

# **Případová studie – Realizace podnikání v agroturistice**



# Obsah

<b>1</b>	<b>Základní informace o studii</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Cíl studie</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Analýza současného stavu</b>	<b>7</b>
3.1	SWOT analýza.....	7
	<b>Vnější prostředí</b>	<b>8</b>
3.2	Marketingový mix .....	11
3.2.1	Produkt.....	11
3.2.2	Cena .....	14
3.2.3	Distribuce .....	15
3.2.4	Propagace .....	17
3.3	Ekonomická efektivnost projektu .....	19
3.3.1	Stručný technický popis projektu .....	20
3.3.2	Přehled příjmů a výdajů v investiční etapě .....	20
3.3.3	Přehled příjmů a výdajů v provozní etapě.....	20
3.3.4	Vyhodnocení poměrových ukazatelů .....	23
<b>4</b>	<b>Závěr</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Použitá literatura</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Úkoly</b>	<b>30</b>



## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Láhev BORDEAUX</b>	<b>13</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Sklep vinařství</b>	<b>16</b>



## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>SWOT matice</b>	<b>8</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>SWOT matice analyzovaného podniku</b>	<b>9</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Provozní výdaje projektu</b>	<b>21</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Příjmy dle míry obsazenosti pensionu</b>	<b>21</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Přehled cash-flow z hlediska finanční analýzy</b>	<b>22</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Typy projektů s odpovídající diskontní sazbou [2]</b>	<b>22</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Diskontované hodnoty cash flow</b>	<b>24</b>



# 1 Základní informace o studii

Na daném nejmenovaném (ale reálně existujícím) vinařském podniku budou analyzovány současné aktivity podniku (nabízené výrobky a služby) s návrhem na optimalizaci resp. bude vypracován plán rozvoje podniku. Pro vypracování plánu rozvoje bude využita zejména SWOT analýza a marketingový mix. Práce bude reflektovat a kvantifikovat i prostředky nutné k realizaci business plánu resp. projektu „pension“ a bude posouzena její ekonomická efektivnost.



## 2 Cíl studie

Hlavním cílem studie je posoudit současnou situaci vinařského podniku (vnitřní prostředí) a navrhnout soubor opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Mezi dílčí cíle bude patřit identifikace hrozeb a příležitostí, které působí v makroprostředí oboru vinařství a vinohradnictví.

Mezi neméně významný dílčí cíl bude náležet i kvantifikace vybraného klíčového rozvojového záměrů resp. posouzení její ekonomické efektivnosti.



## 3 Analýza současného stavu

Analyzovaná firma existuje jako společnost s ručením omezením již od roku 1994 se sídlem ve Výrovicích (okres Znojmo). Jednatel je Pavel Novák, který je zároveň i majitelem od roku 1999. Společnost se zabývá pěstováním a prodejem hroznů révy vinné včetně prodeje samotných sazenic révy vinné. Neméně významnou činností je zde i šlechtění nových odrůd révy vinné, pokusnictví a samozřejmě také výroba a prodej samotného vína těchto odrůd: Frankovka, Modrý Portugal, Muškát moravský, Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Rulandské bílé, Svatovavřínecké, Veltlínské zelené a Zweigeltrebe.

Vinařská firma hospodaří na 20 ha zemědělské půdy, z toho je 17 ha viniční půdy. K podniku patří zděný dům, jenž slouží jako pracovna jednatele, zázemí zaměstnanců popř. šlechtitelů. Dále kolna a skladiště pro zemědělskou techniku. Pro studium a testování viróz, hydroponii a dalších výzkumných procesů se v prostorách podniku nachází dva skleníky. Zhruba 200 metrů od podniku se nachází vinný sklep. **Důležitým majetkem podniku jsou také dva neobydlené a čtyřicet let staré domy, které nyní chátrají.**

Další informace a bližší analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy podává SWOT analýza níže.

### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je založena na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které vytváří východiska k plánování opatření (strategií) a reakcí organizace pro změny vnějšího prostředí. SWOT analýza se nejčastěji vypracovává formou matice – viz Tab. 1 [4].



Tab.1 SWOT matice

<b>Vnější prostředí</b> / <b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b> (Strengths)	<b>Slabé stránky</b> (Weaknesses)
<b>Příležitosti</b> (Opportunities)	Strategie <b>SO</b> – Maxi Maxi	Strategie <b>WO</b> – Mini Maxi
<b>Hrozby</b> (Threats)	Strategie <b>ST</b> – Maxi Mini	Strategie <b>WT</b> – Mini Mini

Z výše uvedené matice vyplívají na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí 4 možné skupiny strategií (opatření) pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí.

