem bylo vypracování nákladové a rizikové analýzy navrhnutého modelu. Všechny určené cíle byly splněny v praktické části této práce.

Jelikož je navrhované řešení business modelu jen souborem hypotéz, které je nutné ověřit v průběhu podnikání, lze v projektu pokračovat právě reakcí na potvrzení či zamítnutí zmíněných předpokladů, čímž dojde k pozměnění obchodního modelu vinařství. Praxí neověřenou hypotézou týkající se tohoto návrhu je velikost zájmu o plánovanou zážitkovou službu přibližující zákazníkům výrobu vína praktickým způsobem, poněvadž tento typ služby není v okolí příliš běžný.

Dále je také možné se po určitém čase chodu podniku zaobírat maximálním množstvím, které je vinař schopen v jeho zázemí vyrábět s ohledem na skutečnou poptávku po produktu. V závislosti na tom, lze pak modelovat chování finančních ukazatelů.

V souvislosti se současnou pandemickou krizí se také nabízí otázka, zda bude v době zahájení podnikání již umožněno poskytovat všechny zamýšlené služby a produkty. Za této situace mohou vinaři uskutečňovat pouze prodej vína, čemuž museli přizpůsobit své podnikové strategie, čímž by se mohlo zaobírat další pokračování projektu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ALDERSON, Keanon, 2011. *Understanding the Family Business* [online]. [cit. 2021-02-12]. ISSN 1946-5661. Dostupné z: doi:10.4128/9781606491706

Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií, 2014. *CzechInvest* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/getattachment/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf?lang=cs-CZ>

BADEN-FULLER, Charles a Mary S. MORGAN, 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning* [online]. 43(2-3), 156-171 [cit. 2021-02-12]. ISSN 00246301. Dostupné z: doi:10.1016/j.lrp.2010.02.005

BEDÖ, Zsolt, GYÖRKÖ, Dorisz a Vivien Kleschné CSAPI, ed., 2017. *ICUBERD: Book of papers* [online]. University of Pécs [cit. 2021-02-12]. ISBN 978-963-429-212-8. Dostupné z: [http://real.mtak.hu/92305/1/icuberd\\_2017\\_book\\_of\\_papers.pdf#page=157](http://real.mtak.hu/92305/1/icuberd_2017_book_of_papers.pdf#page=157)

Bio potraviny rostou meziročně o 30 %, řetězce rozšiřují nabídku, 2019. *MediaGuru* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/09/bio-potraviny-rostou-mezirocne-o-30-retezce-rozsiruji-nabidku/>

BLANK, Steve, 2015. Why Build, Measure, Learn – isn't just throwing things against the wall to see if they work – the Minimal Viable Product. *Steve Blank* [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2015/05/06/build-measure-learn-throw-things-against-the-wall-and-see-if-they-work/>

BLANK, Steven G, 2013. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. Fifth edition. California: Quad/Graphics, x, 370 s. ISBN 9780989200509.

BOHUNĚK, Bohuslav, 2015. Na trh míří globálně nejprodávanější cider. *Týden.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/obchod/na-trh-miri-globalne-nejprodavanejsi-cider-vyrabi-se-na-slovensku\\_337202.html](https://www.tyden.cz/rubriky/obchod/na-trh-miri-globalne-nejprodavanejsi-cider-vyrabi-se-na-slovensku_337202.html)

BS vinařské potřeby [online], c2021. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinarskepotreby.cz/>

BUDINSKÝ, Libor, 2016. Labužníci mají nový hit, svět dobývají oranžová vína. *IDnes.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/cestovani/kolem-sveta/oranzova-vina.A160826\\_140020\\_kolem-sveta\\_hig](https://www.idnes.cz/cestovani/kolem-sveta/oranzova-vina.A160826_140020_kolem-sveta_hig)

*Co chutná mladým* [online], 2020. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.cochutnamladym.cz/>

Co chutná mladým? Mezinárodní soutěž zjišťuje oblíbené chutě nové generace vinařů, 2018. *ČT24* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/regiony/2475298-co-chutna-mladym-mezinarodni-soutez-zjistuje-oblibene-chute-nove-generace-vinaru>

Co chutná mladým? Přece víno!, 2018. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: [https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/aktuality/4937628-co-chutna-mladym-prece-vino](https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/aktuality/4937628-co-chutna-mladym-prece-vino?slug=4937628-co-chutna-mladym-prece-vino)

Co je to ekologická produkce, c2015. *Ekovín* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://www.ekovin.cz/ekovin/sekce-ekologicke-produkce/co-je-to-ekologiccka-produkce>

CVINER, Petr, Karolína PÁDROVÁ a Irena KOLOUCHOVÁ, 2016. Moderní možnosti využití odpadních ze zpracování vinných hroznů. *Chemické listy* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [http://www.chemicke-listy.cz/docs/full/2017\\_02\\_103-108.pdf](http://www.chemicke-listy.cz/docs/full/2017_02_103-108.pdf)

