Analýza a řízení podnikatelských rizik v podniku Chateau Lednice Group a.s.

Iva Dočkalová

Bakalářská práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Iva Dočkalová**
Osobní číslo:	**L11078**
Studijní program:	**B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor:	**Ovládání rizik**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Analýza a řízení podnikatelských rizik v podniku Chateau Lednice Group a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. **Teoretické pojednání k problematice analýzy a řízení rizik podniku**
2. **Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce**
3. **Analýza současných rizik daného podniku. Vymezení problematických oblastí.**
4. **Návrh opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech. Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 9788026500322.

[2] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. . Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, c2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

[3] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

L.S.

prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan

doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce na téma „Analýza a řízení podnikatelských rizik v podniku Chateu Lednice Group a.s.“ pojednává o rozboru rizik vybraného podnikatelského subjektu. V teoretické části je práce zaměřena na definici rizik, jejich klasifikaci, řízení a na postupy a metody při analýze. Praktická část je zaměřena na charakteristiku podniku a jeho ekonomickou situaci. Na základě informací, které společnost Vinařství Chateau Lednice a.s. poskytla, jsou rizika analyzována. Následné vyhodnocení analýzy navrhuje opatření ke zlepšení problematických oblastí podniku.

Klíčová slova: podnik, riziko, podnikatelské riziko, řízení rizik, analýza rizik.

ABSTRACT

This bachelor thesis with the theme „Analysis and Management of business Risk in the Company Chateu Lednice Group a.s.“ deals with the analysis of the risk of chosen business subject. In the theoretical part, the bachelor thesis is focused on the definition of risks, their classification and on the processes and methods in the process of analysis. The practical part is focused on the characteristic of the company and its economical situation. Risks analysis is based on the information provided by Vinařství Chateau Lednice a.s. Subsequent evaluation of the analysis suggests measures of improving the problematic areas of the company.

Keywords: company, risk, business risk, risk management, analysis of risks.

Poděkování bych ráda věnovala především Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, který mně po celou dobu tvorby vedl správným směrem a poskytoval cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala Ing. Jaromíru Žáčkovi, obchodnímu řediteli Vinařství Chateau Lednice a.s. za ochotu a poskytnuté informace k praktické části. V neposlední řadě patří mé poděkování rodičům a všem, kteří mě během celého studia plně podporovali.

„Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu.“

Henry Ford

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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,

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

V Uherském Hradišti dne 2. 5. 2014

.....

podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD **9**

I TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 RIZIKO **11**

1.1 CO ZNAMENÁ POJEM RIZIKO? 11

1.2 KLASIFIKACE RIZIK 12

1.3 ŘÍZENÍ RIZIK VE FIRMĚ – PRAKTICKÉ PŘÍSTUPY 13

1.4 ROZHODOVÁNÍ O RIZIKU 13

1.5 PROCES ROZHODOVÁNÍ 13

2 ŘÍZENÍ RIZIK **15**

2.1 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK 15

2.2 VSTUPNÍ ÚDAJE PRO ŘÍZENÍ RIZIK 16

2.3 ZPŮSOB SLEDOVÁNÍ A KONTROLY RIZIK 17

2.4 METODY SNIŽOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA 18

2.4.1 Ofenzivní řízení firmy 18

2.4.2 Retence rizik 19

2.4.3 Redukce rizik 19

3 ANALÝZA RIZIK **20**

3.1 ANALÝZA RIZIK A JEJÍ VZTAHY 23

3.2 OBECNÝ POSTUP V ANALÝZE RIZIK 24

3.3 METODY ANALÝZY RIZIK 26

3.4 SWOT ANALÝZA – CHARAKTERISTIKA A ÚČEL 27

3.5 PEST ANALÝZA 29

II PRAKTICKÁ ČÁST **31**

4 CHATEAU LEDNICE GROUP A.S. **32**

4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 32

4.1.1 Vinařství Chateau Lednice a.s. 33

4.1.2 Vinařství Valtice s.r.o. 33

4.1.3 Igristoe Trading CZ, s.r.o. 34

4.2 NÁKLADY SPOLEČNOSTI 35

4.3 VÝNOSY SPOLEČNOSTI 38

4.4 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ 40

5 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI **42**

5.1 SILNÉ STRÁNKY 42
5.2 SLABÉ STRÁNKY 43
5.3 PŘÍLEŽITOSTI 43
5.4 HROZBY 44
5.5 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY 44
6 PEST ANALÝZA SPOLEČNOSTI 47
7 DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI 49
ZÁVĚR 50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 51
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 53
SEZNAM OBRÁZKŮ 54
SEZNAM TABULEK 55
SEZNAM PŘÍLOH 56

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí plné obrovské konkurence a zvyšujících se požadavků zákazníka představuje pro podnik značné riziko. I proto jsem si jako téma bakalářské práce zvolila analýzu a řízení rizik podniku, protože ji považuji za jednu z nejdůležitějších činností, které by měl podnik vykonávat, pokud chce být úspěšný na trhu.

Pojem riziko vyjadřuje určitou míru nebezpečí a vysokou pravděpodobnost nezdaru. Je běžnou součástí života a setkáváme se s ním téměř při každé lidské činnosti. S postupem času a získáváním zkušeností je u člověka, stejně jako u podniku, přirozeným jevem snaha o minimalizování rizik. Avšak s rozvojem vědy a nových technologií vzniká mnoho nových rizik, jejichž počet a druhů je nepřeberné množství.

Podnikatelská činnost čelí různým druhům rizik. Na obranu proti podnikatelským rizikům v podniku vznikl rizikový management, který se věnuje analýze řízení rizik daného podniku pomocí určitých nástrojů, jako jsou kontrolní seznamy, katalogy rizik a v neposlední řadě také strategické analýzy jako SWOT. Mezi hlavní úkoly rizikového managementu patří rozpoznat, analyzovat a následně riziko vyhodnotit. Následné vyhodnocení situace umožňuje posoudit a určit míru, do jaké je podnik daným rizikem ohrožen. Po vyhodnocení je dále zapotřebí navrhnout taková opatření, která by eliminovala možná budoucí rizika.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem se věnovala pojednání o problematice analýzy rizika podniku. Zaměřila jsem se na klasifikaci a charakteristiku konkrétních rizik. V druhé části práce budou teoretické metody, popsané v teoretické části, využity k analýze konkrétního podniku, a to v nejvýznamnější z dceřiných společností.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat současná rizika společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s. a následně navrhnout portfolio možných opatření zaměřujících se na zlepšení problematických oblastí podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Každý jednotlivec, organizace nebo podniky různých velikostí se denně vystavují nějakému riziku. Proto pojmy jako jsou ovládání rizik, řízení rizik nebo minimalizace rizik jsou v současné době čím dál častěji používány. Každý manažer má tedy snahu předejít všem rizikům, která by mohla mít negativní vliv na organizaci. Můžeme proto říci, že řízení rizik zažívá zasloužený rozvoj a láká tak na sebe pozornost všech důležitých a významných manažerů. S využitím řízení rizik lze tedy předejít možným ztrátám, které by mohly mít pro chod organizace tragické následky. Je nutné si ale uvědomit, že ne každé riziko a v každé situaci je negativní, ale že má i svá pozitiva. V některých případech lze dosáhnout lepších výsledků právě díky riziku. [3][8]

Lze říci, že riziko je obava z možných negativních dopadů, které by mohly ohrozit organizaci. Pokud někdo bude chtít takovou obavu překonat, měl by si odpovědět na následující otázky:

- Jaká jsou rizika, která momentálně podnik ohrožují?
- Jsou veškerá rizika ohrožující podnik pod kontrolou?
- Co v oblasti systému řízení chybí?
- Čeho chceme docílit řízením rizik? [10]

1.1 Co znamená pojem riziko?

Podle výkladů, s kterými se dnes lze setkat, se rizikem obecně chápe nebezpečí vzniku škody, poškození, zničení, ztráta nebo také negativní dopady v podnikání.

Existuje celá řada možných definic pojmu riziko:

1. Pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty.
2. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
3. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
4. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
5. Očekávaná hodnota škody. [7][9]

1.2 Klasifikace rizik

Podnikatelskou činnost lze ukončit úpadkem podniku, nebo registrovanou ztrátou z mnoha odlišných příčin. Rozdíl těchto příčin a jejich možných důsledků nám dává základ pro klasifikaci rizik. Celou řadu rizik můžeme brát jako **rizika neovlivnitelná** (vlivy globální ekonomiky, vnitropolitická situace a situace ve světě), další – **ovlivnitelná rizika -** mohou být manažerem snižována, nebo z části odstraněna. [1][7]

Rizika dále dělíme na:

- **Podnikatelská a čistá** – podnikatelské riziko (Business Risk) má negativní i pozitivní stránku, čisté riziko (Pure Risk) má stránku jen negativní, obvykle jsou spojována se ztrátami a škodami na majetku podniku nebo jednotlivců.
- **Vnitřní a vnější** – Vnitřní rizika souvisejí s činiteli uvnitř podniku, vnější rizika pak souvisejí s tím, co se děje v okolí podniku. Zdrojem jsou vnější faktory, které se rozdělují na makroekonomické a mikroekonomické.
- **Systematická a nesystematická** – systematické riziko vyplývající z celkového ekonomického vývoje postihuje všechny objekty podnikatelské činnosti. Do jisté míry je závislé na celkovém vývoji trhu, lze ho označit také jako riziko tržní. Zdrojem tohoto rizika mohou být např. změny rozpočtové politiky. Nesystematické riziko je pak riziko, které postihuje jen jednotlivé subjekty a jeho zdrojem je např. vstup nové konkurence na trh nebo ztráta významného subdodavatele.
- **Ovlivnitelná a neovlivnitelná** – riziko, které je ovlivnitelné, lze pomocí manažera eliminovat, snížit pravděpodobnost vzniku nebezpečných situací. U neovlivnitelných rizik lze přijmout opatření, která by snižovala negativní následky, ale nemůžeme působit na příčiny jejich vzniku. Lze říci, že neovlivnitelná rizika jsou ve většině případů vnější rizika, ovlivnitelná pak ta vnitřní.
- **Primární a sekundární** – primární riziko je tvořeno různými faktory, sekundární je vyvoláno přijetím nějakého opatření, které má snížit riziko primární. [4]

Dále dělíme rizika podle věcné náplně a řadíme sem např.:

- technicko-technologická rizika;
- výrobní rizika;
- ekonomická rizika;
- tržní rizika;
- finanční rizika;
- environmentální rizika;
- rizika spojená s lidským činitelem. [1][4]

1.3 Řízení rizik ve firmě – praktické přístupy

V podnikání existují tři pravidla, která by nám měla pomoci odstranit, nebo alespoň snížit rizika na přijatelnou míru.

- Neriskujte více, než kolik si můžete dovolit ztratit.
- Uvažujte o pravděpodobnostech.
- Neriskujte mnoho pro málo. [7]

1.4 Rozhodování o riziku

Rozhodování je jednou z mnoha manažerských funkcí. Řízení krize se stává mnohem jednodušší, pokud možnou krizi identifikujeme a izolujeme na základě analýzy rizik. Je důležité vědět, jak udělat správná rozhodnutí při zvládání rizik. Dalo by se říci, že při procesu řízení rizik, řídíme rozhodování. Proces rozhodování má dvě stránky: meritorní (obsahovou, věcnou) a formálně logickou (procedurální). [9]

1.5 Proces rozhodování

Při procesu rozhodování jedinec vybírá tu nejlepší možnost ze všech různých možností, a to tak, aby co nejvíce naplnila jeho preference. Z hlediska informovanosti můžeme rozdělit rozhodování:

- **Rozhodování za jistoty**, kdy jsou manažerovi informace dostupné a ví, jaká situace nastane a jaké by mohla mít případné následky.
- **Rozhodování za nejistoty**, kdy manažer nezná všechny důležité informace, je si vědom situací, které mohou nastat i s jejich důsledky, ale není obeznámen s výší pravděpodobnosti, s kterou nastanou.
- **Rozhodování za rizika**, v tomto případě manažer využívá pro odhad svých osobních zkušeností. V této situace manažer ví o možných situacích, které mohou nastat a s jakou pravděpodobností, ale neví přesně, která situace nastane. [9]

2 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik (risk management) je daná oblast řízení, která se soustředí jak na analýzu rizika, tak na jeho snížení. Jde o pravidelné, stále se opakující činnosti, jejichž cílem je případná rizika řídit. Účelem tohoto řízení je předcházet problémům nebo nepříznivým jevům a zabránit jejich vzniku. Součástí řízení rizik jsou čtyři navzájem propojené fáze. Jsou to identifikace rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik a monitoring rizik.