Význam jednotlivých strategií:

Strategie SO – maximálně využít příležitostí a silných stránek

Strategie WO – maximálně využít příležitostí a minimalizovat slabé stránky

Strategie ST – maximálně využít silných stránek a vyhnout se hrozbám

Strategie WT – minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám





Tab. 2 SWOT matice analyzovaného podniku

<p><b>SWOT matice</b></p>	<p><b>Silné stránky podniku:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderní tech. vybavení</li> <li>• výroba kvalitního vína,</li> <li>• Historie, jméno a značka</li> <li>• úspěchy v soutěžích,</li> <li>• Kvalitní vína</li> <li>• Prodej sazenic</li> <li>• Nezadluženost podniku</li> <li>• Nízké ceny</li> <li>• Stálost personálu</li> <li>• Individuální přístup k zákazníkovi (konzultace, ochutnávky)</li> <li>• levná výroba pozdních sběrů</li> <li>• Možnost skladování</li> <li>• Vinný sklep</li> <li>• Neobydlené domy</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky podniku:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přestárlé vinice</li> <li>• Provozní doba</li> <li>• Nízké ceny – zákazník může mít dojem nekvalitních produktů</li> <li>• Nedostatečná propagace</li> <li>• Pouze základní distribuce – zákazník je nucen přijíždět pro výrobky přímo do sídla firmy</li> <li>• Nedostatečně vedena evidence používání POR</li> </ul>
<p><b>Příležitosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšující se zájem po kvalitních vínech</li> <li>• Růst spotřeby vína</li> <li>• Diverzifikace podnikatelských činností do oblasti agroturistiky (cestovního ruchu)</li> <li>• Košty</li> <li>• Vinařské stezky</li> <li>• Růst vývozu do zemí EU</li> <li>• Přeshraniční spolupráce s rakouskými vinaři</li> <li>• Rozvoj internetového obchodu,</li> <li>• Odběratelé jsou více zaměřeni na ekologii</li> <li>• Možnost získat fin. prostředky z veřejných zdrojů</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MOŽNÉ STRATEGIE</b></p> <p>Zasílání nabídek s nabízeným vínem do řady vinoték, prodejen s vínem apod.</p> <p>Pořádání zájezdů pro turisty ve sklepě.</p> <p>Prodej vína a sazenic směrem na zahraniční trhy EU.</p> <p>Změna vzhledu obalu s propagací úspěchů značky.</p> <p><b>Vybudování malokapacitního pensionu.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MOŽNÉ STRATEGIE</b></p> <p>Zavedení webové stránky i s internetovým obchodem.</p> <p>Prodloužit provozní dobu.</p> <p>Vytvoření vlastní vinné stezky s propagací našich vín.</p> <p>Využít dotace z PRV 1.1.1. Modernizace zemědělských podniků (sloupky do vinic).</p>



(evropské, národní, krajské apod.)		
<p><b>Hrozby:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšující se ceny vstupů (postřiky apod.),</li> <li>• Vysoká konkurence (regionální i zahraniční)</li> <li>• Přírodní katastrofy – poškození / zničení vinic (mráz, kroupy, různé choroby, záplavy)</li> <li>• Dodržování legislativních předpisů při hospodaření (GAEC, SMR apod.)</li> <li>• Nadprodukce vína ve světě</li> <li>• Redukce vysazování nových ploch ze strany EU</li> <li>• Slabá propagace českých vín v zemích EU.</li> <li>• Nižší podpora tuzemských vinařů než některých ostatních vinařů v EU =&gt; prodej přebytků zahraničních vinařů za nižší ceny v ČR</li> <li>• Odběratelé jsou více zaměřeni na ekologii</li> <li>• Špačci</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MOŽNÉ STRATEGIE</b></p> <p>Reprezentace na zahraničních a regionálních veletrzích.</p> <p>Soustředění větší části výroby na slámové a ledové víno.</p> <p>Ochutnávkové akce v obchodech.</p> <p>Benefity pro stálé a dlouhodobé zákazníky.</p>	<p style="text-align: center;"><b>MOŽNÉ STRATEGIE</b></p> <p>Vytvoření nabídky dárkových balíčků a zaslání nabídky firmám</p> <p>Vysazování odolnějších odrůd</p> <p>Pojistit se před přírodními katastrofami.</p>

V rámci identifikovaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které vzešly ze společných analýz, bylo ve SWOT matici identifikováno několik různých strategií, jež by mohl majitel firmy dále rozvíjet.