ČEPELÁK, David, 2017. Heineken uvádí cider Lišácké jablko, prodává ho ve vratných lahvích. *Médiář* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/heineken-uvadi-novy-cider-lisacke-jablko-prodava-ho-ve-vratnych-lahvich/>

ČEŘOVSKÝ, Jan, 2019. Budeme pít víc saké a svět ocení české víno. *Forbes* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://forbes.cz/budeme-pit-vic-sake-a-svet-oceni-ceske-vino-tohle-jsou-letosni-vinne-trendy/>

ČEŘOVSKÝ, Jan, 2021. Trendy pro následující roky aneb věštění z vinných kalů. *Barlife* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.barlife.cz/clanky/trendy-pro-nasledujici-roky-aneb-vesteni-z-vinnych-kalu>

Česká republika definovala, co je rodinné podnikání, 2019a. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/ceska-republika-definovala-co-je-rodinne-podnikani/>

Daň z piva a daň z vína a meziproduktů, 2019b. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/dan-z-piva-a-dan-z-vina-a-meziproduktu/>

DANA, Léo-Paul, ed., 2021. *World Encyclopedia of Entrepreneurship* [online]. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited [cit. 2021-02-12]. ISBN 9781839104145.

Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=J7QTEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA72&ots=3D\\_lgLodsJ&sig=DmTRyLR24-](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=J7QTEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA72&ots=3D_lgLodsJ&sig=DmTRyLR24-)

[UpAsNW0GWpcs9gt6c&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=J7QTEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA72&ots=3D_lgLodsJ&sig=DmTRyLR24-)

Definice malého a středního podnikatele: Jste malý nebo střední podnikatel?, c1994-2021. *CzechInvest* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z:

<http://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

Definice rodinného podnikání, 2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

EET, 2020. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/eet/>

Ekologické vinohradnictví v ČR, 2017. *AGRObase* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [https://aa.ecn.cz/img\\_upload/8d8825f1d3b154e160e6e5c97cf9b8b3/agrobase1706.pdf](https://aa.ecn.cz/img_upload/8d8825f1d3b154e160e6e5c97cf9b8b3/agrobase1706.pdf)

Epidemie poškodila 9 z 10 moravských a českých vinařů, 2020. *HledamVino.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.hledamvino.cz/epidemie-poskodila-9-z-10-moravskych-a-ceskych-vinaru/>

Evidence zemědělských podnikatelů, c2009-2021. *Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/EZP/>

Graf – Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice, 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napaju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>

GRUNDY, Tony, 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change* [online]. **15**(5), 213-229 [cit. 2021-02-12]. ISSN 10861718. Dostupné z: doi:10.1002/jsc.764

HALAMOVÁ, Alžběta, 2019. Češi a zdravý životní styl. *Zdavě.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://hubnuti-dieta-a-zdrava-strava.zdrave.cz/cesi-a-zdravy-zivotni-styl/>

Historie a současnost, 2020a. *CMB Brno* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.cmb-brno2020.cz/cs/vinarstvi-v-cr/historie-a-soucasnost/>

CHRISTENSEN, Clayton M., JOHNOSN, Mark W, 2009. *What are Business Models, and how are They Built?* [online] Harvard Business School. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://5y1.org/download/670150133c86bdba9d98942a4abacd38.pdf>

Jak analyzovat rizika, c2014-2021. *Brain Tools Group* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/jak-analyzovat-rizika.htm>

JASRA, Javed Mahmood et al., 2010. Determinants of business success of small and medium enterprises. *MPRA* [online]. 2010(40685), 274-280 [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/40685/1/MPRA\\_paper\\_40685.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/40685/1/MPRA_paper_40685.pdf)

JOHNSON, Mark W., Clayton M. CHRISTENSEN a Henning KAGERMANN, 2008. Reinventing Your Business Model. In: *Harward Business Review* [online]. s. 57-68 [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <http://syv.pt/login/upload/userfiles/file/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf#page=57>

JOSKOVÁ, Lucie, Jan ŠAFRÁNEK, Pěva POKORNÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ, 2015. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. Aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 232 s. Právo pro praxi. ISBN 9788024758374.

KADLEC, Michal, 2020. Paušální daň od roku 2021. *Portal.pohoda.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/pausalni-dan-od-roku-2021/>

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 159 s. Management. ISBN 9788024744803.

KEATON, Will, 2019. Disintermediation. *Investopedia* [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/d/disintermediation.asp>

KLEMENT, Vítězslav, 2020. Sociální média v roce 2020. *H1.cz* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: <https://www.h1.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf>

KLÍČKA, Jan, 2019. Nový trend. Každé desáté víno vyrobené u nás je růžové. *Deník.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/novy-trend-kazde-desate-vino-vyrobene-u-nas-je-ruzove-20190925.html>

KOLÁŘOVÁ, Monika, 2013. *Velká kniha pro podnikání*. 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Rubico, 183 s. Knížka pro každého. ISBN 9788073461577.