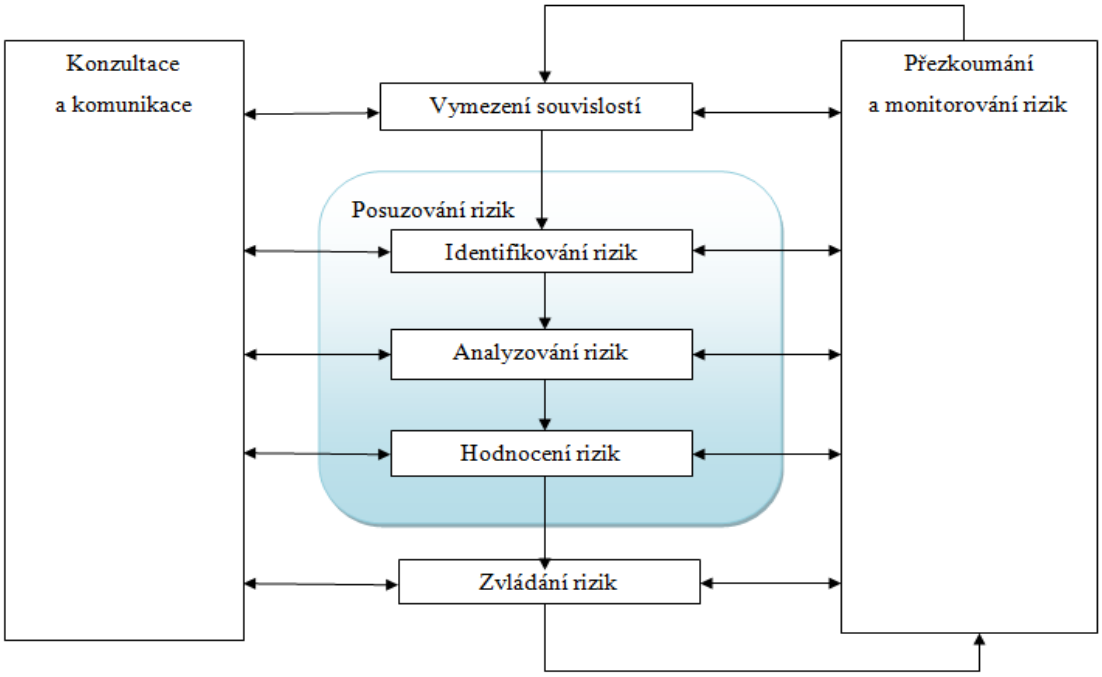
Řízení rizik (risk management) se zajímá o problematiku, která je široká a mnohdy také velmi rozdílná. Mezi hlavní oblasti v řízení rizik zejména patří:

- technologická rizika;
- finanční rizika (investiční, úvěrové, pojišťovací a zajišťovací riziko);
- projektová rizika;
- technická rizika;
- obchodní rizika (marketingové, strategické, rozpočtové riziko). [7][14]

2.1 Proces řízení rizik

Tento proces je neoddělitelnou součástí řízení jakékoli organizace. Je složen z pěti velmi důležitých subprocesů (viz obr.1), mezi které patří:

- **Konzultace a komunikace**
- **Přezkoumání a monitorování procesu**
- **Vymezení souvislostí**
- **Posuzování rizik**
- **Zvládání rizik**



Obr. 1 Proces řízení rizik [3]

2.2 Vstupní údaje pro řízení rizik

Mezi zásadní údaje řadíme dva plány: plán managementu rizik a ošetření rizik, dále pak harmonogram projektu, rezervy na rizika a schválené cíle a základní plány projektu. Tyto údaje nám dávají odpovědi na to, co má projekt splňovat a jakým postupem toho docílíme. Lze také použít všechny další výsledky, ke kterým jsme dospěli v průběhu procesu managementu rizik. [5]

Základní materiál pro řízení rizik projektu obsahuje:

- Plán managementu rizik.
- Plán ošetření rizik.
- Projektová a manažerská rezerva na rizika (finanční, časová, ostatní).
- Aktualizovaný rozpočet projektu.
- Aktualizovaný harmonogram projektu.

- Aktualizované plány projektu podle plánu ošetření rizik.
- Provedené preventivní akce, jejich hodnocení a další doporučené kroky.
- Zpřesněné plány projektu se zahrnutím plánovaných a již provedených akcí k ošetření rizik.
- Registr rizik.
- Výsledky a podklady připravené v průběhu identifikace a analýzy rizik.
- Znalosti managementu rizik.
- Všechny dokumentace k projektu. [5]

2.3 Způsob sledování a kontroly rizik

V managementu rizik se v první řadě riziko identifikuje, následně se analyzuje a je kvantifikováno nebo kvalifikováno v číselných hodnotách, dále se pak rozhodne o jeho ošetření. V případě, že ošetření rizika není nutné, nebo dokonce možné, se žádné kroky k ošetření neprovádějí. Následně riziko může, ale také nemusí vzniknout. Všechny tyto uvedené fáze řadíme do životního cyklu rizika, a proto je nutné chovat se k riziku podle toho, v jakém stavu se objevuje. [5]

Stavy rizika

K snadnějšímu zařazení rizika do životního cyklu bylo navrženo těchto pět stavů rizika:

- ***I (identifikované):*** rizika již byla identifikována, ale nebyly zatím blíže analyzovány.
- ***K (kvantifikované nebo kvalifikované):*** rizika byla analyzována a oceněna za pomoci stupnice (kvalifikováno) nebo přímo číselnými hodnotami (kvantifikováno). Jsou tak oceněny možnosti jejich výskytu a potenciální dopad na cíle projektu, ale ještě nebylo rozhodnuto o způsobu jejich ošetření.
- ***A (aktivní):*** ve fázi přípravy plánu ošetření rizik bylo určeno, že riziko bude aktivně řízeno. Preventivní, záložní tak i záchranné akce jsou připraveny.

- ***N (neaktivní):*** ve fázi přípravy plánu ošetření rizik bylo rozhodnuto, že riziko lze tolerovat, není proto nutné pro ně připravovat žádný plán ani akci k ošetření. Dané riziko bude pouze monitorováno, nebude tak alespoň zatím aktivně řízeno.
- ***U (uzavřené):*** riziko nemůže mít na výsledky projektu žádný vliv, není již aktuální. [5]

Registr rizik

Registrem rizik chápeme dokument nebo databázi, která zaznamenává rizika daného projektu nebo konkrétní investice. Registr rizik by měl být zpracován v průběhu, kdy se daný projekt plánuje. Tento registr nám poskytuje významné informace o jednotlivých rizicích. U registru rizik nejsou stanovena žádná pravidla, týkající se zápisu nebo rozsahu údajů. Základem je, aby veškeré informace byly lehce přístupné a orientace v nich byla rychlá. V průběhu uskutečnění projektu se rizika mění. Lze proto říci, že registr rizik je „živý dokument“. [5][6][17]

2.4 Metody snižování podnikatelského rizika

S riziky musí každá firma v průběhu svého podnikání počítat. Některá rizika lze přesunout, některá zadržet. Každý nástroj řízení rizik v dané situaci stanovují charakteristiky samotného rizika. [7]

2.4.1 Ofenzivní řízení firmy

Podnikatelské riziko lze ovlivnit na základě managementu firmy. Mezi zásadní úkoly každého manažera tedy patří rozpoznat potenciální rizika a vědět, jakou metodou a cestou bude možné riziko snížit při uskutečnění podnikatelského záměru. Jednou z možných ochran před podnikatelskými riziky je právě ofenzivní řízení.

K základní charakteristice ofenzivního řízení firmy patří:

- Na základě strategické analýzy se zvolí rozvojová strategie podniku a její vhodná implementace.
- Preference a vývoj silných stránek podniku.
- Úsilí o dosažení pružnosti podniku. [7]

2.4.2 Retence rizik

Tato metoda patří mezi nejpoužívanější. Je založena na tom, že každému podniku hrozí neomezené množství rizik, většinou se ale proti tomu nic nedělá. Retenci rizik lze rozdělit na **vědomou** a **nevědomou**, dále na **dobrovolnou** a **nedobrovolnou**.

- Vědomá retence – riziko je rozpoznáno, ale nedochází k použití některého z nástrojů proti riziku.
- Nevědomá retence – riziko není rozpoznáno, důsledky možné ztráty se zadržují, aniž by podnik věděl, že tak činí.
- Dobrovolná retence – riziko je rozpoznáno, převzetí ztráty v takovém riziku obsažené. U dobrovolné retence rizika neexistují jiné, lepší varianty.
- Nedobrovolná retence – jde o případy, kdy jsou rizika zadržena (nevědomě), ale i v případě, kdy nelze riziko redukovat, transferovat nebo se mu zcela vyhnout. [3][7]

2.4.3 Redukce rizik

Podle toho, jestli se zaměřujeme na redukci rizika nebo až na důsledky této činnosti, lze metody snižování rizika rozdělit ještě do dvou skupin.

- **Metody, které odstraňují příčiny vzniku rizika:** sem řadíme metody, které preventivně eliminují vznik rizikových situací. Do této skupiny řadíme například přesun rizika.
- **Metody, které snižují nepříznivé důsledky rizika:** sem řadíme metody, které redukují důsledky výskytu rizikových situací, kterým se nelze vyhnout. Řadíme sem například diverzifikaci. [7]

3 ANALÝZA RIZIK

Jedním z prvních a základních kroků ke snížení rizik je jejich analýza. Můžeme říci, že analýza rizik představuje proces, ve kterém se vymezují hrozby, pravděpodobnosti jejich vzniku a také dopadu na aktiva. Jde o určité vymezení rizik a jejich závažnost. Tato analýza je podstatnou součástí rizikového inženýrství a jedním z hlavních předpokladů pro rozhodování o riziku.

Analýza rizik má za cíl dát podklady:

- pro ovládání rizik manažerovi rizika;
- pro rozhodování o riziku rozhodovateli. [7][9]

Analýza rizik obvykle obsahuje

1. Identifikace aktiv – definování subjektu, který hodnotíme a popis jeho aktiv.
2. Hodnota aktiv – stanovení hodnoty aktiv, důležitost pro subjekt, ocenění dopadu jejich ztráty nebo poškození na chování subjektu nebo jeho existenci.
3. Identifikace slabin a hrozeb.
4. Určení zranitelnosti a závažnosti hrozeb. [7]

Pojmy v analýze rizika

V analýze rizik je několik pojmů, které je nutné si definovat. Mezi takové pojmy patří: aktivum, hrozba, zranitelnost, protiopatření a riziko.

Aktivum

Tento pojem představuje všechno, co má pro daný subjekt hodnotu, která může být zmírněna působením hrozby.

Aktiva dělíme:

- Hmotná – peníze, nemovitosti, stroje
- Nehmotná – morálka pracovníků, informace

V situacích, kdy hrozba působí na celý subjekt, můžeme říci, že je aktivem sám subjekt.

Hlediska, která se berou v úvahu při hodnocení aktiv:

1. Náklady na pořízení.
2. Význam aktiv pro existenci podniku.
3. Náklady na překonání škody na aktivu.
4. Rychlost odstranění škody na aktivu.
5. Hlediska jiná, specifická pro jednotlivé případy.

Mezi významnou charakteristiku aktiva patří **hodnota aktiv**, která je založena na objektivním znázornění obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ohodnocení významnosti aktiva pro daný subjekt. [7]

Hrozba

Tento pojem vyjadřuje aktivitu, intenzitu, děj nebo osobu, která negativně působí na bezpečí subjektu, nebo může daný subjekt ohrozit na vzniku škody. Mezi hrozby můžeme zařadit například přírodní katastrofy, krádež strojů, požár nebo změnu kursu české koruny apod. Hrozby můžeme také dělit na hrozby vnitřní, nebo hrozby vnější.

Zapříčiní-li hrozba při jediném působení na některé aktivum škodu, říkáme, že jde o **dopad hrozby**.

Do základní charakteristiky hrozby patří její úroveň, která se posuzuje podle následujících faktorů:

1. Nebezpečnost – schopnost hrozby zapříčinit škodu.
2. Přístup – pravděpodobnost, že se hrozba díky svému vlivu dostane k aktivu.
3. Motivace – zájem iniciovat hrozbu vzhledem k aktivu.

Zranitelnost

Tento pojem představuje nouzi, nedostatek nebo stav aktiva, které analyzujeme a které hrozba může využít pro uplatnění svého negativního vlivu. Tato veličina udává, do jaké míry je aktivum citlivé na působení dané hrozby. Pokud dochází k vzájemnému působení mezi hrozbou a aktivem, vzniká zde zranitelnost.

Do základní charakteristiky zranitelnosti patří její úroveň, která se hodnotí podle faktorů:

1. Citlivost – sklon aktiva k poškození danou hrozbou.
2. Kritičnost – významnost aktiva pro subjekt, který analyzujeme. [7]

Protiopatření

Protiopatření vyjadřuje proces, postup, úkon nebo cokoliv, co bylo pro zmírnění zranitelnosti, eliminaci dopadu hrozby nebo snížení působení hrozby zvláštně navrženo. Cílem protiopatření je předcházet vzniku škody a ulehčit překlenutí důsledkům vzniklé škody.

Z pohledu analýzy rizik je charakterizováno protiopatření **efektivitou** a **náklady**. Efektivita nám udává, nakolik protiopatření zmírní působení hrozby.

Protiopatření se zaměřují na zmenšení:

- úrovně hrozby;
- úrovně zranitelnosti;
- důsledků působení hrozby.