Na základě debaty s majitelem firmy byla určena jako pro něj nejzajímavější strategie – **Vybudování pensionu** z jednoho ze dvou existujících a neobydlených budov.

Ostatní identifikované strategie z matice nebudou vzhledem k omezenému rozsahu dále reflektovány resp. ekonomická efektivnost investičního záměru bude kvantifikován pouze v rámci uvažovaného pensionu.

Pro samotnou analýzu podniku bude dále využito tzv. marketingového mixu.

## 3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn či spojení 4 základních marketingových nástrojů [5].

Marketingový mix, také „čtyři P“, reprezentuje strategickou pozici produktu na trhu pomocí 4 parametrů:

- Výrobek (Product): uspokojuje potřeby zákazníka.
- Cena (Price): hodnota výrobku pro zákazníka.
- Propagace (Promotion): nejviditelnější část marketingového mixu se zabývá propagací výrobků či služeb.
- Distribuce (Placement): přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi [5]

### 3.2.1 Produkt

Vinařský podnik má širokou nabídku sortimentu. V první řadě je nutno určit hlavní produkt firmy. Hlavním produktem jsou vína. Vína jsou plněna do lahví nebo jsou prodávány přímo ze sudů.



Vedlejšími produkty jsou: révové sazenice, révová očka a podnožové řízky v zimním období, hrozny a burčák, v době sklizně. Dále jsou zde provozovány řízené degustace vín a posezení ve sklepě.

Je zde prováděna i odborná činnost – udržovací šlechtění a dle možností také novošlechtění odrůd révy vinné. Podnik spolupracuje s výzkumnými instituty v oboru vinařství a vinohradnictví. V neposlední řadě jsou zde prováděny i různé semináře a školení.

Produkt víno není hmatatelné povahy, proto hodnocení produktu lze pouze kvalitativně. Vycházejme z toho, že firma vyrábí vína velmi kvalitní, toto tvrzení může být doloženo tím, že reference na tuto vinařskou firmu jsou kladné a firma působí již od roku od roku 1994 nabízí své vína na trhu. Pokud by tedy prodávala vína nekvalitní, jistě by již zanikla. Otázkou zůstává jak nejlépe víno nabídnout zákazníkům. Toto lze vyřešit u lahvového vína, kdy vinař může své produkty ovlivnit vizuálním dojmem - zaměřit se na vizuální stránku lahve a etiketu.

### *Láhev*

Důležité prvky, které by měla každá láhev splňovat jsou skladovatelnost, vzhled, ale také by neměla ovlivňovat kvalitu vína.

Podnik používá lahve Bordeaux, barvy hnědé a zelené. Nakupuje je za 6 Kč. Jedná se o lahve klasické, které patří mezi levnější. Mají objem 0,75 l a 1 l.





Obr. 1 Láhev BORDEAUX

### *Etiketa*

Podnik používá tzv. přední etiketu. Na etiketě jsou údaje o firmě, vinařské oblasti, obci a viniční trati, odkud víno pochází. Dále o druhu vína, jakosti, roku lahvování, obsahu alkoholu a objemu – tj. údaje, které vyžaduje zákon. Etikety neměnila firma od svého založení a v současné době majitel zvažuje změnu designu etiket.

### Vedlejší produkty:

#### Rékové sazenice

Sazenice jsou prodávány každoročně v jarních měsících z produkce všech školkařů Jihomoravského kraje. Tito školkaři od firmy odkupují révová očka a podnožové řízky, z nichž vyrobí sazenice.

#### Burčák, hrozny

Tyto produkty jsou nabízeny v podzimních měsících přímo v podniku popř. na stánku během různých kulturně-společenských akcí.



Do produktu marketingového mixu patří také poradenství při pěstování vína, záruky, popř. dodací a platební podmínky.

### **Doporučení pro praxi**

Na hlavním produktu – víno – by měl podnik postavit hlavní koncepci, vyvarovat se činnostem, které pro podnik nejsou užitečné, které zpomalují jeho efektivní činnost. Zároveň ovšem musí reflektovat i potenciál z oblasti cestovního ruchu – agroturistiky (výstavba pensionu viz dále).