KOŠTURIÁK, Ján, 2015. *O podnikání s nadhledem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 159 s. Orientace. ISBN 9788071958628.

KRMELOVÁ, Petra, 2020. Češi už pijí v srpnu jako na silvestra. Bublínky lámou rekordy. *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/cesi-uz-piji-v-srpnu-jako-na-silvestra-bublinsky-lamou-rekordy-124019>

Kultura a turismus: vinařská obec Kobylí, 2021. *Kobylí* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://www.kobyli.cz/kultura-a-turismus>

Legislativa, 2021e. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/encyklopedie/jak-se-vyznat-v-nasich-vinech/deleni-podle-legislativy/legislativa>

LENARDUZZI, Valentina a Davide TAIBI, 2016. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. *2016 42th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)* [online]. IEEE, 112-119 [cit. 2021-02-23]. ISBN 978-1-5090-2820-7. Dostupné z: doi:10.1109/SEAA.2016.56

LEVÝ, Martin, 2016. Někdo to rád oranžové. *Jídlo a radost* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/nekdo-to-rad-oranzove/>

*M&M Rusňák rodinné vinařství* [online], 2021. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://www.vinarstvimm.cz/>

MACHOVEC, Jaroslav, 2010. Víno a spotřebitel v ČR. *VOC Znojmo* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: <http://www.vocznojmo.cz/download/vino-a-spotrebitel-v-cr.pps>

Makroekonomická predikce – leden 2021, 2021. *Ministerstvo financí* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

MARKOVIC, Isidora, 2019. Business model vs business plan: What's the difference between them. *TMS* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://tms-outsource.com/blog/posts/business-model-vs-business-plan/>

MARR, Bernard, 2020. *The 10 Biggest Business Trends For 2021 Everyone Must Be Ready For* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/12/07/the-10-biggest-business-trends-for-2021-everyone-must-be-ready-for/?sh=41e8fc82c585>

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 230 s. ISBN 9788026505068.

Mezi vínem a pivem. Vinaři zkusí uspět s netradičním nápojem, Nachmelené cílí na ženy, 2019. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceske-vinarstvi-dva-roky-vyvijelo-novy-napoj-nachmelene-je-m/r~354ff08a669f11e9a305ac1f6b220ee8/>

Mikulovská vinařská podoblast, 2021b. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/encyklopedie/jak-se-vyznat-v-nasich-vinech/deleni-podle-regionu/vinarske-regiony/vinarska-oblast-morava/mikulovska-vinarska-podoblast>

Mimořádná a ochranná opatření – co aktuálně platí, 2021. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni--co-aktualne-plati-180234/>

Moderní technika se dnešnímu vinařství nevyhne, c2016. *Vinařská unie ČR* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinarskaunie.cz/2018/09/03/moderni-technika-se-dnesnimu-vinarstvi-nevyhne/>

Moravské a české víno je stále dostupné ve vinotékách a na e-shopech, 2020. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/aktuality/4824690-moravske-a-ceske-vino-je-stale-dostupne-ve-vinotekach-a-na-e-shopech-1>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ, 2016. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing, 207 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024758060.



*Nachmelené: Hravá chuť vína s chmelem* [online], c2020. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.nachmelene.cz/>

Největší pivovary v ČR, 2019. *Zejdlik.cz* [online]. c2021 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://www.zejdlik.cz/zejdlikopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08#>

Nejvíc růžového vína v historii, 2019. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/aktuality/4908421-nejvic-ruzoveho-vina-v-historii?slug=4908421-nejvic-ruzoveho-vina-v-historii>

O nás, 2021. *Modré Hory* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.modrehory.cz/o-nas?sid=89f02523bbd85aa5711706bfecf2521>

Obecné informace, c2013-2021. *Finanční správa* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/pausalni-dan/obecne-informace>

Obsahové náplně živností řemeslných, 2019d. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/obsahove-naplnne-zivnosti-remeslnych/#onr39>

ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání* [online]. Brno [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/repo/971945/monografie\\_po\\_korekture.pdf](https://is.muni.cz/repo/971945/monografie_po_korekture.pdf). Dizertační práce. Masarykova univerzita.

Odklad EET prodloužen až do 31. prosince 2022, 2020. *Etržby* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: [https://www.etrzby.cz/cs/novinky\\_1548](https://www.etrzby.cz/cs/novinky_1548)

Oranžová vína jsou stále oblíbenější, 2016. *Protišedi.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://archiv.protisedi.cz/article/oranzova-vina-jsou-stale-oblibenejsi>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 9788026500254.

OSTERWALDER, Alexander, 2014. *Value proposition design*. Hoboken: Wiley, xxv, 290 s. ISBN 9781118968055.