K nákladům na protiopatření se řadí náklady na pořízení, zavedení a provozování daných protiopatření. Tyto náklady se společně s efektivitou protiopatření zařazují mezi významné parametry při výběru protiopatření. Volba správného protiopatření spočívá v optimalizaci, kdy jde o to najít nejúčinnější protiopatření, při jejichž realizaci budou co nejnižší náklady.

Riziko

Vzájemným působením hrozby a aktiva nám vzniká riziko. Při analýze rizik nemusíme brát v úvahu hrozby, které nepůsobí na žádné aktivum. Velikost takového rizika je vyjádřena jeho úrovní. Hodnotou aktiva, jeho zranitelností nebo úrovní hrozby je dána **úroveň rizika.** Jediným způsobem, jak snížit úroveň rizika, je protiopatření. Hodnota aktiva, zranitelnost a úroveň hrozby se podílí na zvyšování úrovně rizika.

U protiopatření se využívá pravidlo, které nám říká, že náklady na zmírnění rizika by měly být úměrné hodnotě zabezpečovaných aktiv. S tímto pravidlem úzce souvisí stanovení refe-

renční úrovně rizika, pod kterou se riziko označí jako zbytkové a protiopatření se již žádná nepodnikají. [6][7]

Riziko, které je natolik malé, že je pro daný subjekt akceptovatelné a není třeba podnikat protiopatření k jeho zmírnění, se nazývá **zbytkové riziko**.

Hranice míry rizika, která určuje, zda se jedná o riziko zbytkové nebo ne, je **referenční úroveň.** Tím se určí, zda je nutné proti riziku vést protiopatření k jeho snížení. Referenční úroveň by měla být na takové úrovni, aby dopad hrozby byl tak nízký, abychom ho mohli zanedbat. [7]

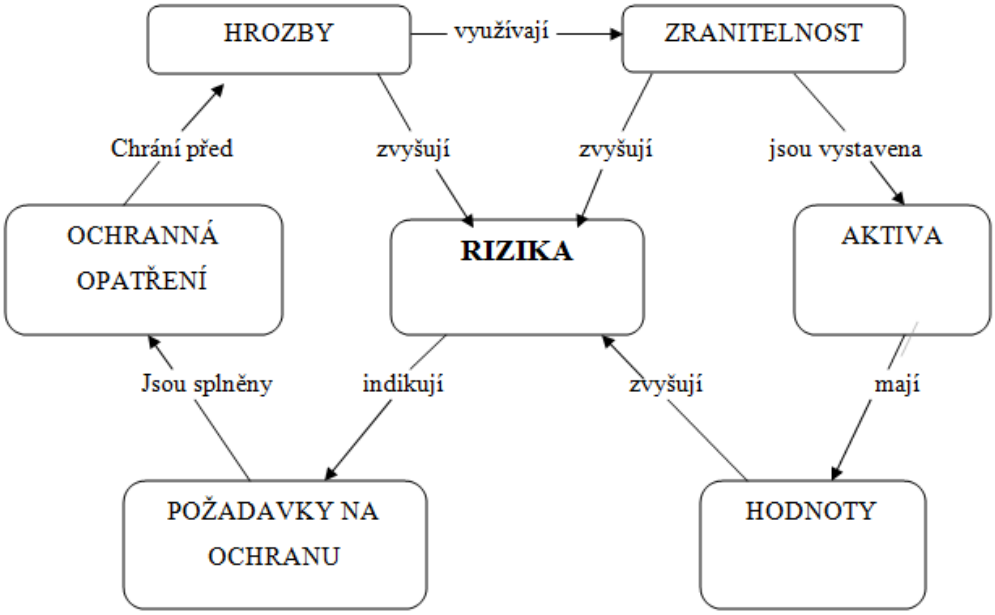
3.1 Analýza rizik a její vztahy

K provedení správné analýzy je velmi důležité pochopení vztahů v analýze rizik.

Mechanismus uplatnění rizika může probíhat následujícími způsoby:

- Hrozba zneužije zranitelnosti, zdolá protiopatření a působí na aktivum, kde zapříčiní škodu.
- Hodnota aktiva motivuje k aktivaci dané hrozby. Aktivum je charakterizováno určitou zranitelností vůči působení hrozby. Zároveň lze říci, že je aktivum chráněno před hrozbami danými protiopatřeními.
- Protiopatření ochraňují aktiva, detekují hrozby a snižují nebo celkově zabraňují jejich působení na aktiva.
- Cílem působení hrozby je získaní přístupu k aktivu, proto působí přímo na protiopatření nebo aktivum. Hrozba musí být aktivována, aby mohla působit. Ke své aktivaci potřebuje mít vytvořené podmínky.

Spojitost mezi jednotlivými prvky v analýze rizik a řízení rizik můžeme popsat různými modely. [7]



Obr. 2 Vztahy analýzy rizik [7]

3.2 Obecný postup v analýze rizik

Ve většině případů riziko neexistuje izolovaně, ale zpravidla jde o určité kombinace rizik, které mohou pro daný subjekt představovat hrozbu. Vzhledem k tomu, že existuje celá řada rizik, je potřeba si stanovit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a věnovat pozornost klíčovým rizikovým oblastem.

Stanovení hranice analýzy rizik

Hranice analýzy rizik je pomyslná čára, která odděluje aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Vycházíme ze záměrů managementu, a pokud byla zpracována úvodní studie, lze vycházet i z ní. Do analýzy budou zahrnuta a budou ležet uvnitř hranice analýzy ta aktiva, která mají vztah k cílům managementu, vzhledem k probíhajícímu procesu snižování rizik. Mimo hranici analýzy rizik pak budou ležet aktiva ostatní. Aktiva, ze kterých je daný subjekt složen, nebo jsou z hlediska záměru významná, budou ležet uvnitř hranice. [7]

Identifikace aktiv

Zakládá se na vytvoření soupisu veškerých aktiv, která se nacházejí uvnitř hranice analýzy rizik. U zařazování daných aktiv na soupis se uvádí název aktiva a jeho umístění.

Seskupování aktiv a stanovení hodnoty

Aktiv je většinou velké množství, proto se k jejich snížení realizuje **seskupení aktiv.** Seskupení aktiv se provádí podle odlišných hledisek, aby se vytvořily skupiny aktiv s podobnými vlastnostmi. Vzniklá skupina aktiv pak vystupuje jako aktivum. Dále přichází na řadu zabezpečení, aby protiopatření, která byla navržena v etapě zvládání rizik pro skupinu aktiv, byla na všechna aktiva aplikována.

Stanovení hodnoty aktiva je založeno na rozsáhlosti škody způsobené zničením nebo ztrátou aktiva. V mnoha případech se při stanovení hodnoty aktiv vychází z charakteristik nákladových (pořizovací cena), nebo to mohou být charakteristiky výnosové (přináší-li aktivum významné přínosy pro subjekt). Velmi důležité je rozlišit, jestli jde o **jedinečné aktivum**, nebo o aktivum, které lze snadno nahradit. Do hodnoty aktiva se promítá závislost subjektu na existenci, ale také správné fungování aktiva, které je hodnoceno. Pro analýzu rizik se hodnota aktiva může určit také jako vážený průměr hodnot podle všech hledisek, které jsme použili.

Dalším významným krokem je identifikovat držitele každého daného aktiva, kdy vlastníkem rozumíme pověřenou osobu, bezvýhradně odpovědnou za toto aktivum. S tímto vlastníkem se poté stanovuje konkrétní hodnota aktiva.

Identifikace hrozeb

Identifikace hrozeb se realizuje tak, že se hledají ty hrozby, které by nějakým způsobem mohly ohrozit minimálně jedno aktivum subjektu. Pro tento krok používáme také seznam hrozeb, ať už jde o hrozby, které známe z vlastní praxe, dřívějších analýz nebo průzkumů. K tomu, abychom mohli sestavit vlastní seznam hrozeb, můžeme použít jednu z metod, například brainstorming a jiné. [7]

Analýza hrozeb a zranitelností

Hrozby se posuzují vzhledem ke kterémukoliv aktivu. Stanovuje se jak úroveň hrozby vůči tomuto aktivu, tak i úroveň zranitelnosti aktiva u takových aktiv, které hrozba může ovlivnit. Faktory, jako jsou nebezpečnost, přístup a motivace, se využívají ke stanovení úrovně

hrozby. Faktory jako citlivost a kritičnost se pak využívají ke stanovení úrovně zranitelnosti. U analýzy hrozeb a zranitelností musíme zohlednit protiopatření, která již byla uskutečněna. Tato protiopatření nám mohou zmenšit obě úrovně, ať už hrozby, nebo zranitelnosti. Konečným stavem je vzniklý soupis dvojce „hrozba - aktivum“ s určenou úrovní hrozby a zranitelnosti. [3][7]

Pravděpodobnost jevu

Ne v každé situaci jsme si jisti, že zkoumaný jev nastane. Hovoříme o situaci, kdy daný soubor výchozích podmínek nevede pokaždé ke stejnému výsledku. Poté k popisu určitého jevu doplňujeme údaj, s jakou pravděpodobností takový jev může nastat. Abychom mohli počítat s pravděpodobnostmi, musíme určit, zda je jev, který analyzujeme, náhodný či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, případně zda ho lze vyloučit, nebo jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.

Měření rizika

Velikost daného rizika plyne z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelností aktiva. V analýze rizik se setkáváme s veličinami, které se ve většině situací nedají přesně určit. V takovém případě velikost veličin odhaduje specialista na základě osobních zkušeností. Pojem stupeň rizika souvisí s pravděpodobností jeho výskytu. Proto jevy, které mají vysokou pravděpodobnost, pokládáme za „rizikovější“. Jednotlivec doufá, že nedojde ke zrátě, takže pravděpodobnost odchylky od toho, co očekáváme (a která je měřítkem rizika), se změní přímo s pravděpodobností, že ke ztrátě dojde. V případě jednotlivce měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, v který doufáme. Čím je vyšší pravděpodobnost, že ke špatné události dojde, tím je pak větší pravděpodobnost odchylky od výsledku, v který doufáme, a tím je tedy riziko vyšší. [7]

3.3 Metody analýzy rizik

V analýze rizik jsou metody, podle kterých jsme schopni vyjádřit veličiny, které se v této analýze vyskytují. Metod, které můžeme využít, existuje celá řada. Všeobecně ale dělíme metody na **kvantitativní a kvalitativní.** U analýzy rizik používáme jednu z těchto dvou metod, případně jejich kombinaci. [7][9]

Kvantitativní metoda

Tato metoda se zakládá na pravděpodobnosti výskytu jevu a pravděpodobnosti ztráty hodnoty. Je přesnější než metoda kvalitativní. Na druhou stranu tato metoda zabírá více času a námahy, umožňuje však finanční vyjádření rizik, které je užitečnější pro jejich zvládnutí.

Kvalitativní metoda

Tato metoda bývá používána ke stanovení žebříčku priorit mezi riziky. Pracuje se s informacemi o následcích a možných ztrátách užitné hodnoty, často se k jejich ztvárnění používají indexy. Metoda kvalitativní patří mezi rychlejší a jednodušší, ale je více subjektivní. [6][7]

3.4 SWOT analýza – charakteristika a účel

Mezi základní nástroje, které lze využít pro definování podnikové strategie, je SWOT analýza. Tato analýza poskytuje managementu vytvořit strategický profil společnosti a také určit směr jejího dalšího rozvoje. SWOT analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti, dále pak na příležitosti, které nám poskytuje současná situace a stav, a také se orientuje na hrozby, kterým může společnost čelit. Pomocí SWOT analýzy lze zhodnotit fungování společnosti, nalézt problémy, možnost dalšího růstu a vztahy mezi nimi. Tyto vztahy je možné následně využít jako výchozího bodu při stanovení strategie a rozvoje společnosti. [11]

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje zejména na interní prostředí společnosti. Silné a slabé stránky společnosti jsou takové faktory, které vytvářejí nebo na druhou stranu snižují vnitřní hodnotu společnosti. Hodnocení příležitostí a hrozeb se naopak zaměřuje na externí prostředí společnosti. I přesto, že společnost nemůže mít kontrolu nad externími faktory, lze je alespoň identifikovat, například pomocí správné analýzy konkurence nebo pomocí jiných faktorů působících v okolí společnosti. [13]

SWOT je zkratkou složenou z anglických slov:

S – Strenghts (silné stránky)

W – Weaknesses (slabé stránky)

O – Opportunities (príležitosti)

T – Threats (hrozby) [11]

Strategie SWOT analýzy jsou zobrazeny na obrázku číslo 3.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Externí analýza	**Příležitosti**	*S-O-Strategie*: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	*W-O-Strategie*: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	*S-T-Strategie*: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	*W-T-Strategie*: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 3 SWOT analýza [16]

Postup SWOT analýzy:

1. Určíme faktory analyzované společnosti (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby).
2. Tyto faktory vložíme do jednotlivých polí ve SWOT matici.
3. Každý z těchto faktorů zhodnotíme z hlediska významnosti a závažnosti pro danou společnost.
4. Navrhneme strategická řešení.