Signálem kvality může být i výběr lahve. Levnější láhev znamená nižší cenu za víno. Firma plní svá vína právě do levnějších lahví. Doporučuji, aby majitel zvážil možnost vyzkoušet naplnit vína do dražších lahví, u těchto vín zvýšit cenu, zařadit je do nabídky a zjistit, zda je o tento typ větší zájem. Láhev zdobí etiketa, kterou podnik neměnil již od svého založení. Určitě je dobře, že majitel zvažuje alternativu změny designu etikety, protože existuje mnoho konkurenčních vín, které svojí etiketou budí u zákazníků mnohdy i šokující (v dobrém slova smyslu) dojem a tedy i touhu zakoupit takové víno.

Vzhledem ke stále trvajícím zájmu o révové sazenice a očka by měla být i tato činnost nadále vykonávána.

### **3.2.2 Cena**

Cena je nedílnou součástí marketingového mixu, na rozdíl od ostatních prvků je to pouze cena, která představuje zdroj příjmů pro firmu. Stanovení ceny se odvíjí od celkové cenové strategie podniku [1].

Ekonomická teorie určuje různé způsoby stanovení ceny:

- Cena stanovená na základě konkurence,
- cena stanovená na základě poptávky zákazníků,
- cena stanovená na základě nákladů firmy,
- cena stanovená z marketingových cílů firmy
- cena stanovená na základě vnímané hodnoty.



Firma působí na vinařském trhu, kde je víno vyráběno z odrůd révy vinné. To znamená, že rozdíly v konkurenčních vínech jsou minimální (produkt je homogenní). Tyto rozdíly jsou pouze v jakosti resp. v rozdílech v obsahu cukru. Proto ceny vín mohou být stanoveny na základě ceny konkurentů. Při vyšších cenách než má konkurence je možno očekávat odchod zákazníků ke konkurenci a naopak při příliš nízkých cenách se mohou zákazníci začít domnívat, že je víno nekvalitní. Z tohoto důvodu se i majitel rozhodl cenu stanovit na základě „cen obvyklých“ u konkurence popř. nižších. Podle takto stanovené ceny se pak zjišťuje přiměřená výše nákladů, která umožní dosáhnout plánovanou míru zisku.

V porovnání s konkurencí má firma ceny nízké. U jakostních vín je stanovena prodejní cena 50 Kč což u konkurence je 60 – 90 Kč. Konkurencí rozumíme pouze konkurenci místních vinařů resp. vinařů v obci Výrovice.

Podnik se zabývá spíše jakostními víny s přívlastkem pozdní sběr, jejichž cena je nižší než u přívlastkových výběr z hroznů, právě tyto jakostnější vína nabízí konkurence.

Majitel firmy poskytuje zákazníkům množstevní slevy na víno a sazenice. Stanovení těchto cenových zvýhodnění není pevně určeno, posuzuje se vždy individuálně.

### **Doporučení pro praxi**

U jakostních vín by měla být cena mírně zvýšena. Pokud vedení zváží tuto alternativu, mohou si zachovat konkurenční výhodu, protože i přes mírné zdražení vín, budou stále nabízet vína levnější než konkurence.

Svým stálým zákazníkům by mělo vedení poskytovat věrnostní slevy, například množstevní slevy či dárková balení vín.

### **3.2.3 Distribuce**

Firma využívá pouze přímých distribučních cest. To znamená, že prodává produkty a poskytuje služby přímo konečnému spotřebiteli v samotném sídle vinařství. Podnik nedisponuje žádným zaměstnancem, který by se o distribuci,



rozvoz apod. staral. Zákazníci jsou nuceni si pro produkty dojet přímo do podniku. Zákazníci jsou především vinotéky, maloobchodníci a koneční spotřebitelé z okresu Hodonín.

Samotné lahvové víno je uskladněno v prodejní místnosti budovy podniku. Nevýhodou tohoto místa je, že víno v této místnosti je uskladněno pouze pro účely prodeje v množství potřebném k menšímu prodeji, pro větší množství se musí zákazník přemístit do jiných prostor – do sklepa, jenž je vzdálen cca 150 m od prodejního místa.



Obr. 2 Sklep vinařství

Otevírací doba v podniku:

Po-Pá 7.00-15.00

I zde je patrná časová neoptimálnost resp. nedostupnost prodeje v odpoledních hodinách.