OSVČ vs. s.r.o. - znáte hlavní výhody a nevýhody těchto forem podnikání?, 2020. *IPodnikatel* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/osvc-vs-s-r-o-znate-hlavni-vyhody-a-nevyhody-techto-forem-podnikani/>

Patří víno ke zdravému životnímu stylu?, 2018. *Fit-zdraví* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://fit-zdravi.cz/patri-vino-ke-zdravemu-zivotnimu-stylu/>

PAVLÍČKOVÁ, Katka, 2020. Počet lidí na českém a slovenském Instagramu k březnu 2020. *Businessgram* [online]. c2021 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://businessgram.eu/pocet-lidi-na-ceskem-a-slovenskem-instagramu-k-breznu-2020/>

Po kobylyských uličkách za vínem 2021, c2019. *Vinaři z Kobyli* [online]. c2021 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://vinarizkobyli.cz/akce/po-kobylyskych-ulickach-za-vinem-2019/>

Porovnání podnikání OSVČ a „eseróčka“, 2014. *Portál POHODA* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/porovnanipodnikani-osvc-a-eserocka/>

Proč mít profil vinařství na sociální síti?, 2018. *Práce ve vinařství* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://pracevevinarstvi.cz/clanek/proc-mit-profil-vinarstvi-na-socialni-siti/>

Průměrná mzda vzrostla na 38 a půl tisíce, 2021. *ČT24* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3280030-prumerna-mzda-vzrostla-na-38-a-pul-tisice-zeny-si-vydelaji-mene-mzdy-jim-ale>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020, 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

Průzkum: Víno pijeme častěji a více za něj utrácíme!, 2017. *Wine.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.wine.cz/pruzkum-vino-pijeme-casteji-vice-za-nej-utracime/>

Rádce (nejen pro začínající) podnikatele, 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pruvodce-zivnostenskym-podnikanim/radce-nejen-pro-zacinajici-podnikatele--225510/>

RÉBLOVÁ, Martina, 2015a. Biovíno: ekologické pěstování vinné révy a výroba biovína. *MojeLahve.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://mojelahve.cz/clanek/biovino-ekologicke-pestovani-vinne-revy-a-vyroba-biovina-268>

RÉBLOVÁ, Martina, 2015b. Konec vinic v Čechách aneb proč je každá obnovená vinice důležitá. *MojeLahve.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://mojelahve.cz/clanek/konec-vinic-v-cechach-aneb-proc-je-kazda-obnovena-vinice-dulezita-323>

RIES, Eric, 2011. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin, 320 s. ISBN 9780670921607.

RIES, Eric, 2019. *Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Management Press, 360 s. ISBN 978-80-7261-573-5.

Rodinné firmy, které tvoří v Česku téměř 90 procent soukromých podniků, dosáhnou snadněji na dotace a další pobídky, 2019. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66570780-rodinnym-firmam-se-usnadni-cesta-k-dotacim-ci-ulevam>

Rodinné podnikání dostává zelenou, 2018. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>

Rybízák [online], 2021. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.rybizak.cz/>

SAMMUT-BONNICI, Tanya a David GALEA, 2015. PEST analysis. *Strategic Management* [online]. (12) [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.k.utb.cz/doi/abs/10.1002/9781118785317.weom120113>

SARSBY, Alan, c2016. *SWOT Analysis* [online]. The Leadership Library [cit. 2021-02-12]. ISBN 978-0-9932504-2-2. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=ODkc4st2XC&sig=v\\_HYQQBxQJ869TD6CIjntZLs8II&redir\\_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=ODkc4st2XC&sig=v_HYQQBxQJ869TD6CIjntZLs8II&redir_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false)

Sazenice a výsadba révy vinné, c2019. *Pemag* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.pemag.cz/sazenice/>

SEDLO, Jiří a Martin PŮČEK, 2020. Sklizeň moštových hroznů v roce 2019. *Svaz vinařů České republiky* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: <https://www.svcr.cz/files/2020/03/5687c480b1460aeaeac21bd074c8f990.pdf>

Situační a výhledová zpráva: Réva vinná a víno, 2020. *Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/672676/Vino\\_2020\\_Web.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/672676/Vino_2020_Web.pdf)

*Skoupil rodinné vinařství* [online], c2017-2021. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.skoupil.com/>

Slovácká vinařská podoblast, 2021d. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/encyklopedie/jak-se-vyznat-v-nasich-vinech/deleni-podle-regionu/vinarske-regiony/vinarska-oblast-morava/velkopavlovicka-oblast>

Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku, 2019a. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=DEMD001&str=v4&c=v3~2\\_\\_RP2019MP12DP31#fx=0&w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=DEMD001&str=v4&c=v3~2__RP2019MP12DP31#fx=0&w=)

SOBOTKOVÁ, Michaela, 2020. Minimální mzda se v roce 2021 opět zvýší. *Portál.pohoda.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/minimalni-mzda-se-v-roce-2021-opet-zvysi/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. Expert. ISBN 9788024733395.