Využití SWOT analýzy:

SWOT analýza nám dává informace, které jsou nám prospěšné při hledání souladu mezi konkurencí, ve které se společnost pohybuje, ale také mezi jejími zdroji a schopnostmi. Výsledky této analýzy pak můžeme využít například při podnikovém plánování nebo výběru správné marketingové strategie. Lze říci, že SWOT analýza je pro svoji jednoduchost snadno realizovatelná, na druhou stranu má i svá negativa. Ne vždy je objektivní, každý jednotlivec hodnotí faktory různými způsoby. [1]

3.5 PEST analýza

PEST analýza je součástí strategického managementu, která se většinou využívá v případě, kdy se společnost rozhoduje o svém dlouhodobém strategickém záměru. Oproti SWOT analýze se PEST analýza nerealizuje tak často a měla by se zaměřit na co největší množství nezávislých faktorů vnějšího okolí.

PEST analýza je zkratkou anglických slov Political, Economic, Social and Technological, to znamená, že se jedná o strategickou analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů dané společnosti.

Politické prostředí

Analýza politického prostředí se zaměřuje na problematiku, která je spojena se stabilitou politické scény, která má také dopad na legislativní rámec a jeho stabilitu. Je důležité věnovat pozornost zákonům, které jsou významné pro oblast, v němž společnost působí.

Ekonomické prostředí

Analýza ekonomického prostředí je důležitá jak pro odhad ceny pracovních sil, tak pro ceny produktů a služeb. Věnuje se pozornost daním, stabilitě měny, úrokovým sazbám, makroekonomickým ukazatelům (především HDP) nebo trendům z oblasti distribuce. Můžeme sem zařadit i pobídky investorům nebo export a jeho podporu. [12]

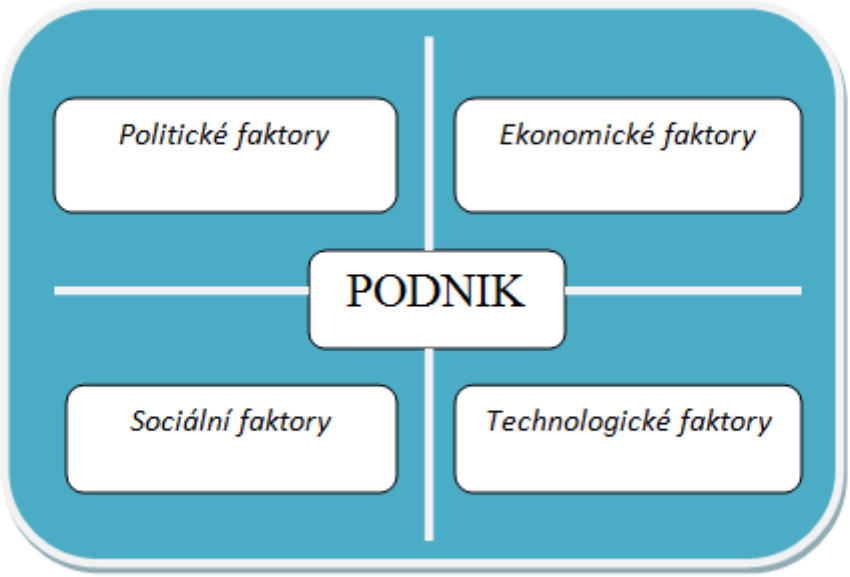
Sociální prostředí

Analýza sociálního prostředí je považována za nejjednodušší část celé PEST analýzy. Tato oblast je významná především pro společnosti podnikající v oblasti retailtu – tj. prodeje konečným spotřebitelům. Zaměřuje se na trendy životního stylu, otázky náboženské nebo

etnické, místní etiku (úroveň korupce, dodržování zákonů), vliv médií, reklamy nebo na významné události (veletrhy, konference).

Technologické prostředí

Zde se analýza věnuje otázkám infrastruktury, stavu rozvoje, ale i průmyslovému zaměření. Můžeme říci, že sem zčásti spadá i oblast práva nazývaná jako duševní vlastnictví. Tady je důležitá především oblast průmyslové ochrany (patenty). Zčásti sem spadá také oblast ekologie, například jde-li o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami. [12]



Obr. 4 PEST analýza

II. PRAKTICKÁ ČÁST

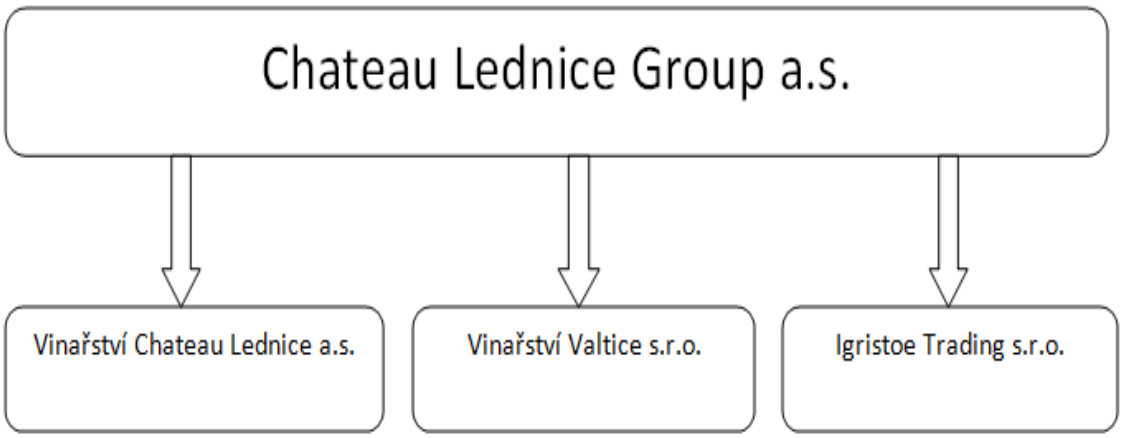
4 CHATEAU LEDNICE GROUP A.S.

Pro vypracování bakalářské práce jsem si vybrala společnost Chateau Lednice Group a.s. V této kapitole se zaměřím na představení společnosti a jejích dceřiných společností. V této části bakalářské práce se budu věnovat nákladům a výnosům za poslední tři roky a následné SWOT a PEST analýze ve společnosti, která je nejvýznamnější dceřinou společností, Vinařství Chateau Lednice a.s..

Obr. 5 Logo firmy Chateau Lednice Group [18]

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Chateau Lednice Group a.s. byla založena v roce 2011 za účelem konsolidace činností sesterských firem Vinařství Valtice s.r.o., Vinařství Chateau Lednice a.s. a Igristoe Trading s.r.o.



Obr. 6 struktura společnosti [18]

4.1.1 Vinařství Chateau Lednice a.s.

Samotné vinařství Chateau Lednice a.s. bylo založeno již v roce 2007. Základem tohoto vinařství je spolupráce s Mendelovou Univerzitou v Brně. Tato společnost je ideálně umístěna v Lednicko-valtickém areálu.

Společnost má široký sortiment. V roce 2008 začala prodávat zcela nové řady vín a během této doby dosáhla vína se značkou Chateau Lednice mnohých významných ocenění jak u nás v České republice, tak v zahraničí. Dalším úspěšným krokem byl v roce 2010 projekt nazvaný „Burčákomaty“, v roce 2011 pak projekt Višňáky a Višňové víno. Neopomenutelným úspěchem Vinařství Chateau Lednice a.s. bylo v roce 2013 ocenění Vinařství roku v hlasování Vindemia Publica vyhlášeném Vinařským institutem. Produkce tohoto vinařství nepřetržitě významně roste.

Obr. 7 logo firmy Vinařství Chateau Lednice a.s. [18]

4.1.2 Vinařství Valtice s.r.o.

Vinohrady a sklepy této společnosti, které se nacházejí v Lednicko-valtickém areálu, byly převzaty v roce 2006, v roce 2007 byla již první sklizeň. O rok později byl spuštěn projekt Valtické Podzemí a otevřena jeho první část. V roce 2009 byla otevřena i druhá část historického labyrintu vinných sklepů Valtické podzemí. Každoročně zde probíhá akce s názvem Valtické Dýňobraní, které navštěvuje zpravidla tři až pět tisíc návštěvníků. V roce 2012 bylo toto vinařství oceněno serverem Kudy z nudy MMR ČR jako nejlepší

vinařská destinace. Počet návštěvníků Valtického podzemí každoročně roste, v roce 2013 se již přiblížil hranici 50.000 návštěvníků.

Obr. 8 logo firmy Vinařství Valtice s.r.o. [18]

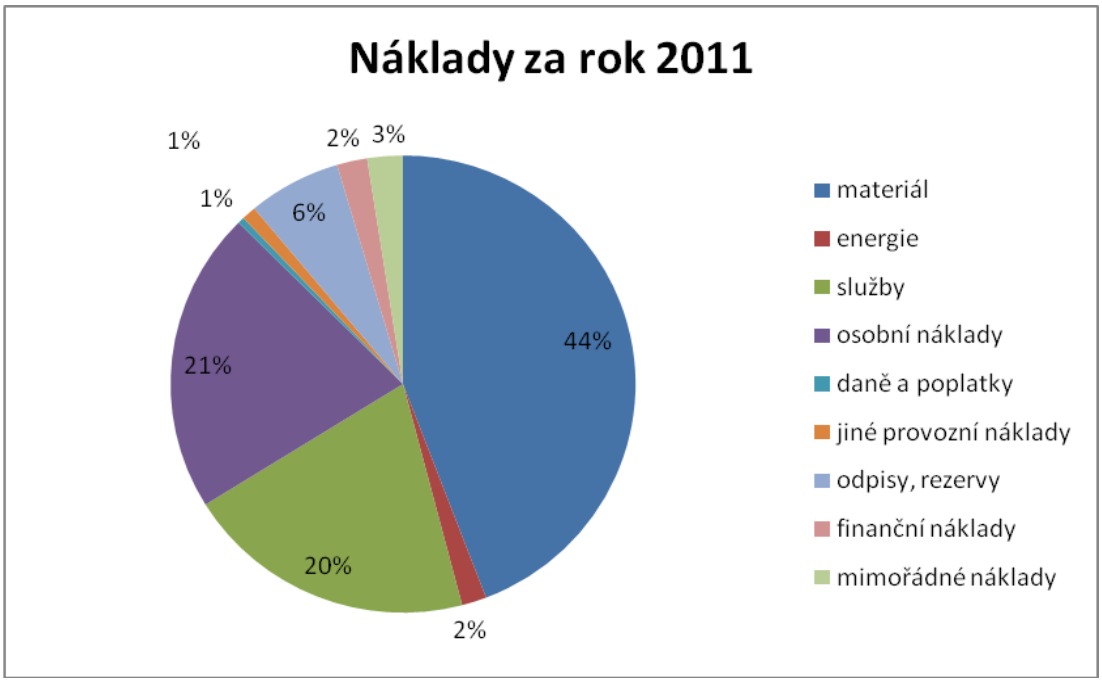
4.1.3 Igristoe Trading CZ, s.r.o.

Tato obchodní firma byla založena v roce 1994. Do roku 1999 byla jak distribuční, tak i obchodní politika zabezpečována prostřednictvím velkoobchodu OK Trading Bzenec. Od roku 1999 si všechny tyto činnosti zajišťuje firma sama. Firma je známá distribucí především čtyř skupin vín: sekty značky Sovetskoe Igristoe, Fragolín (šumivá vína s příchutí jahod), Lambrusec a poloslaných vín z Moldávie. Tato společnost má dobrou plošnou distribuci a listingy v síti COOP (včetně dodávek PL energetického nápoje) a na nezávislém trhu v České republice. V roce 2015 plánuje vstup do všech zahraničních obchodních řetězců v ČR i na Slovensku převzetím celoplošné distribuce sektů Rossijskoe Igristoe.