### **Doporučení pro praxi**

Hlavní i vedlejší produkty lze zakoupit pouze v sídle firmy. Pro distribuční činnost by bylo lepší najmout dodatečného pracovníka, který by se zabýval pro-





dejem, obchodem a byl schopen prodávat vína i přes víkendy, zejména v létě, kdy tudy projíždí nejvíce cyklistů a turistů. Dále by mohl rozvážet produkty zákazníkům, zjišťoval jejich potřeby a staral se o uspokojování jejich požadavků. Tato osoba by měla znát informace o firmě, měla by mít reprezentativní vystupování a samozřejmě odborné znalosti. Je ale zapotřebí uvolnit část finančních prostředků na dopravní prostředek a také na mzdu tohoto pracovníka. Alternativou by mohlo být využití některých ze zprostředkovatelských distribučních firem, které by vždy za určitou dobu (např. jednou týdně) rozvezli objednané produkty zákazníkům.

### 3.2.4 Propagace

Nabízí se pět základních nástrojů, kterými výrobce či prodejce může ovlivňovat své stálé nebo potenciální zákazníky a jejichž prostřednictvím jim může nabízet své produkty [1]:

#### 1) Reklama

2) **Podpora prodeje** – např. reklamní akce, prospekty, reklamní dárky, slevy z ceny, rabaty, apod

3) **Vztahy s veřejností** – budování dobrého jména firmy, vytváření image firmy

4) **Osobní prodej** – různí obchodní zástupci, dealeři apod.

5) **Přímý marketing** – přímé oslovování zákazníků, které má firma v databázi.

### Reklama

Tuto formu propagace podnik nevyužívá.

### Podpora prodeje

Firma se účastní řady lokálních soutěží vín, veletrhů na BVV (Regiontour), vedou se zde řízené košty. Firma je zapojena do řady vinařských projektů na



podporu prodeje (různé prospekty o vinařství v regionu, turistice a o vinařských cyklostezkách). Pro zákazníky i pro turisty jsou tyto propagační materiály k dispozici. V neposlední řadě mohou tyto prospekty zájemci získat i v různých informačních centrech.

## **Vztahy s veřejností**

### *Komunikace s vnitřním prostředím*

Ve firmě jsou vykonávány každý týden porady a pracovníci jsou tak vždy informováni o novinkách a také o týdenních úkolech, které dle potřeby denně upravuje majitel. Minimálně jednou za rok po ukončení sezóny se pracovníci účastní odborných exkurzí do vinohradnických a vinařských firem v ČR popř. v Rakousku.

### *Komunikace s vnějším prostředím*

Výsledky práce firmy jsou průběžně publikovány a jsou zařazovány do přednášek a školení pro veřejnost. Firma je zapojena do projektu tzv. „Regionální ochranné známky“ - regionální vinařské centrum „Údolí moravských vín“. Kolem vinohradů podniku vede od roku 2005 cyklostezka a projíždějící cyklisté mají zájem okošťovat víno, burčák a širokou škálu hroznů. Na druhou stranu firma nedisponuje vlastními webovými stránkami.

## **Osobní prodej**

Tuto formu prodeje a propagace podnik zatím nevyužívá.

## **Přímý marketing**

Firma má databázi svých stálých zákazníků, které při změně nabídky informuje především prostřednictvím dopisů. Zákazníky informuje o nových nabízených produktech a cenových podmínkách či množstevních slevách.



### Doporučení pro praxi

Firma by se neměla zaměřovat pouze na oslovování nynějších zákazníků, ale musí oslovovat i další, které lze vyhledat z internetu, zlatých stránek, inzerátů, reklam dodavatelů, veletrhů apod.

Nabídkové seznamy by mohla firma rozeslat také restauracím a vinotékám, a to nejen v regionu.

V rámci různých akcí, na kterých firma vystupuje musí mít firma vždy k dispozici reklamní prospekty, vizitky či nabídkové seznamy produktů firmy. Toto se naneštěstí ne vždy děje.

V dnešní moderní společnosti je nezbytností mít důstojnou prezentaci na internetu. Zde by byla prezentována firma její historie, sídlo, aktuální nabídka produktů a služeb a také akce, kde se bude firma účastnit. Pro tuto chvíli ovšem webovými stránkami firma nedisponuje.

### 3.3 Ekonomická efektivnost projektu

V rámci identifikovaných strategií se chce majitel v první řadě pustit do realizace vybudování malokapacitního ubytovacího zařízení – pensionu. Tímto počinem sleduje rozšíření a zkvalitnění nabídky svých služeb, zlepšení image a v neposlední řadě dosahování vyššího zisku firmy. Prvotní impuls zřídil pension vzešel od samotných zákazníků firmy, kteří se během degustací chtěli v areálu firmy ubytovat. Důvod je logický. Zákazníci často vyžadují degustace ve večerních hodinách a pokud nepochází přímo ze samotné obce, je pro ně přeprava problémem. Jejich jedinou možností je tak nyní např. využití taxi služeb, či jiných domluvených přepravců. Tomuto problému chce majitel čelit a vybudovat tak pension.