*Stillus: reklamní agentura* [online], c2020. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.stillus.cz/>

STROUHAL, Jan, 2020. Starý svět, nové technologie. Už i vinařům pomáhá umělá inteligence. *Digibiz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://digibiz.cz/stary-svet-nove-technologie-uz-i-vinarum-pomaha-umela-inteligence/>

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 227 s. ISBN 9788027104079.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠTUKOVÁ, Karolína, 2020. Vinaři bojují. V Kalifornii rozjeli virtuální ochutnávky, v Česku online prodej. *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/vino-98106>

Testovali jsme jablečné cidery, 2015. *Česká potravina* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://www.ceskapotravina.net/content/testovali-jsme-jablecne-cidery>

Tisková zpráva: Minimální mzda v příštím roce vzroste na 15 200 Kč, 2020. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16\\_11\\_2020\\_TZ\\_minimalni\\_mzda.pdf/0eeabd11-686d-c0a5-1361-e97d901ce6f9](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/16_11_2020_TZ_minimalni_mzda.pdf/0eeabd11-686d-c0a5-1361-e97d901ce6f9)

Trendy vína v rukou mladých, 2018. *Horeka* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.horekaweb.cz/2018/08/17/trendy-vina-v-rukou-mladych/>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Veletrh vína, 2020. *HledamVino.cz* [online]. c2021 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.hledamvino.cz/tag/veletrh-vina/>

Velkopavlovická oblast, 2021c. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/encyklopedie/jak-se-vyznat-v-nasich-vinech/deleni-podle-regionu/vinarske-regiony/vinarska-oblast-morava/velkopavlovicka-oblast>

Vinařské regiony České republiky, 2020b. *CMB Brno* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.cmb-brno2020.cz/cs/vinarstvi-v-cr/vinarske-regiony/>

Vinařský trh v ČR, 2019. *Česká spořitelna* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www\\_csas\\_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/Vina%C5%99sk%C3%BD%20trh%20v%20%C4%8CR\\_2019\\_04\\_public.pdf](https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/Vina%C5%99sk%C3%BD%20trh%20v%20%C4%8CR_2019_04_public.pdf)

Vinařský zákon, c2009-2021. *Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/vinarsky-zakon/>

*Vinařství Lůbalovi* [online], 2021. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <http://www.vinarstvilubalovi.cz/>

Víno: Základní povinnosti vinaře, který vyrábí výrobky z révy vinné a uvádí je na trh - obecné informace, 2020. *Státní zemědělská a potravinářská inspekce* [online]. 2020 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/vino.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

*Vinofrukt* [online], 2021. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinofrukt.cz/>

Volby 2021, 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/volby-2021>

Výměra ekologických vinic stagnuje kolem pěti procent celku, 2019. *Asociace soukromého zemědělství* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.asz.cz/cs/partnerske->

[organizace/pro-bio-svaz-ekologickych-zemedelcu/vymera-ekologickych-vinic-stagnuje-kolem-peti-procent-celku.html](https://www.vinarskyfond.cz/organizace/pro-bio-svaz-ekologickych-zemedelcu/vymera-ekologickych-vinic-stagnuje-kolem-peti-procent-celku.html)

Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků, 2019c. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vyroba-potravinarskych-a-skrobarenskych-vyrobku/>

Výroční zpráva, 2018. *Vinařský fond* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [http://vinarskyfond.cz/wp-content/uploads/2019/04/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2018\\_final.pdf](http://vinarskyfond.cz/wp-content/uploads/2019/04/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2018_final.pdf)

What is the Value Proposition Canvas?, c2021. *B2B International: A Merkle Company* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>

Wine: Czechia, 2021. *Statista* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www-statista-com.proxy.k.utb.cz/outlook/cmo/alcoholic-drinks/wine/czechia>

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 2. 10. 1991. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství. In: *Sbírka zákonů*. 24. 9. 1997. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. In: *Sbírka zákonů*. 26. 9. 2003. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 449/2020 Sb., kterým mění zákon č. 137/2020 sb., o některých úpravách v oblasti evidence tržeb v souvislosti s vyhlášením nouzového stavu, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 29. 10. 2020. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů*. 20. 11. 1992. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 3. 2. 2012. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů*. 25. 1. 2012. ISSN 1211-1244.

ZÁVADA, Michal, 2020. Prezident vinařů k zákazu prodeje vína: Je to nesmysl, nesprávný výklad. *Forum24* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.forum24.cz/prezident-vinaru-k-zakazu-prodeje-vina-je-to-nesmysl-nespravny-vyklad/>

ZELENÝ, Milan, 2011a. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary*. Brno: Computer Press, 319 s. ISBN 9788025116111.

ZELENÝ, Milan, 2011b. *Všechno bude jinak: z nového světa podnikání*. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo, 175 s. ISBN 9788089231836.