Obr. 9 logo firmy Igristoe Trading CZ, s.r.o. [18]

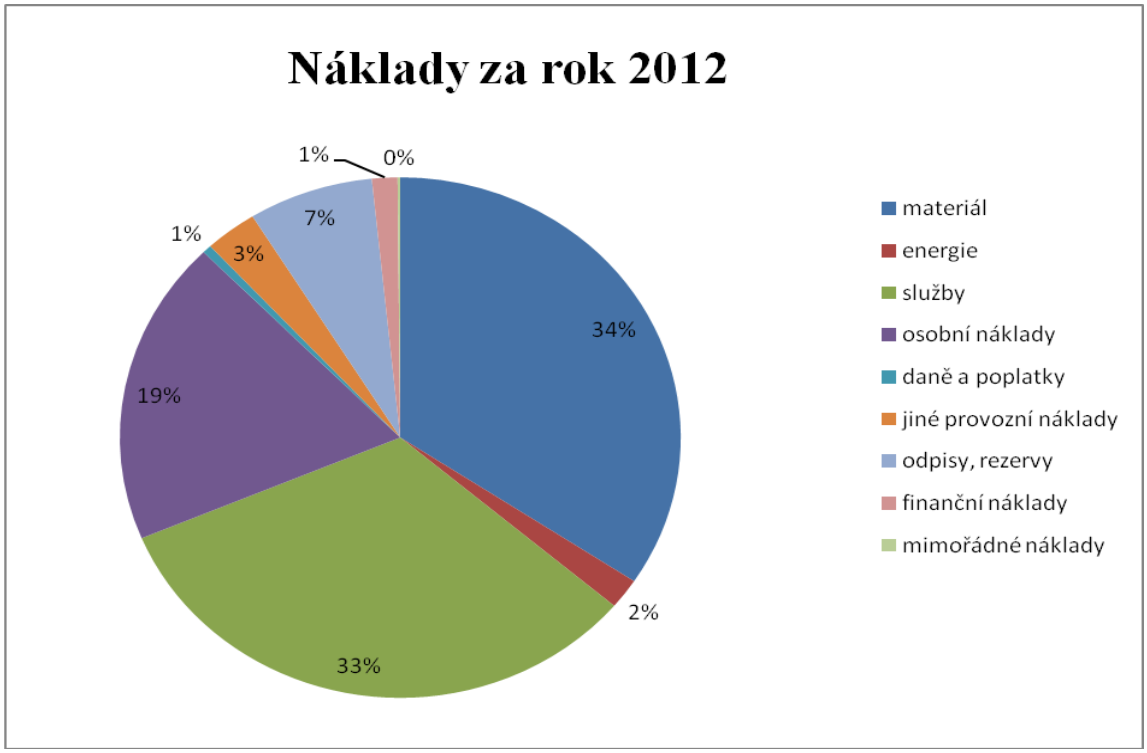
4.2 Náklady společnosti

V následujících grafech jsou znázorněny náklady společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s. za poslední tři roky.



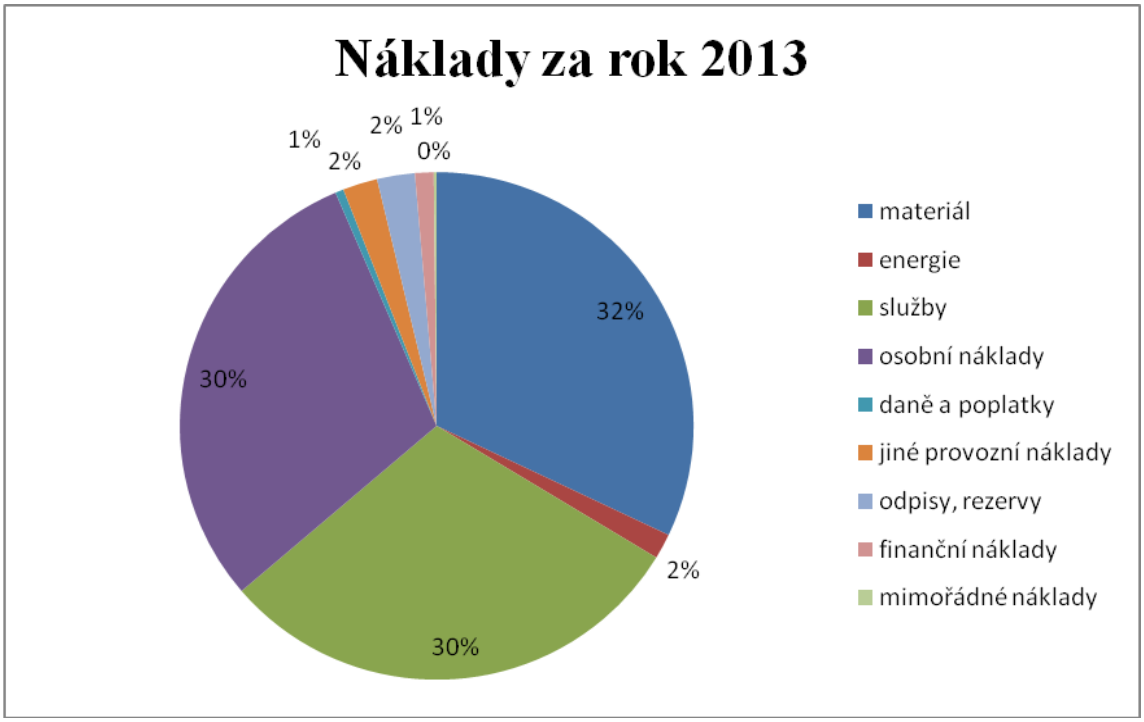
Obr. 10 Náklady za rok 2011[19]

Z uvedeného grafu je možné vyčíst, že nejvyšší náklady společnosti v roce 2011 představovaly náklady na materiál, osobní náklady a služby. Ostatní náklady společnosti zahrnovaly odpisy a rezervy a mimořádné náklady. Nejnižší náklady tvořily náklady na energie, daně a poplatky, provozní a finanční náklady.



Obr. 11 Náklady za rok 2012 [19]

Z uvedeného grafu za rok 2012 lze vyčíst, že tak jako v roce 2011 tvoří podstatnou část nákladů materiál, osobní náklady a značný nárůst nákladů služeb. V roce 2012 také vzrostly jiné provozní náklady a odpisy a rezervy. Na druhou stranu finanční a mimořádné náklady proti roku 2011společnosti klesly.



Obr. 12 Náklady za rok 2013 [19]

Z grafu za rok 2013 lze vyčíst, že tak jako v předchozích dvou letech, tak i v roce 2013 tvoří největší náklady materiál, služby a osobní náklady. Odpisy a rezervy v roce 2013 klesly, stejně tak jiné provozní a mimořádné náklady.

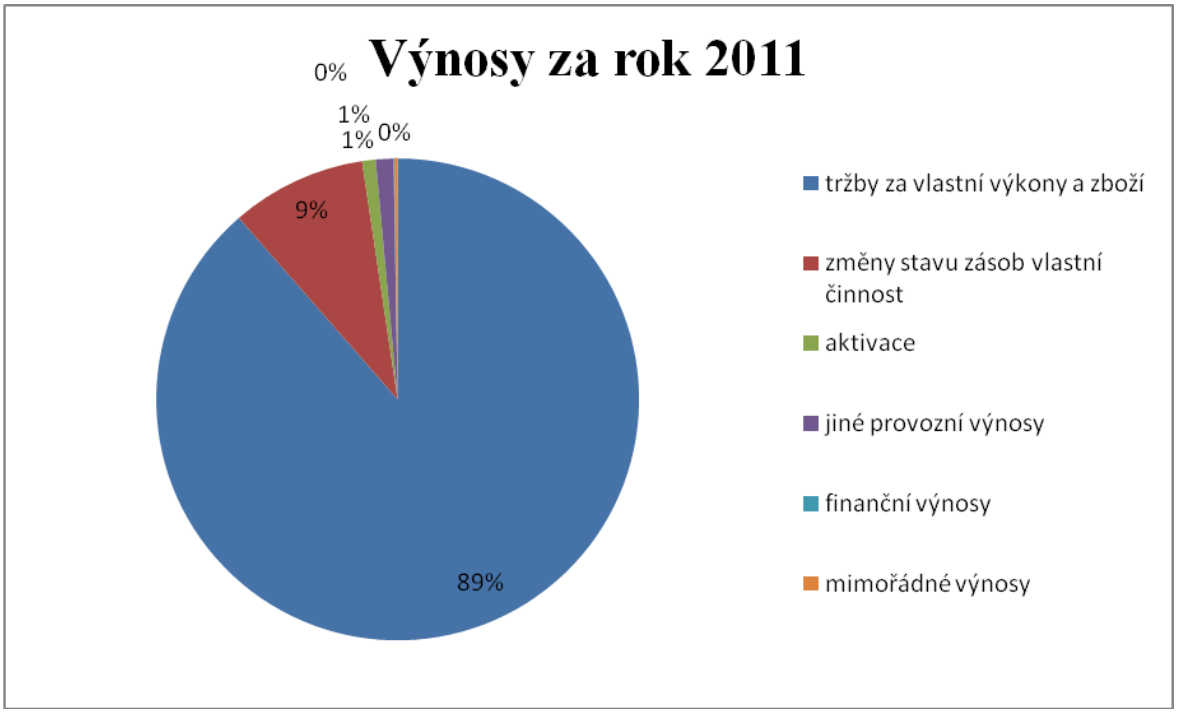
Obr. 13 Celkové náklady v letech 2011-2013 v Kč [19]

Srovnáme-li celkové náklady společnosti za poslední tři roky, vidíme každoroční růst nákladů. V roce 2012 zapříčinilo růst nákladů především zvýšení spotřebovaných nákupů,

služeb a provozní náklady společnosti. V roce 2013 šlo především o nárůst osobních nákladů, kdy se náklady zvýšily téměř o polovinu.

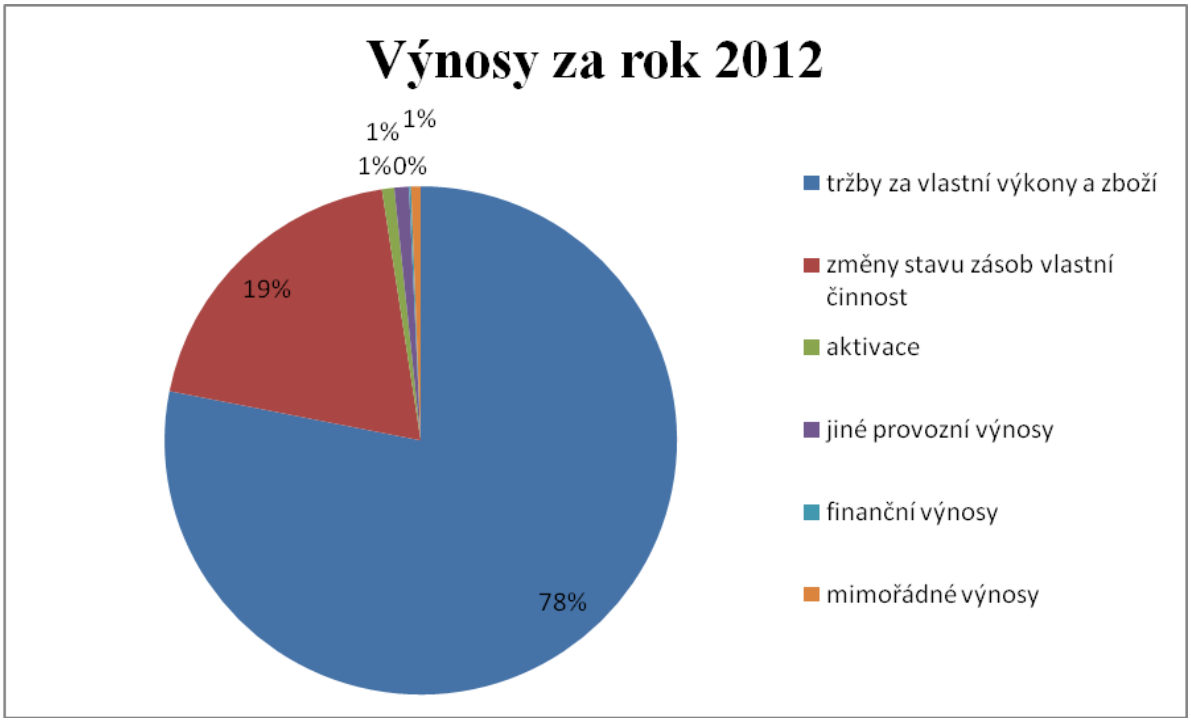
4.3 Výnosy společnosti

V následujících grafech jsou znázorněny výnosy společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s. za poslední tři roky.



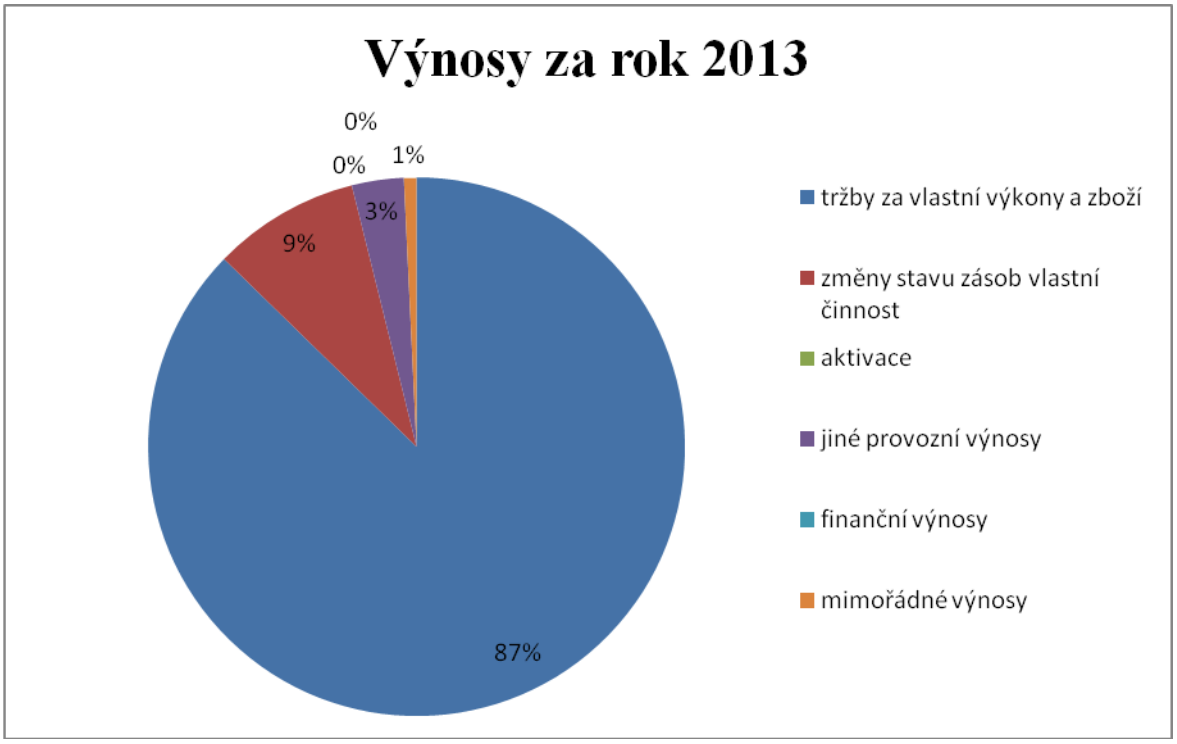
Obr. 14 Výnosy za rok 2011 [19]

Z uvedeného grafu výnosů za rok 2011 lze vyčíst, že většinu výnosů firmy tvoří především tržby za vlastní výkony a zboží, kam spadají zejména tržby za prodej vína a tržby z prodeje služeb.



