



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## ROZVOJ MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT OF A SMALL FAMILY BUSINESS

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Barbora Nymburská

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Barbora Nymburská</b>
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Rozvoj malého rodinného podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle bakalářské práce  
Teoretická část  
Analytická část  
Návrhová část  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě analýzy navrhnout rozvoj malého rodinného podniku.

### Základní literární prameny:

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, Vojtěch, 2021. Rodinné podniky ve světovém vinařství. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7623-062-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj malého rodinného vinařství ve Strachotíně pod CHKO Pálava. Cílem této práce je provést analýzu současného stavu podniku i jeho okolí, a na tomto základě navrhnout konkrétní formy rozvoje, týkající se především marketingových aktivit a rozšíření služeb.

## **Klíčová slova**

Rozvoj podniku, rodinný podnik, vinařství, propagace, sociální síť

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the development of a small family winery in Strachotín under the Pálava Protected Landscape Area. The intention of this work is to analyze the current state of the company and its surroundings, and on this basis to propose specific forms of development, especially concerning marketing activities and expansion of services.

## **Key words**

Business development, family business, winery, promotion, social networks

### **Bibliografická citace**

NYMBURSKÁ, Barbora. *Rozvoj malého rodinného podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142657>.

Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za jeho cenné rady a vedení mé práce. Dále panu Josefu Handlovi za poskytnutí veškerých podkladů o podniku a ochotu se mnou spolupracovat. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině a kamarádům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Cíle práce a metody zpracování</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Cíle práce</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Metody zpracování</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Teoretická východiska</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Definice podnikání</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Podnikatel</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Definice podnikatele .....	10
<b>2.3 Podnikatelské riziko</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 Podnik</b> .....	<b>11</b>
2.4.1 Teorie malých a středních podniků .....	12
<b>2.5 Charakteristika rodinného podnikání</b> .....	<b>13</b>
<b>2.6 Financování</b> .....	<b>14</b>
<b>2.7 Organizace řízení rodinného podniku</b> .....	<b>15</b>
<b>2.8 Specifická problematika rodinného podniku</b> .....	<b>17</b>
<b>2.9 Předávání moci v malém rodinném podniku</b> .....	<b>19</b>
<b>2.10 Teoretické podklady pro analýzu současného stavu</b> .....	<b>20</b>
2.10.1 SLEPT analýza .....	20
2.10.2 Porterův model konkurenčního prostředí.....	20
2.10.3 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“ .....	22
2.10.4 SWOT analýza .....	23
<b>3 Analýza současného stavu podniku</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 Představení společnosti</b> .....	<b>25</b>
3.1.1 Zákazníci .....	26
3.1.2 Technologie .....	26
3.1.3 Organizační struktura .....	27
<b>3.2 Doplnkové služby</b> .....	<b>28</b>
3.2.1 Penzion a vinný sklep .....	28
3.2.2 Prodej občerstvení na místě .....	28
<b>3.3 Provozní náklady a výnosy</b> .....	<b>29</b>

3.3.1	Vinohrad .....	29
3.3.2	Výroba vína .....	29
3.3.3	Penzion.....	30
<b>3.4</b>	<b>Geografická oblast .....</b>	<b>31</b>
<b>3.5</b>	<b>Propagace podniku .....</b>	<b>32</b>
3.5.1	Doprodej skladových zásob .....	32
3.5.2	Řízené degustace.....	33
3.5.3	Digitální prostředí.....	33
<b>3.6</b>	<b>SLEPT analýza .....</b>	<b>36</b>
<b>3.7</b>	<b>Porterův model konkurenčního prostředí .....</b>	<b>38</b>
<b>3.8</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“ .....</b>	<b>41</b>
<b>3.9</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Marketing .....</b>	<b>45</b>
4.1.1	Nová pracovní pozice – správce sociálních sítí .....	45
4.1.2	Typy příspěvků na sociální sítě.....	47
4.1.3	Aktualizace webu a katalog vín .....	51
4.1.4	Propagační fotky.....	53
<b>4.2</b>	<b>Řízené degustace .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3</b>	<b>Dárkové sety a poukazy.....</b>	<b>55</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>58</b>
	<b>Zdroje.....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>64</b>

## Úvod

Když jsem si vybírala téma své bakalářské práce, přiblížila jsem se mimo jiné i k otázce rodinných podniků a velmi mě zaujalo, jak velký je jejich význam a jak často si jej ani neuvědomujeme. Tyto podniky tvoří základní pilíře ekonomiky České republiky, stejně tak jako řady ostatních zemí a vyznačují se problematikou, která je pro ně velmi specifická.