Znojemská podoblast, 2021a. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/encyklopedie/jak-se-vyznat-v-nasich-vinech/deleni-podle-regionu/vinarske-regiony/vinarska-oblast-morava/znojemska-podoblast>

Zpráva o trhu vína a vinných hroznů, 2020. *Státní zemědělský intervenční fond* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy\\_o\\_trhu%2F08%2F1597911547009.pdf](https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F08%2F1597911547009.pdf)

Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018, 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2019/11/MSP-za-rok-2018.pdf>

ŽUROVEC, Michal, 2020. Spočítejte si, zda se vám vyplatí paušální daň. *Ministerstvo financí* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/spocitejte-si-zda-se-vam-vyplati-pausaln-39714>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AMSP	Asociace malých a středních podniků
BM	Business model
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
FO	Fyzická osoba
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MVP	Minimum Viable Product
MZe	Ministerstvo zemědělství
OSSZ	Okresní zpráva sociálního zabezpečení
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
ÚKZÚZ	Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Smyčka zpětné vazby (vlastní zpracování dle Ries, 2011).....	24
Obrázek 2: Business model Canvas (vlastní zpracování dle Osterwalder, Pigneur, 2012) .	26
Obrázek 3: Lean Canvas (vlastní zpracování dle Maurya, 2016).....	30
Obrázek 4: Schéma business modelu dle Christensena a Johnsona (vlastní zpracování dle Christensen, Johnson, 2009) .....	32
Obrázek 5: Value Proposition Canvas (upraveno dle B2B International, c2021).....	36
Obrázek 6: Vývoj HDP v České republice (vlastní zpracování dle MF ČR, 2021) .....	53
Obrázek 7: Vývoj spotřeby vína na jednoho obyvatele v České republice (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020) .....	56
Obrázek 8: Bydliště respondentů (vlastní zpracování).....	67
Obrázek 9: Nákup vína (vlastní zpracování) .....	67
Obrázek 10: Místo nákupu vína (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 11: Preferovaná cena vína (vlastní zpracování) .....	68
Obrázek 12: Důvod nenavštívení vinařství (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 13: Preference doplňkových aktivit (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 14: Četnost návštěvy vinařství (vlastní zpracování) .....	70
Obrázek 15: Velikost skupiny jezdící k vinaři (vlastní zpracování).....	70
Obrázek 16: Akceptovatelná vzdálenost ubytování od vinařství (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 17: Nejoblíbenější vinařské podoblasti (vlastní zpracování) .....	71
Obrázek 18: Zájem respondentů o zážitkovou službu (vlastní zpracování) .....	72
Obrázek 19: Preference aktivit spojených s výrobou vína (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 20: Důvody nevyužití zážitkové služby (vlastní zpracování) .....	73
Obrázek 21: Logo zamýšleného vinařství (vlastní zpracování).....	77
Obrázek 22: Profil zákazníka (vlastní zpracování).....	78
Obrázek 23: Hodnotová mapa (vlastní zpracování) .....	79
Obrázek 24: Gantův diagram (vlastní zpracování) .....	103

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Hodnocení konkurenční rivality v odvětví (vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 2: Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví (vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 3: Hodnocení hrozby substitutů (vlastní zpracování) .....	62
Tabulka 4: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 5: Hodnocení vyjednávací síly odběratelů (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 6: Roční fixní náklady v Kč (vlastní zpracování).....	87
Tabulka 7: Variabilní náklady nabízených produktů (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 8: Roční tržby za prodané lahve s vínem (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 9: Roční tržby za ubytování v hostinských pokojích (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 10: Roční tržby za řízené degustace (vlastní zpracování) .....	90
Tabulka 11: Roční tržby za zážitkovou službu (vlastní zpracování) .....	91
Tabulka 12: Souhrn ročních tržeb zamýšleného podnikání v Kč (vlastní zpracování) .....	91
Tabulka 13: Fixní náklady vztahující se k výrobě vína (vlastní zpracování) .....	91
Tabulka 14: Fixní náklady vztahující se k řízeným degustacím (vlastní zpracování).....	92
Tabulka 15: Fixní náklady vztahující se k ubytování ve vinařství (vlastní zpracování) .....	92
Tabulka 16: Bod zvratu zamýšleného vinařství (vlastní zpracování).....	93
Tabulka 17: Roční zisk za prodané lahve s vínem v Kč (vlastní zpracování) .....	93
Tabulka 18: Roční zisk za provádění řízených degustací v Kč (vlastní zpracování) .....	94
Tabulka 19: Roční zisk za ubytování v Kč (vlastní zpracování) .....	94
Tabulka 20: Celkový roční zisk za všechny nabízené produkty (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 21: Počáteční investiční výdaje (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 22: Roční výdaje zamýšleného vinařství (vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 23: Cash flow zamýšleného vinařství za období jednoho roku (vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 24: Způsob hodnocení rizik (vlastní zpracování dle Brain Tools Group, c2014- 2021) .....	98
Tabulka 25: Matice rizik (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 26: Hodnocení míry závažnosti rizik (vlastní zpracování) .....	100
Tabulka 27: Časový harmonogram realizační fáze projektu (vlastní zpracování) .....	102

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Lean Canvas

Příloha P III: Výpočet daně z příjmů fyzických osob a odvodů zákonného pojistného

Příloha P IV: Identifikace rizik

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Dominika Křivková, jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude využit pro účely mé diplomové práce, jež se zabývá návrhem obchodního modelu rodinného vinařství. Vyplnění dotazníku Vám zabere méně než 10 minut. Dotazník odešlete v jeho závěru kliknutím na tlačítko "Odeslat".