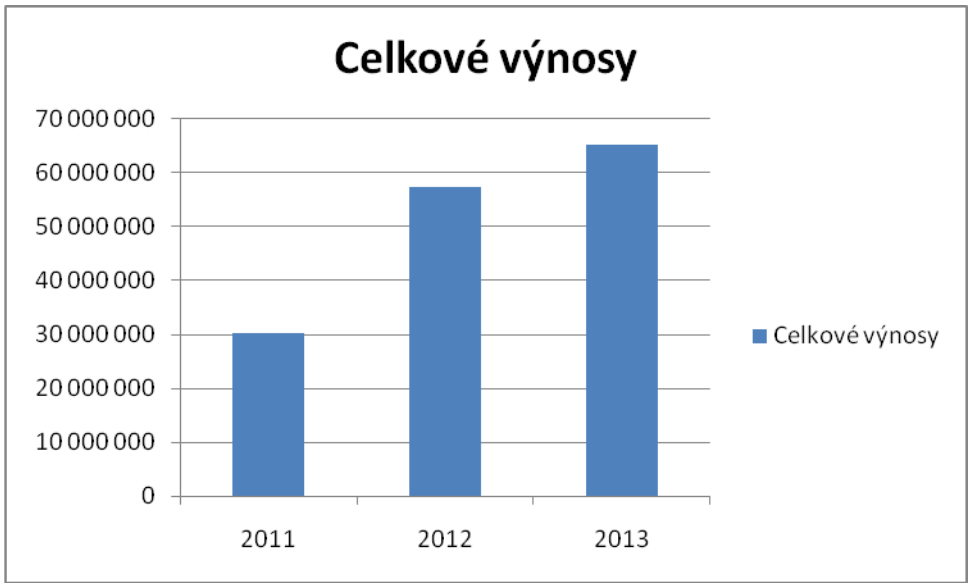
Obr. 15 Výnosy za rok 2012 [19]

V grafu výnosů za rok 2012 je stejně jako v roce 2011 vidět, že největší podíl na výnosech mají tržby za vlastní výkony a zboží. Oproti roku 2011 tržby za vlastní výkony a zboží poklesly, na druhou stranu se zvýšil podíl výnosů ve změně stavu zásob vlastní činnosti.



Obr. 16 Výnosy za rok 2013 [19]

V grafu výnosů za rok 2013 je zřejmé, že nejvyšší položku tvoří stejně jako v roce 2011 a 2012 tržby za vlastní výkony a zboží. Oproti roku 2012 se položka změny stavu zásob vlastní činnosti snížila.

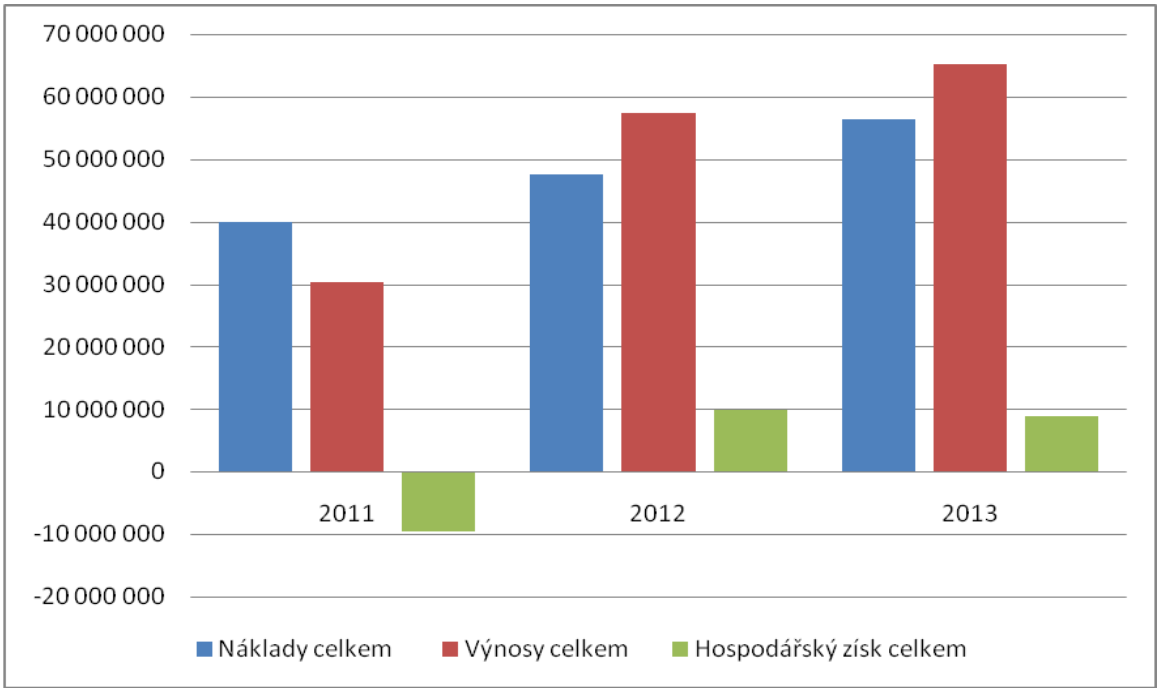


Obr. 17 Celkové výnosy v letech 2011 – 2013 [19]

4.4 Výsledek hospodaření

Tab. 1 Hospodářský výsledek v Kč

	2011	2012	2013
Náklady celkem	39 888 345	47 520 458	56 295 678
Výnosy celkem	30 355 389	57 372 493	65 155 700
Hospodářský výsledek celkem	**-9 532 956**	**9 852 035**	**8 860 022**



Obr. 18 Hospodářský výsledek v letech 2011-2013 [19]

Co se týká výsledku hospodaření, vidíme z uvedeného grafu, že první rok se společnost nacházela ve ztrátě. Šlo především o rozdíl výnosů za tržby za vlastní výkony a zboží, kdy byly tyto výnosy v roce 2011 téměř o polovinu nižší než v letech následujících. Dále hospodářský výsledek ovlivnila vysoká investice v roce 2011 do nového projektu „Višňáky“ a Višňové víno.

5 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

V této části bakalářské práce se budeme věnovat celkové SWOT analýze, a to v nejvýznamnější z dceřiných společností, společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s. V následujících podkapitolách poukážeme na silné i slabé stránky společnosti, vyhodnotíme příležitosti a případné hrozby.

5.1 Silné stránky

Široký sortiment. Tato silná stránka umožňuje společnosti lépe stabilizovat své podnikání. To znamená, že společnost nestojí a nepadá pouze s jednou komoditou, ale tržby má celkem rovnoměrně rozložené do 3 pilířů. Prvním pilířem je výroba a prodej tichých vín, druhým je provozování vinoték. Třetí významný pilíř tvoří výroba a prodej kvasných nápojů-višňáku a burčáku. V této oblasti patří společnost k největším v České republice.

Vlastní vinohrady. Společnost vlastní vinohrady v exponovaném místě z hlediska vinařství a výroby vína v Lednicko-valtickém areálu. Díky vlastním vinohradům není firma závislá pouze na nákupu vín od jiných dodavatelů. Díky svým vinohradům společnost také spolupracuje při zkoumání a vývoji vín s odborníky z Mendelovy Univerzity.

Kladné reference zákazníků. Vzhledem k ocenění, které získala vína této společnosti, je zřejmé, že se společnost během doby, kdy je na trhu, dostala do povědomí svých zákazníků a má své místo na Českém trhu.

Ideální umístění společnosti. Společnost je umístěna, jak již bylo zmíněno, v Lednicko-valtickém areálu. Jedná se o unikátní turistický cíl spojený s kulturními programy a prodejem vína, nejnavštěvovanější vinařský cíl v České republice.

Propojenost prodeje mezi dceřinými společnostmi. Činnosti dceřiných společností se navzájem propojují a podporují. Například ve Valtickém podzemí i vinotékách se prodávají nejen vína společnosti Vinařství Valtice s.r.o., ale i vína společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s. společně s burčáky, nebo sekty Igristoe Trading CZ, s.r.o.

Cenová dostupnost. Společnost nabízí osm kategorií vín. Jedná se o kategorie od zemského vína, přes pozdní sběr až k výběru z bobulí. Vzhledem k širokému sortimentu jsou vína dostupná a každý zákazník si vybere. Cenové rozpětí vín se pohybuje od pár desítek korun až po necelé tisíce.

5.2 Slabé stránky

Dramatický rozvoj prodeje levných vín. Za slabou stránku společnosti považuji především prodej levných dovozových a rozlévaných vín, který na jednu stranu stále roste a velmi se rozšířil, na druhou stranu se tento sortiment pohybuje na takových cenových hladinách, kdy je to pro společnost téměř nevýdělečný byznys.

Podinvestování společnosti. Na začátku podnikání společnosti bylo nutné investovat značné prostředky do technologického vybavení vinařství. Z velké části bylo kryto cizími zdroji, stejně jako zajištění dostatečných zásob vína. Vzhledem k zrání vína a k určité míře nejistoty z pohledu každoroční sklizně je nutné, aby společnost měla minimálně roční zásobu vína navíc.

Logistika. Další slabou stránku vidím v nedořešené logistice. Společnost se momentálně potýká se zvýšenými náklady, a to díky přepravě polotovarů a výrobků z výrobny do skladů, které se nacházejí mimo Lednici. Toto vede ke zbytečnému zvyšování nákladů a k nesprávnému využití času.

Obor s vysokou konkurencí. Se stále se zvyšující spotřebou vína v České republice je logické, že bude růst také konkurence v daném oboru. Největší konkurencí jsou dovozová vína, především z Itálie, Slovenska a Španělska.

Komunikace mezi dceřinými společnostmi. Vzhledem k tomu, že činnost každé dceřiné společnosti je zaměřena jinam a každá má jiné cílové zákazníky, je zapotřebí sladit možnosti maximálního uplatnění různých výrobků na všech prodejních místech.

5.3 Příležitosti

Široké pokrytí trhu. Postavení společnosti na domácích trzích vzhledem k vysoké konkurenci se musí stále rozvíjet. Jedná se především o pokrytí trhu, a to zejména mezinárodních řetězců. Pro tuto společnost by se jednalo o řetězce Makro, Globus nebo Lidl. Dále pak mluvíme o pokrytí trhu na nezávislých maloobchodních řetězcích, až po segment gastronomie a vinoték.

Export do zahraničí. Další příležitost vidím v exportu do zahraničí. Je nezbytné, aby společnost nejen bránila své místo na domácím trhu, ale také získávala místo na nových, zahraničních trzích. Pokud mluvíme o exportu této společnosti, jednalo by se primárně o Slovenskou republiku, následně o rozšíření do jiných zemí.

Získání nových zákazníků. K tomu, aby společnost získala nové zákazníky, je potřeba, aby se společnost nějakým způsobem odlišila a vynikla ještě víc oproti konkurenci. Jednalo by se především o správnou propagaci a vytvoření nových výrobků, které zákazníci ještě neznají.

5.4 Hrozby

Levná vína ze zahraničí. Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, jedná se především o hrozbu v souvislosti s levnými sudovými a rozlévanými víny. Hovoříme zde také o zemích s vysokou mírou podpory exportu. Země jako je Francie, Itálie nebo Španělsko jsou štědře dotovány a jejich ceny jsou mnohdy pod náklady lokálního trhu.

Mezinárodní řetězce. Jako další hrozbu bych ráda zmínila mezinárodní řetězce. Jde o hrozbu v případě, že se spolupráce s takovými řetězci nevyvíjí dobře, nebo pokud síla takových řetězců vede k ekonomické iracionalitě vzájemného obchodu.