Právě snaha o její pochopení mě k tématu Rozvoje rodinného podniku přivedla, protože i u nás v rodině se takový podnik vyskytuje, a možnost mu pomoci v dalším vývoji, mi přijde jako ten největší možný přínos mé práce.

Konkrétně se jedná o vinařství Tracht z nedalekého Strachotína u Chráněné krajinné oblasti Pálava. Možná i díky bydlení v této oblasti, je rodině Handlů pěstování vinné révy velmi blízké a na dlouholetém provozu jejich podniku se podílí společně. Věřím, že tato bakalářská práce by mohla rodině přinést praktické využití a po aplikaci některého z návrhů, snad i další růst.

Jelikož se jedná o problematiku rodinných podniků, jsem také velmi ráda za možnost spolupráce s panem profesorem Korábem, který je u nás v tomto oboru považován za předního odborníka, zvláště pokud se jedná o podnikání spojené s vinařskou činností.

Tato bakalářská práce je členěna na tři hlavní části. Část teoretickou, analytickou a návrhovou. V části první se zaměřím na vymezení teoretických pojmů, charakteristickou problematiku rodinných podniků a teoretické podklady pro analýzu současného stavu. Analytická část obsahuje popis vinařství, analýzu jeho momentálního stavu, a vnitřního i vnějšího prostředí. V návrhové části jsou poté předloženy návrhy možných změn.

# **1 Cíle práce a metody zpracování**

## **1.1 Cíle práce**

Bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj rodinného vinařství Tracht, proto bude jejím hlavním cílem analyzovat současný stav podniku a na tomto základě navrhnout možná řešení pro další rozvoj. Především kvůli konkurenčnímu prostředí, ve kterém se společnost nachází, je důležité zaměřit se na zajištění dobré konkurenceschopnosti podniku. Do dílčích cílů tedy spadá provedení analýz vnitřního i vnějšího prostředí, včetně trhu a konkurence v okolí.

## **1.2 Metody zpracování**

Teoretická část přibližuje problematiku podnikání, a především rodinných podniků, společně s teoretickým základem pro tvorbu jednotlivých analýz. Tato část byla vypracována formou rešerše odborné literatury, která je zmíněna v citovaných zdrojích.

V část analytické bude představena samotná společnost a vypracovány dříve zmíněné analýzy. Informace pro tyto účely byly sesbírány metodou sběru kvalitativních dat, pomocí strukturovaného rozhovoru s majitelem vinařství.

Závěrečná, návrhová část, poskytuje souhrn a vypracování návrhů, které byly vytvořeny na základě provedených analýz.

## 2 Teoretická východiska

Tato část má za úkol přiblížit teoretické poznatky z dané oblasti a poskytnout potřebné podklady pro vypracování analytické a návrhové kapitoly.

### 2.1 Definice podnikání

O podnikání hovoříme tehdy, jde-li o soustavnou činnost, prováděnou podnikatelem na vlastní odpovědnost, na vlastní jméno a za účelem zisku. Toto pojetí představuje základní interpretaci, kvůli rozdílným způsobům vyložení však existuje řada dalších:

- Ekonomické pojetí – zapojení ekonomických zdrojů a určitých aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, zkusit a splnit. Podnikání vnímáno jako prostředek dosažení seberealizace, zbavení se závislosti apod.
- Sociologické pojetí – vytváření blahobytu, příležitostí, pracovních míst a hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů.

Obecné rysy podnikání zahrnují především cílevědomou činnost, iniciativní přístupy, organizaci a řízení transformačních procesů. To vše by mělo přinést praktický užitek a přidanou hodnotu (Veber & Srpová 2012, s.14).