Důležitým prvkem takového dílčího plánu firmy resp. projektu je i posouzení finanční analýzy. Finanční analýza nám pomůže určit, zda projekt bude generovat dostatečný tok peněžních prostředků v dlouhém období a zajistí nám kýženou rentabilitu. Zjistíme tak, zdali se nám projekt vyplatí či nevyplatí realizovat.



### 3.3.1 Stručný technický popis projektu

Pro výstavbu penzionu bude využit jeden ze dvou neobývaných rodinných domů. Momentálně slouží pouze jako příležitostná rekreační budova pro rodinu majitele. V horním poschodí se nachází čtyři pokoje po 4 lůžcích. V dolním patře se nachází další dva pokoje po 4 lůžcích. Dále se zde bude nacházet společná kuchyňka s koupelnou a společenská místnost vybavená televizí.

Kapacita uvažovaného penzionu bude činit 24 lůžek.

### 3.3.2 Přehled příjmů a výdajů v investiční etapě

Na základě (modelové) projektové dokumentace byly v investiční etapě určeny tyto náklady:

- Bourací práce – budou provedeny místní firmou, která má stanovenou sazbu 140 Kč/osoba/ hodina. Doba práce pro tři dělníky je 12 hodin. **Cena celkem 5040 Kč**
- Stavební práce – celkové vnitřní a vnější stavební opravy byly expertně odhadnuty celkem na **700 000 Kč**
- Nezbytné vybavení objektu – představuje pořízení nového nábytku, drobných bytových doplňků, vybavení pro koupelnu a kuchyň celkem za **411 000 Kč**

V investiční etapě se tak uvažuje s náklady ve výši **1 116 040 Kč**. Výnosy v této etapě nebudou generovány.

### 3.3.3 Přehled příjmů a výdajů v provozní etapě

Celkové provozní výdaje na projekt v prvním roce provozu činí 516 500 Kč. Tab. 3 přináší přehled jednotlivých položek výdajů.



Tab. 3 Provozní výdaje projektu

Výdaj	Cena (Kč)
elektrická energie	14500
vodné, stočné	18000
plyn, teplo	59000
opravy a údržba	24000
mzda (správce pensionu)	360000
publicita (brožury, letáky apod.)	20000
další poplatky (svoz odpadu, TV, rozhlas apod.)	21000
celkem	516500

Kalkulace počítá pro zjednodušení pouze s příjmy za ubytování. Dle porovnání cen konkurence je průměrná cena za podobné ubytování 350 Kč. Pro pension je určena „konkurenční“ cena, a to 290 Kč za noc na osobu.

Tab. 4 Příjmy dle míry obsazenosti pensionu

Míra obsazenosti	Příjmy (Kč)
100%	2 540 400
75%	1 905 300
50%	1 270 200
<b>30%</b>	<b>762 120</b>
10%	254 040

Při každodenní 100% vytíženosti pensionu by příjmy činily 2 540 400 Kč. Tato situace je ale nereálná. Na základě konzultací s majitelem a i ostatními vinaři, kteří již disponují pensionem je vytíženost především v letních a podzimních měsících – cca 4 měsíce do roka. Pro výpočet cash flow tak bude uvažováno s 30% vytížeností objektu.

Pro přepočet budoucích příjmů a výdajů je nutno reflektovat i budoucí míru inflace. Na základě dat z ČSÚ lze geometrickým průměrem určit průměrnou budoucí hodnotu inflace. Tato činí cca 2,7%. Současně lze také předpokládat, že díky zlepšující se publicitě bude každým rokem růst návštěvnost ubytovny. Uva-



žujme, že dojde ke zvýšení příjmů meziročně o 5% v prvních pěti letech, pak již předpokládáme, že bude návštevnost konstantní.

Tab. 5 Přehled cash-flow z hlediska finanční analýzy

rok	Výdaje	Příjmy	CF v daném roce	CF projektu
2010	1 116 040	0	-1 116 040	-1 116 040
2011	516 500	762 120	245 620	-870 420
2012	556 271	820 803	264 533	-605 887
2013	599 103	884 005	284 902	-320 985
2014	645 234	952 073	306 839	-14 146
2015	694 917	1 025 383	330 466	316 320
2016	713 680	1 053 068	339 388	655 708
2017	732 949	1 081 501	348 552	1 004 260
2018	752 739	1 110 702	357 963	1 362 223
2019	773 063	1 140 691	367 628	1 729 850
2020	793 936	1 171 489	377 554	2 107 404

### Stanovení diskontní sazby

Diskontní sazba patří mezi nesusnadno vyčíslitelný údaj. V tomto případě bude využito „normativu“.