Přesycenost trhu. Jak už bylo několikrát zmíněno, konkurence v této oblasti je vysoká. Proto je důležité, aby společnost dokázala využít svých silných stránek a příležitostí, aby se dokázala udržet na trhu.

Nespolehlivost dodavatelů. Jedná se o hrozbu ze strany dodavatelů společnosti. Jde především o nespolehlivost a nekvalitní výrobky z jejich strany.

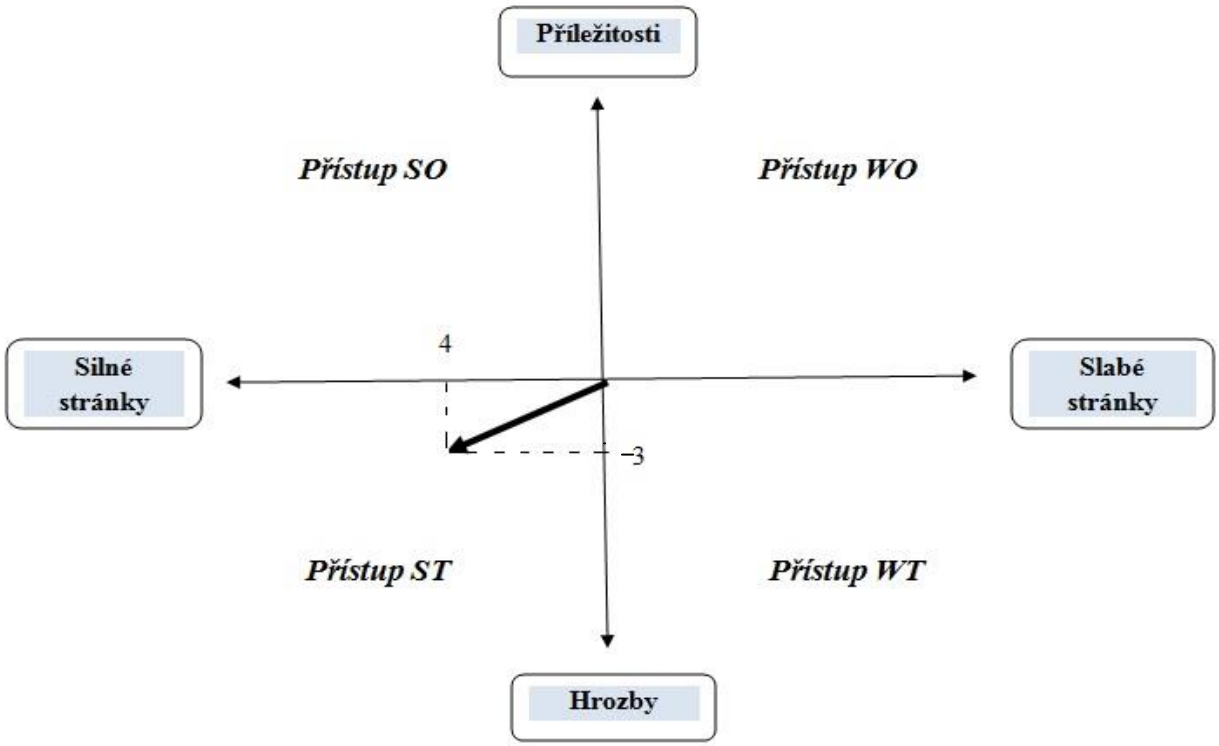
5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

K položkám, které jsem uvedla v předešlých podkapitolách, jsou následně přiřazeny váhy významnosti. Stupnice významnosti má rozsah 1 – 10 bodů. Vyšší hodnota odpovídá vyšší váze významnosti. Výsledek SWOT analýzy bude následně zobrazen v grafu.

Tab. 2 SWOT analýza společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s.

SILNÉ STRÁNKY	**Váha významnosti**
Široký sortiment	8
Vlastní vinohrady	4
Kladné reference zákazníků	5
Ideální umístění společnosti	6
Propojenost prodeje mezi dceřinými společnostmi	3
Cenová dostupnost	2
Součet	**28**
SLABÉ STRÁNKY	**Váha významnosti**
Rozvoj levných vín	4
Podinvestování	4
Logistika	8
Obor s vysokou konkurencí	5
Komunikace mezi dceřinými společnostmi	3
Součet	**24**
PŘÍLEŽITOSTI	**Váha významnosti**
Široké pokrytí trhu	7
Export do zahraničí	6
Získání nových zákazníků	8
Součet	**21**
HROZBY	**Váha významnosti**
Levná vína ze zahraničí	5
Mezinárodní řetězce	6
Přesycenost trhu	8
Nespolehlivost dodavatelů	5
Součet	**24**

Výsledky z této tabulky nyní vyobrazíme v grafu a určíme tak vhodnou základní strategii pro společnost Vinařství Chateau Lednice a.s.



Obr. 19 SWOT analýza v grafu

Z výsledku grafu SWOT analýzy je vidět, že se společnost nachází v ST kvadrantu, který nám říká, že silné stránky převažují nad slabými a hrozby převažují nad příležitostmi společnosti. Podle tohoto grafu by měla společnost využít strategie ST, to znamená využít svých silných stránek k tomu, aby mohla čelit případným hrozbám a nebezpečím. Nesmíme opomenout, že SWOT analýza byla vytvořena v určitém čase, a jak vnitřní, tak i vnější prostředí společnosti se s postupem času mění. Společnosti mohou vzniknout nové příležitosti, stejně tak mohou některé hrozby zaniknout.

6 PEST ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Politické prostředí

Každý podnikatelský subjekt v České republice musí podléhat zákonům, nařízením vlády, nejrůznějším vyhláškám a mnoha normám, kterými by se měl řídit. Jednotlivé zákony, vyhlášky a normy mají vliv na chod společnosti, ať už pozitivní nebo negativní. Společnost Vinařství Chateau Lednice a.s., stejně jako jiné podnikatelské subjekty, musí dodržovat Občanský a Obchodní zákoník, Zákoník práce, ale i zákony o DPH nebo zákony týkající se životního prostředí. Politické faktory společnosti jsou také značně ovlivňovány obecnou politikou státu, ale například i zastupitelstvem města, kde podniká, a jeho vztahem k aktivitám, které jsou spojeny s podnikáním.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je tvořeno mnoha různými faktory. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, jde například o úrokové míry, kupní sílu nebo inflaci. Většina podnikatelských subjektů se už tedy někdy potkala ať už s ekonomickým, nebo finančním problémem. Jednotlivé problémy se odráží na chodu společnosti. Společnost Vinařství Chateau Lednice a.s. také čelí nejrůznějším faktorům, například stále se zvyšujícím nákladům (především ceny energií) nebo narůstání konkurenčního boje.

Sociální prostředí

Společnost Vinařství Chateau Lednice a.s. je situována na území okresu Břeclav, v Jihomoravském kraji, v srdci Lednicko – valtického areálu. Jde o největší zastavěnou oblast pod patronací UNESCO. Roční návštěvnost jen v Lednici je odhadována na 1,5 milionu turistů. Vinařská turistika velmi rychle narůstá, především díky podpoře Jihomoravského kraje, Vinařského Fondu a Ministerstva pro místní rozvoj. Vzhledem k návštěvnosti této lokality je zřejmé, že se zde střetávají místní občané s turisty z nejrůznějších koutů světa, odlišných náboženských vyznání a nejrůznějších věkových kategorií.

Technologické prostředí

Co se týká technologie, používaných přípravků a procesů využívaných ve společnosti, jde především o aplikace systému HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Jedná se tedy o systém preventivních opatření k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin v celém procesu, od výroby a zpracování surovin, přes skladování, až po samotnou distribuci. Ve vlastní technologii společnost využívá systému šetrného lisování (pneumatické lisy), procesy řízeného kvašení, ale například i filtraci před lahvováním vína. Co se týká projektů společnosti, tedy prodeje kvasných nápojů (višňák, částečně kvašený hroznový mošt, burčák) v patentovaných chlazených nerezových zařízeních, (pod obchodním názvem burčákomat) – významně pomáhá vysoké kvalitě, proto je společnost exkluzivním partnerem například společnosti Makro ČR v této oblasti.

7 DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI

Hlavním cílem každé společnosti je prosperita a maximalizace zisku. Není tomu jinak ani u nejvýznamnější dceřiné společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s., která nám posloužila jako příklad v praktické části, kde jsme se věnovali především strategické SWOT analýze, následně pak PEST analýze této společnosti. Nyní je proto na místě provedené analýzy zhodnotit a navrhnout tak možná doporučení, která by mohla společnosti přispět.

Z výsledku SWOT analýzy bylo zřejmé, že se společnost nachází v ST kvadrantu, a to znamená, že silné stránky převažují nad těmi slabými a hrozby převažují nad příležitostmi. Podle popisu v kapitole 3.4 by společnost měla použít své silné stránky pro zamezení případných hrozeb.

Ze SWOT analýzy je vidět, že nejsilnější stránkou společnosti je široký sortiment. Společnost se od roku 2007, kdy začala svoji podnikatelskou činnost, stále rozvíjí a hledá nové způsoby, jak čelit konkurenci a udržet se na trhu. V roce 2008 začala s prodejem nových řad vín, v roce 2010 následoval projekt Burčákomaty, o rok později nákladný projekt s názvem Višňáky a Višňové víno. Neopomenutelnou silnou stránku také vidím ve velmi dobrém umístění společnosti. Na druhou stranu SWOT analýza poukázala také na slabé stránky, a tou je především logistika, kterou společnost ještě dostatečně nedořešila a jsou s ní spojeny náklady, které se i díky této slabině neustále zvyšují. Dalším významným rizikem je obor s vysokou konkurencí, především v podobě dovozových vín ze zahraničí. Proto je pro společnost nutné, aby byli zákazníci spokojeni.

Vzhledem k těmto slabým stránkám, které považuji za nejvýznamnější, bych doporučila především investovat do vlastních skladů. Prvotní investice sice nebude zanedbatelná, ale vzhledem k množství sortimentu by se s největší pravděpodobností investice brzy navrátila. Co se týká vysoké konkurence oboru, společnost by neměla „usnout na vavřínech“, naopak by měla dále rozvíjet své jedinečné projekty (například Višňové víno), díky kterým je neustále v povědomí svých zákazníků.

Aby společnost v dnešní době nadále prosperovala a byla úspěšná, je nutné, aby neustále sledovala rizika, která by ji mohla nějakým způsobem ohrozit. Proto by měla společnost využívat svých silných stránek, měla by se snažit eliminovat slabé stránky, předcházet hrozbám a využít každou svou příležitost.

ZÁVĚR

V každodenním shonu událostí se člověk setkává s různými druhy rizik, která vyjadřují určitou míru nebezpečí či nezdaru. I psaní této bakalářské práce pro mě představovalo určité riziko. S postupem času, nabytými zkušenostmi a po cenných radách se mi riziko spojené s dokončením práce podařilo snížit.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat rizika u vybraného podniku, vymezit problematické oblasti podniku a na výsledku provedené analýzy navrhnout opatření zaměřující se na jejich zlepšení.

Řízení podniku je také spojeno s určitou mírou rizika. Některá jsou ovlivnitelná, jiná naopak neovlivnitelná. Existují podnikatelská rizika, která firmu téměř neohrožují, a pak jsou taková, která mohou firmě způsobit značnou škodu. Na obranu proti těmto negativním následkům či pro jejich zmírnění je důležité, aby v podniku vznikl rizikový management. Jeho hlavním úkolem je rizika rozpoznat, analyzovat a následně vyhodnotit.

Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. V úvodní kapitole teoretické části jsem vymezila pojem riziko a vypsala jeho klasifikace. Druhá kapitola pojednává o řízení rizik, jejich procesu a následné metodě vedoucí ke snížení podnikatelských rizik. Poslední kapitola teoretické části se věnuje analýze rizik, obecnému postupu při analyzování, metodám analýzy rizik a strategické SWOT analýze a PEST analýze. Výstupy z teoretické části mi posloužily jako podklady pro zpracování praktické části práce.

V úvodu praktické části je představen vybraný podnik a jeho charakteristika. Dále jsem se zaměřila na náklady a výnosy nejvýznamnější dceřiné společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s. spolu s výsledky hospodaření za poslední tři roky. Druhá kapitola praktické části se již věnuje SWOT analýze, která analyzuje vnitřní a vnější okolí společnosti. V neposlední řadě se pak zabývám PEST analýzou společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] BLAŽKOVÁ, Martina, Petr MULAČ a Miroslav HRUŠKA. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1535-3.

[2] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

[3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

[4] HNILICA, Jiří, Jiří FOTR a Miroslav HRUŠKA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

[5] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

[6] MERNA, Tony a Václav TRKOVSKÝ. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1547-3.

[7] SMEJKAL, Vladimír, Petr MULAČ a Miroslav HRUŠKA. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

[8] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.

[9] ŠEFČÍK, Vladimír, Petr MULAČ a Miroslav HRUŠKA. *Analýza rizik: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. Expert (Grada). ISBN 978-807-3186-968.