### 2.2 Podnikatel

Výraz podnikatel (anglicky entrepreneur) pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém smyslu znamenal prostředník či zprostředkovatel, neboť tento člověk se podílel na sjednávání různých obchodních aktivit a později i dodávek pro vládu.

Podnikání představuje realizaci určitého projektu, kdy podnikatel přebírá odpovědnost a nese riziko za jeho úspěch či neúspěch. Zda bude podnik úspěšný, je tak do značné míry vázáno na schopnosti a určité nadání (Veber & Srpová 2012, s.14).

Mezi významné charakteristické rysy patří vytrvalost, sebedůvěra, kreativní přístup a ochota k podstupování rizika. Také je podstatné umět rozpoznat příležitost a rozhodnout, kam směřovat své úsilí, čas a finanční prostředky.

Znalosti teorie tak, v tomto odvětví, není připisována taková váha, jelikož nezaručí jednoznačný úspěch bez potřebných vlastností podnikatele. Dokáže však být neocenitelnou oporou na cestě za vytyčenými cíli, a především dává podnikateli větší povědomí ohledně možných nástrah či příležitostí.

### **2.2.1 Definice podnikatele**

Občanský zákoník vyjadřuje pojem takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (§ 420 zákona č. 89/2012 Sb.)

Dle právní definice je podnikatel:

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

(Odehnalová, 2011, str. 16)

Podnikatelem tedy může být fyzická i právnická osoba, jako např. veřejná obchodní společnost, akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným.

## 2.3 Podnikatelské riziko

Riziko definujeme jako nebezpečí, že nedosáhneme očekávaných výnosů nebo ztratíme investovaný kapitál. Můžeme je také chápat jako možnost či pravděpodobnost negativního výsledku. V tomto případě se jedná např. o finanční ztrátu, úpadek firmy nebo neúspěch produktu na trhu. Podnikatelské riziko označuje obecná rizika, která by mohla zásadním způsobem ovlivnit podnikání a vedení firmy je při rozhodování musí brát v potaz. Pro lepší připravenost a odhad budoucího vývoje je nezbytné vypracování podnikatelského plánu a situačních analýz, jež může pomoci snížit možné negativní dopady.

Rozlišujeme rizika vnitřní a vnější:

- Vnitřní – rizika pocházející zevnitř firmy, podnikatel by měl být schopen je regulovat. Jedná se například o zvládnutí provozních činností, diverzifikovanou výrobu a investice nebo zajištění kvalifikovaného personálu.
- Vnější – související s okolním prostředím. Podnikatel je nedokáže ovlivnit, ale měl by neustále sledovat okolní dění, aby mohl lépe odhadnout další vývoj. Příkladem je vývoj inflace, měnových kurzů či změna v daňové politice státu (Veber & Srpová, 2012).

## 2.4 Podnik

Také u pojmu podnik se můžeme setkat s různými definicemi, které závisí na konkrétní interpretaci. Obecně je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. O něco obsáhlejší popis vymezuje podnik jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje za účelem podnikání. Ekonomickou samostatností rozumíme projev svobody v podnikání a odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky hospodaření. Právní samostatnost značí možnost vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty a uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají práva i povinnosti (Srpová & Řehoř, 2010).

Evropská komise (nařízení č. 800/2008, příloha č.1) definuje podnik jako „každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“. Rozhoduje tedy hospodářská činnost, nikoliv konkrétní právní forma. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné nebo rodinné firmy a obchodní společnosti, které běžně vykonávají hospodářskou činnost (Veber & Srpová, 2012).

V roce 2014 byl však pojem „podnik“ v občanském zákoníku nahrazen výrazem „obchodní závod“, jehož definice zní: „Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (§ 502 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník)

#### **2.4.1 Teorie malých a středních podniků**

Mikropodniky, malé a střední podniky neboli MSP, jsou hnací silou evropského hospodářství. Dle Evropské Komise (2019), devět z deseti podniků patří do kategorie MSP a tyto podniky vytvářejí dvě ze tří pracovních míst.