Tab. 6 Typy projektů s odpovídající diskontní sazbou [2]

Kategorie projektů	Diskontní sazba (v %)
Obnova výrobního zařízení	8
Snížení nákladů osvědčenou technologií	10
Rozšíření existujícího výrobního programu	12
Zavádění nových výrobků	15
Projekty vzdálené zaměření firmy	20



### 3.3.4 Vyhodnocení poměrových ukazatelů

#### Čistá současná hodnota (Net present value)

Podstatou výpočtu čisté současné hodnoty (NPV) je součet diskontovaných peněžních toků v jednotlivých letech výstavby a provozu, po převedení budoucích příjmů a výdajů na bázi výchozího roku.

Jedná se o součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v nultém roce.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN$$

[3]

- NPV je čistá současná hodnota investice (Net Present Value),
- $CF_t$  – očekávané hodnoty čistých peněžních toků v období  $t$ ,
- $IN$  – je velikost investičních výdajů v nultém roce,
- $r$  – diskontní míra,
- $t$  – období 1 až  $n$ ,
- $n$  – doba životnosti inovace.

Interpretace různých možných výsledků čisté současné hodnoty je následující:

- je-li  $NPV > 0$  (diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálový výdaj), projekt je přijatelný,
- je-li  $NPV < 0$  (diskontované peněžní příjmy jsou nižší než kapitálový výdaj), projekt je nepřijatelný,
- je-li  $NPV = 0$ , investiční projekt je z hlediska investora indiferentní a je vhodné vyhodnotit projekt ještě dalším doplňujícím kritériem.

Po zdiskontování hodnot cash flow v jednotlivých letech získáme tyto hodnoty:



Tab. 7 Diskontované hodnoty cash flow

rok	současná hodnota cash flow (Kč)
2010	-1 116 040
2011	204 683
2012	183 703
2013	164 874
2014	147 974
2015	132 807
2016	113 698
2017	97 274
2018	83 251
2019	71 248
2020	60 977
total CF (2011-2020)	1 260 489

$$NPV = 1\,260\,489 - 1\,116\,040$$

$$NPV = 144\,449$$

Na základě tohoto ukazatele tak je projekt **přijatelný**.

### Vnitřní výnosové procento (Internal rate of return)

Vnitřní míra výnosnosti představuje takovou diskontní sazbu, při které se současná hodnota rovná nule, tzn. že současná hodnota investovaných zdrojů se rovná čistým výnosům z provozu investice.

Tato dynamická metoda je považována za stejně vhodnou jako čistá současná hodnota.





Výpočet IRR investičního projektu:

$$0 = NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(+IRR)^t}$$

[3]

- NPV – čistá současná hodnota,
- $CF_t$  – očekávané hodnoty čistých peněžních toků v období  $t$ ,
- IRR – vnitřní výnosové procento,
- $t$  – období 1 až  $n$ ,
- $n$  – doba životnosti inovace.

Interpretace výsledků:

- je-li  $IRR > r$ , projekt je přijatelný,
- je-li  $IRR < r$ , projekt nepřijatelný, neboť jeho vnitřní míra výnosu je nižší než zvolená diskontovaná sazba.

Vnitřní výnosové procento činí dle funkce „míra výnosnosti“ v programu Microsoft Excel 23 %. **Výsledné procento 23 říká, že se kapitál během životnosti investice nejen vrátí, ale vynese dalších 23%.** Projekt je tak i díky tomuto ukazateli přijatelný.

### Doba návratnosti

Jde o velice tradiční a často používané kritérium hodnocení investic. Tato metoda stanoví dobu, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které zajišťují.

$$K = \sum_{n=1}^A P_n$$

[3]



kde:

- $K$  je kapitálový výdaj = investiční náklady,
- $P_n$  čistý peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti,
- $n$  jednotlivá léta životnosti,
- $A$  doba navrácení.

Přestože má tato metoda vážné nedostatky (nerespektuje faktor času, nebere v úvahu příjmy, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti), v praxi se stále používá, ale jen jako doplňkové hledisko rozhodování. Investiční projekt je přijatelný, je-li doba jeho návratnosti kratší než doba životnosti, přičemž čím kratší doba návratnosti, tím lépe.