[10] VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a Miroslav HRUŠKA. *Podniková ekonomika: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

[11] SWOT analýza: Jak analyzovat prostředí firmy. *Braintools* [online]. 2012 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.U2YCXfl_tKF

[12] Kde se vzala a k čemu je PEST analýza: Co je to PEST analýza. ZIKMUND, Martin. *Businessvize* [online]. 2010 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza

[13] SWOT analýza. *Finance - management* [online]. 2012 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z:http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59

[14] Řízení rizik. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik

[15] Management - Rozhodování. *Miras* [online]. 2014 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://www.miras.cz/seminarky/management-rozhodovani.php

[16] Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz. KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. *Podnikatel* [online]. 2009 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/

[17] Registr rizik. *Projektmanazer* [online]. 2013 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-6registrrizik.pdf

PODNIKOVÉ ZDROJE:

[18] Interní materiály společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s.

[19] Účetní výkazy společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MMR Ministerstvo pro místní rozvoj

PL Privátní značka (Privat Label)

HDP Hrubý domácí produkt

DPH Daň z přidané hodnoty

HACCP Systém preventivních opatření k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin v celém procesu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Proces řízení rizik [3] 16
Obr. 2 Vztahy analýzy rizik [7] 24
Obr. 3 SWOT analýza [16] 28
Obr. 4 PEST analýza 30
Obr. 5 Logo firmy Chateau Lednice Group [18] 32
Obr. 6 struktura společnosti [18] 32
Obr. 7 logo firmy Vinařství Chateau Lednice a.s. [18] 33
Obr. 8 logo firmy Vinařství Valtice s.r.o. [18] 34
Obr. 9 logo firmy Igristoe Trading CZ, s.r.o. [18] 34
Obr. 10 Náklady za rok 2011[19] 35
Obr. 11 Náklady za rok 2012 [19] 36
Obr. 12 Náklady za rok 2013 [19] 37
Obr. 13 Celkové náklady v letech 2011-2013 v Kč [19] 37
Obr. 14 Výnosy za rok 2011 [19] 38
Obr. 15 Výnosy za rok 2012 [19] 39
Obr. 16 Výnosy za rok 2013 [19] 39
Obr. 17 Celkové výnosy v letech 2011 – 2013 [19] 40
Obr. 18 Hospodářský výsledek v letech 2011-2013 [19] 41
Obr. 19 SWOT analýza v grafu 46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Hospodářský výsledek v Kč 40

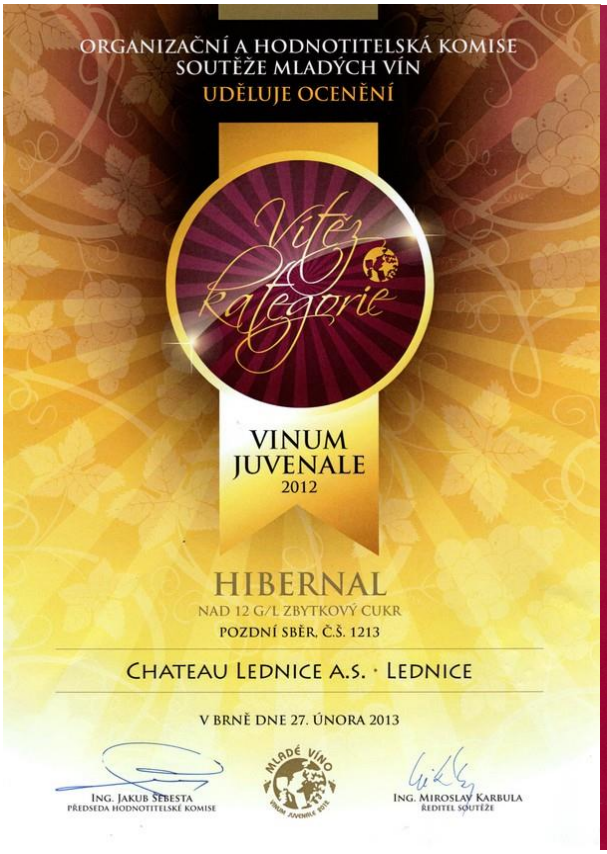
Tab. 2 SWOT analýza společnosti Vinařství Chateau Lednice a.s. 45

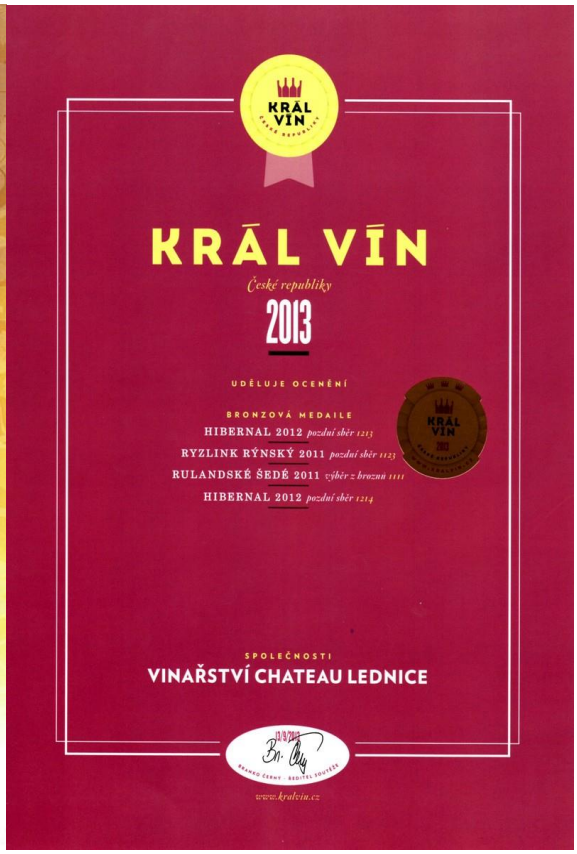
SEZNAM PŘÍLOH

P I Ocenění společnosti

PŘÍLOHA P I: OCENĚNÍ SPOLEČNOSTI

TOP VINAŘSKÝ CÍL
2013
VINAŘSTVÍ ROKU 2013
VINDEMIA
PUBLICA
1.
MÍSTO
TOP VINAŘSKÝ CÍL 2013 - 1. MÍSTO
VINAŘSTVÍ ROKU 2012 - VINDEMIA PUBLICA
NEJLEPŠÍ VINAŘSTVÍ 2012 - 1. MÍSTO
Vinařství Chateau Lednice, Valtické Podzemí a Domy Vína jsou součástí Chateau Lednice Group a.s.


ORGANIZAČNÍ A HODNOTITELSKÁ KOMISE
SOUTĚŽE MLADÝCH VÍN
UDĚLUJE OCENĚNÍ
Vítěz kategorie
VINUM
JUVENALE
2012
HIBERNAL
NAD 12 G/L ZBYTKOVÝ CUKR
POZDNÍ SBĚR. Č.Š. 1213
CHATEAU LEDNICE A.S. · LEDNICE
V BRNĚ DNE 27. ÚNORA 2013
ING. JAKUB SEBESTA
PŘEDSEDA HODNOTITELSKÉ KOMISE
MLADÉ VÍNO
ING. MIROSLAV KARBULA
ŘEDITEL SOUTĚŽE


KRÁL VÍN
KRÁL VÍN
České republiky
2013
UDĚLUJE OCENĚNÍ
BRONZOVÁ MEDAILE
HIBERNAL 2012 pozdní sběr 1213
RYZLINK RÝNSKÝ 2011 pozdní sběr 1123
RULANDSKÉ ŠEDÉ 2011 výběr z hroznů 1111
HIBERNAL 2012 pozdní sběr 1214
SPOLEČNOSTI
VINAŘSTVÍ CHATEAU LEDNICE
www.kralvin.cz

NÁRODNÍ SOUTĚŽ VÍN 2013

Mikulovská vinařská podoblast

DIPLOM

Stříbrná medaile

Bílá vína polosladká

víno **Chateau Lednice Tramín červený,**
výběr z hroznů 2011, č. š. 1127
vinařství **VINAŘSTVÍ CHATEAU LEDNICE**

v Mikulově
6. září 2013

předseda
hodnotící komise

jednatel

40. WEINparade

BEZIRKSWEINBAUVERBAND
POYSDORF

Die

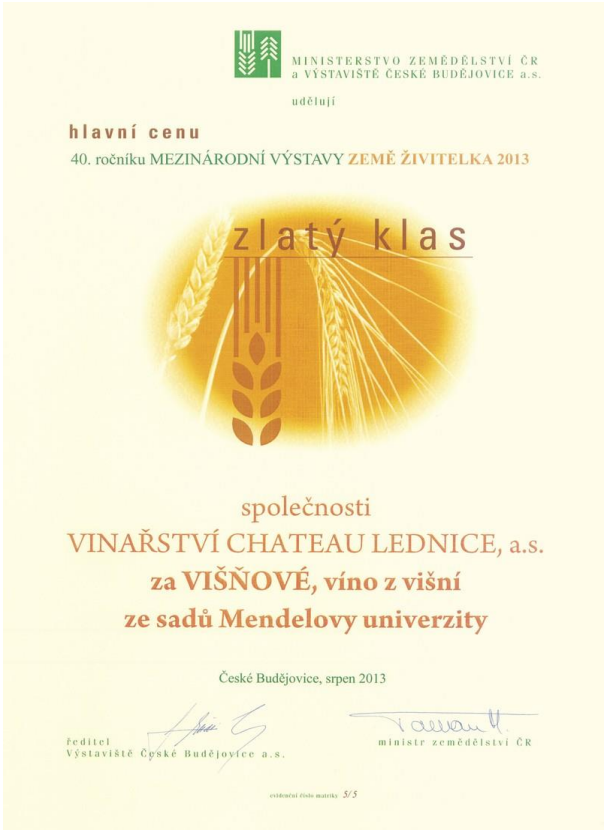
GOLDMEDAILLE

wurde verliehen an

Chateau Lednice
aus Lednice
für
Hibernal Landw. 2012
Sylvaner Spätl. 2012
Rosè Spätl. 2012

Gerhard Walek
Obmann des Bezirksweinbauverbandes Poysdorf

Ing. Theodor Kaufmann
Kostleiter



MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR
a VÝSTAVIŠTĚ ČESKÉ BUDĚJOVICE a.s.

uděluji

hlavní cenu

40. ročníku MEZINÁRODNÍ VÝSTAVY ZEMĚ ŽIVITELKA 2013

zlatý klas

společnosti

VINAŘSTVÍ CHATEAU LEDNICE, a.s.

za VIŠŇOVÉ, víno z višní

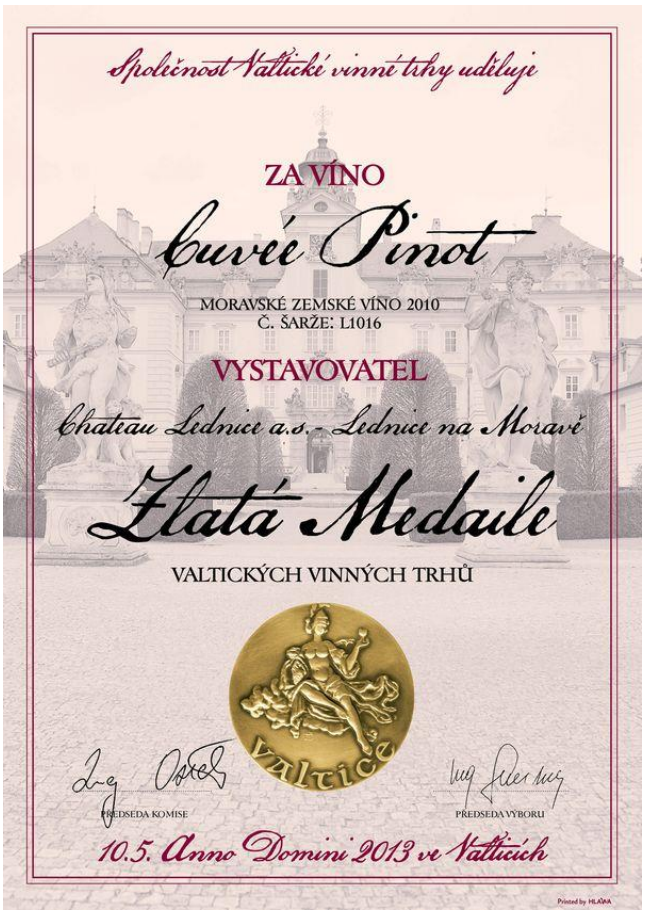
ze sadů Mendelovy univerzity

České Budějovice, srpen 2013

Ředitel
Výstaviště České Budějovice a.s.

ministr zemědělství ČR

evidenční číslo matriky 5/5



Společnost Valtické vinné trhy uděluje

ZA VÍNO

Cuvée Pinot

MORAVSKÉ ZEMSKÉ VÍNO 2010
Č. ŠARŽE: L1016

VYSTAVOVATEL

Chateau Lednice a.s. - Lednice na Moravě

Zlatá Medaile

VALTICKÝCH VINNÝCH TRHŮ

Valtice

PŘEDSEDA KOMISE

PŘEDSEDA VÝBORU

10.5. Anno Domini 2013 ve Valticích

Printed by HLAVA