Mockrát Vám děkuji za vyplnění.

1. Nakupujete víno?
  - a. Ano
  - b. Ne
2. Kde nakupujete víno mimo nouzový stav nejčastěji?
  - a. Osobně u vinaře
  - b. V supermarketu
  - c. Ve vinotéce
  - d. Na e-shopu
  - e. Jiná odpověď
3. Za kolik Kč kupujete láhev vína nejčastěji?
  - a. Méně než 69 Kč
  - b. 70-100 Kč
  - c. 101-150 Kč
  - d. 151-200 Kč
  - e. 201 Kč a více
4. Navštívili jste již někdy vinařství?
  - a. Ano
  - b. Ne
5. Proč jste ještě žádné vinařství nenavštívili?
  - a. Nepiji víno

- b. Je to pro mne cenově nedostupné
  - c. Je to pro mne daleko
  - d. Nevěděl/a jsem o této možnosti
  - e. Jiná odpověď
6. Ovlivnila by Vaše rozhodnutí o návštěvě vinařství nabídka dalších aktivit v okolí?
- a. Ano
  - b. Ne
7. Jaké doplňkové aktivity by Vás nejvíce ovlivnili při výběru vinařství?
- a. Cyklistika
  - b. Pěší turistika
  - c. Vodní aktivity
  - d. Folklorní akce – hody, krojový ples
  - e. Ostatní společenské akce – otevřené sklepy, plesy
  - f. Jiná odpověď
8. Jak často navštěvujete vinařství mimo nouzový stav?
- a. 1-2 krát za rok
  - b. 3-4 krát za rok
  - c. Více než 4 krát za rok
  - d. 1 krát za dva nebo více let
9. V jakém ročním období jezdíte k vinaři nejčastěji?
- a. Jaro
  - b. Léto
  - c. Podzim
  - d. Zima
10. Za jakým účelem jezdíte do vinařství?
- a. Kvůli kvalitnímu vínu a informacím o něm

- b. Pobavit se s přáteli
- c. Firemní akce
- d. Rodinná oslava
- e. Rodinná/partnerská dovolená
- f. Jiná odpověď

11. V jakém počtu lidí jezdíte k vinaři nejčastěji?

- a. 1-5 lidí
- b. 6-12 lidí
- c. 13-20 lidí
- d. 21 a více lidí

12. Do jaké vzdálenosti je pro Vás přípustné ubytování od vinařství?

- a. Žádné, trvá na ubytování přímo ve vinařství
- b. Do 300 m
- c. Do 700 m
- d. Do 1200 m
- e. Do 1500 m

13. Do jaké vinařské podoblasti jezdíte nejčastěji?

- a. Mikulovská podoblast – Mikulov, Valtice, Lednice, Pavlov, Dolní a Horní Věstonice
- b. Slovácká podoblast – Strážnice, Mutěnice, Hovorany, Polešovice, Kyjov, Uherské Hradiště, Ždánice
- c. Velkopavlovická podoblast – Hustopeče, Velké Pavlovice, Velké Bílovice, Zaječí, Rakvice, Bořetice, Vrbice, Kobylí, Čejkovice
- d. Znojmská podoblast – Znojmo, Moravský Krumlov, Dolní Kounice, Jaroslavice
- e. Jiná odpověď

14. Využili byste zážitkové služby, která Vám přiblíží proces výroby vína?

- a. Ano
- b. Ne

15. Proč byste nevyužili zážitkové služby, která Vám přiblíží proces výroby vína?

- a. Víím, jak se vyrábí víno
- b. Nezajímá mě, jak se vyrábí víno
- c. Nemám rád/a manuální činnosti
- d. Jiná odpověď

16. Jaké činnosti týkající se výroby vína byste chtěli vyzkoušet?

- a. Vyvazování révy vinné
- b. Odstranění nadbytečných výhonů, odlišťování
- c. Okopávání okolí keřů révy vinné
- d. Provádění postřiku
- e. Zastřihávání vinohradu
- f. Sběr hroznů
- g. Zpracování hroznů po sběru
- h. Stáčení vína, čištění nádob
- i. Filtrace, lahvování

17. Jakého jste pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž

18. Kolik je Vám let?

- a. 18-24 let
- b. 25-30 let
- c. 31-40 let
- d. 41-50 let

- e. 51-60 let
- f. 61 let a více

19. Do jaké sociální skupiny patříte?

- a. Zaměstnanec
- b. Podnikatel
- c. Student
- d. Nezaměstnaný
- e. Na mateřské či rodičovské dovolené
- f. Důchodce
- g. Jiná odpověď