Projekt se vrátí na základě tabulky č. 5 během roku 2015 tj. v šestém roce realizace projektu.



## 4 Závěr

V celé studii byly použity tři důležité ekonomické nástroje pro posouzení dalšího rozvoje vinařského podniku. SWOT analýza detailně určila vnitřní a vnější prostředí firmy a následně určila možné strategie (plány) pro další rozvoj podniku. Takové plány je zapotřebí následně posoudit ve vztahu k její ekonomické efektivnosti (kapitola 3.3). Pro omezenou kapacitu práce a pro největší důležitosti a potřebě majitele byla v práci posouzena ekonomická efektivnost pensionu.

Mezi další efekty, přínosy, jenž realizace projektu „pension“ podniku přinese přímo je:

- **Rozšíření komplexnosti služeb podniku** – podnik rozšíří svou nabídku o ubytovací služby. Modernizací rodinného domu bude vytvořeno 24 ubytovacích míst. Ubytovací místa mohou sloužit nejen turistům a široké veřejnosti, ale také samotným zaměstnancům podniku. Požadavek na ubytování vzešel již několikrát od samotných zákazníků. Majitel jako investor tak nemusí mít i vzhledem k ekonomické efektivnosti obavy, že by byla investice ztrátová.
- **Zlepšení image podniku** – podnik realizací projektu upevní své dobré jméno a stane se mezi turisty přijíždějícími za vínem více vyhledávaným.
- **Zvýšení konkurenceschopnosti podniku** – podnik se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí. Výrovce mají díky svým dobrým podmínkám pro pěstování révy vinné velké množství vinařů. Ovšem ubytovací kapacity jsou v obci velmi omezené a do této chvíle žádný z vinařů tyto služby nenabízí. Firma se tak stane významným konkurentem, neboť požadavky na ubytování jsou zde velice časté.



Současně realizace projektu přinese i další externí resp. **celospolečenské dopady**:

- **Zvýšení příjmů místních podnikatelů** – přílivem turistů do Výrovic se zvýší příjmy i místních podnikatelů, kteří poskytují stravovací a další služby (např. půjčovny kol) pro turisty. Zvýšený počet turistů přinese větší poptávku po těchto službách.
- **Vznik nových pracovních míst** – vznikne nové pracovní místo – správce – za nějž bude majitel podniku odvádět do veřejných rozpočtů všechny zákonné odvody (sociální, zdravotní pojištění)
- **Poplatky obci** – placení poplatků za ubytovanou osobu v obci
- **Zkvalitnění občanské vybavenosti, služeb a infrastruktury pro cestovní ruch** – vybudováním pensionu
- **Zatraktivnění obce Výrovice**

Neméně významnou součástí práce je mimo SWOT analýzy a posouzení ekonomické efektivity projektu i posouzení tzv. marketingového mixu. Doporučení jsou již uvedeny v kapitole 3.2. V každém případě výrazně doporučuji při plánování jakýchkoliv plánů rozvoje si marketingový mix vyhotovit.



## 5 Použitá literatura

- [1] FORET, M. -- PROCHÁZKA, P. Marketing : základy a principy. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. Praxe managera. ISBN 80-251-0790-6.
- [2] FOTR, J. -- SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] HLAVÁČKOVÁ, R. Základy podnikání. 1. vyd. Brno: B.I.B.S., 2004. 90 s. ISBN 80-86575-70-5.
- [4] POŠVÁŘ, Z. -- ERBES, J. Management I. 2. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6
- [5] Wikipedie, otevřená encyklopedie. Marketingový mix [online]. Poslední revize 17.5.2010 [cit. 2010-07-20] Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD\\_mix](http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix)>.



## 6 Úkoly

1. Jaká je hodnota příjmů a výdajů pro rok 2012 za předpokladu, že uvažujeme pouze růst inflace bez růstu návštěvnosti?

ODPOVĚĎ: Příjmy =  $1,027 \cdot 762120$ , Výdaje =  $516500 \cdot 1,027$

2. Jaké způsoby stanovení ceny v rámci marketingového mixu znáte?

ODPOVĚĎ: viz str. 14

3. Jaké formy propagace v rámci marketingového mixu znáte?

ODPOVĚĎ: viz str. 17

4. Vypracujte si vlastní SWOT analýzu a s pomocí lektora následně definujte strategii pro Váš uvažovaný agroturistický podnik.

5. V návaznosti na uvažovaný „agroturistický projekt“, který během semináře řešíte, si sestavte vlastní marketingový mix.