20. Kde bydlíte?

- a. Hlavní město Praha
- b. Jihočeský kraj
- c. Jihomoravský kraj
- d. Karlovarský kraj
- e. Kraj Vysočina
- f. Královehradecký kraj
- g. Liberecký kraj
- h. Moravskoslezský kraj
- i. Olomoucký kraj
- j. Pardubický kraj
- k. Plzeňský kraj
- l. Středočeský kraj
- m. Ústecký kraj
- n. Zlínský kraj
- o. Slovensko



# PŘÍLOHA P II: LEAN CANVAS

<b>Lean Canvas</b> Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na <a href="http://www.leancanvas.cz">www.leancanvas.cz</a>		Projekt: Rodinné vinařství	Autor: Dominika Křivková	Datum: 18.4.2021
		Verze # 8		
<b>Problém</b> <small>Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</small> - Nedostatek tuzemských vín - Život ve městě - Nefunkční vztahy ve firmě - Nedostatek sociálního kontaktu	<b>Řešení</b> <small>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</small> - Kvalitní moravské víno - Zážitková služba přibližující výrobu vína (propojení s přírodou) - Teambuilding ve stylovém prostředí - Vinný sklípek (mistro pro sdružování)	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> <small>Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</small> - Požitek z pití vína - Vinařem přes víkend - Tvorba přátelství - Tvorba společné vzpomínky/zážitku	<b>Neférová výhoda</b> <small>Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</small> - Potenciální zákazníci - rodinní známí - Kombinace odborných znalostí a osobního přístupu k zákazníkům	<b>Zákazníci</b> <small>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</small> - Skupiny kamarádů, kteří jsou příznivci vína - Turisté cestující na jižní Moravu - Malé firmy - Lidé hledající místo na uskutečnění událostí/oslav
	<b>Existující alternativy</b> <small>Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</small> - Krabicové víno v supermarketu - Ostatní vinařství - Ostatní prostory k pronájmu - Zahraniční dovolená - Jiné teambuildingové programy (na horách)			
<b>Struktura nákladů</b> <small>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</small> - Správní poplatek za živnost a za osvědčení o zápisu do evidence zemědělského podnikatele - Upravení a vybavení provozovny - Výroba vína, provoz vinného sklípku - Reklamní předměty, webové stránky		<b>Cenový model</b> <small>Jak naceníte vaše řešení problému?</small> - Prodej vína (přímo i přes e-shop) - Degustace (fyzické i online) - Ubytování, stravování - Pronájem prostor - Zážitková služba		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

**PŘÍLOHA III: VÝPOČET DANĚ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB A  
ODVODŮ ZÁKONNÉHO POJISTNÉHO V KČ**

Položka	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Příjmy celkem	205400	306850	518700
Paušální výdaje 80 % příjmu	164320	245480	414960
Daňový základ	41080	61370	103740
Zaokrouhlený ZD	41000	61300	103700
Daň 15 %	6150	9195	15555
Vyměřovací základ pojištění	20540	30685	51870
Odvody na SP	-	-	15147
Odvody na ZP	2773	4142	7002
Výdaje celkem	8923	13337	37704

## PŘÍLOHA IV: IDENTIFIKACE RIZIK

Typ rizika	Riziko	Příčina	Následek
Technicko- technologické	Porucha strojního zařízení	Stáří stroje	Pozastavení činností stroje
		Zanedbání servisu stroje	
Provozní	Zapaření hroznů	Chybná manipulace s hroznou	Snížení kvality vína
	Kontaminace vína	Nedostatečně vyčištěné nádoby	Ztráta části produkce
Tržní	Nízká poptávka po produktu	Nefungující marketingový mix	Pokles tržeb
		Změna preferencí zákazníků	
Finanční	Platební neschopnost podniku	Nedostatek tržeb	Úpadek podniku
		Špatné hospodaření s penězi	
	Neposkytnutí úvěru	Nesplnění podmínek stanovených bankou	Chybějící peněžní prostředky
	Růst úrokové míry	Růst inflace	Dražší úvěr
Ekonomické	Vstup nové konkurence	Růst vinařského trhu	Zvýšení konkurenčního boje
	Zvýšení cen vstupů	Růst inflace	Zvýšení nákladů na výrobu vína
Politické	Vyhlášení nouzového stavu	Pandemie	Nemožnost poskytovat služby
Legislativní	Změna zákonů týkajících se zamýšleného podnikání	Změna politické situace	Zvýšení nákladů
Environmentální	Enormní sucho	Globální oteplování	Nižší úroda a kvalita hroznů
	Vydatné deště	Podnebí, lokalita	
	Napadení vinice zvířaty a škůdci	Přírodní koloběh	
Personální	Nesprávné rozhodnutí podnikatele	Chybná predikce vývoje trhu	Finanční újma podniku
		Uzavření nevýhodného obchodu	
Bezpečnostní	Úraz podnikatele	Nedodržení BOZP	Pozastavení činností
	Odcizení majetku	Nedostatečné zabezpečení vinice/provozovny	Finanční újma podniku