Mají podstatný vliv na zajištění sociální stability a podněcují vývoj nových inovací ve společnosti. Poskytují občanům šanci k jejich vlastnímu uplatnění v podnikatelské sféře a k rozvoji podnikatelského ducha. Není časté, že by tento typ firmy vlastnil zahraniční subjekt, což přispívá k podpoře místního rozvoje a efekty podnikání zůstávají v tuzemsku. Existence těchto podniků v dané oblasti pomáhá rozvíjení regionu, zvýšení atraktivity a nabídky pracovních míst.

V neposlední řadě, je velmi časté, že majitel této firmy sám bydlí ve stejném regionu a může podporovat také různé charitativní či rozvojové akce. Pokud okolí podnikatele zná, jsou jeho aktivity navíc pod jakousi veřejnou kontrolou (Veber & Srpová, 2012).

Rozlišení jednotlivých typů firem se odvíjí od 4 aspektů:

- počet zaměstnanců
- roční obrat
- bilanční suma roční rozvahy
- nezávislost

Podmínka nezávislosti znamená, že aby byl podnik uznán jako mikro či malý podnik, nesmí být vlastněn z 25 nebo více % jiným podnikem, který definici mikropodniku či malého podniku nesplňuje.

Toto členění je významné z hlediska žádostí o určité podpory poskytované malým a středním podnikům, kdy musí dojít k jasnému legislativnímu zařazení.

Členění podniků dle doporučení Evropské Komise 2003/361/ES z 6. 5. 2003, je následovné:

- **Mikropodnik (drobný podnikatel):** zaměstnává méně než 10 pracovníků a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 2 miliony EUR.
- **Malý podnik:** méně než 50 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- **Střední podnik:** méně než 250 zaměstnanců a má buď roční obrat nepřesahující 50 milionů EUR, nebo bilanční sumu roční rozvahy nepřesahující 43 milionů EUR (Srpová & Řehoř, 2010).

## 2.5 Charakteristika rodinného podnikání

Rodinné podnikání lze považovat za velmi důležitou součást národních ekonomik. V České republice se jejich hlubší analýze prozatím nevěnovalo tolik pozornosti, avšak dle určitých výzkumů (Strážovská, 2004, Hanzelková, 2006, Koráb a kol., 1998) se ukazuje, že rodinné firmy mají nejen podstatnou roli v ekonomice, ale jsou také poměrně spolehlivým obchodním partnerem, především díky jejich orientaci na dlouhodobý horizont a stabilitu. Jejich hlavním cílem totiž většinou nebývá pouze krátkodobý zisk, ale zajištění chodu firmy i pro další generace, díky čemuž jsou ochotny obětovat zisk pro překonání případných krizových situací (Odehnalová, 2011).

Dle Gordona a Nicholsona (2008) je úspěšné překonávání problémů to, díky čemuž rodina roste a sílí. Skutečnost, že jsou pracovní konflikty provázány s těmi osobními však bývá tím nejzranitelnějším místem rodinné firmy.

Definovat rodinný podnik ovšem nebývá jednoduché, jelikož neexistuje jednotná, obecně přijímaná definice. Ačkoliv v odborných zdrojích najdeme celou řadu různých vyjádření, mnoho z nich je založeno na odlišných kritériích a ve výkladu se liší. Příkladem těchto kritérií může být procento podniku, vlastněné rodinou; počet generací, které byly do podniku zapojeny; počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují; míra strategického vlivu rodiny na chod podniku, či o něco měkčí aspekt, zda má rodina v úmyslu předat podnik další generaci.

Již z tohoto výkladu je zřejmé, že nejednoznačnost v kategorizování se musí negativně projevit v praxi. Tato komplikace může narušit srovnatelnost statistických údajů ohledně rodinného podnikání a nespolehlivost při interpretaci výsledků z různých výzkumů.

Proto odborníci, na základě provedeného výzkumu, navrhli řešení v podobě tří definic, které jsou založeny na míře zapojení rodiny v podnikání:

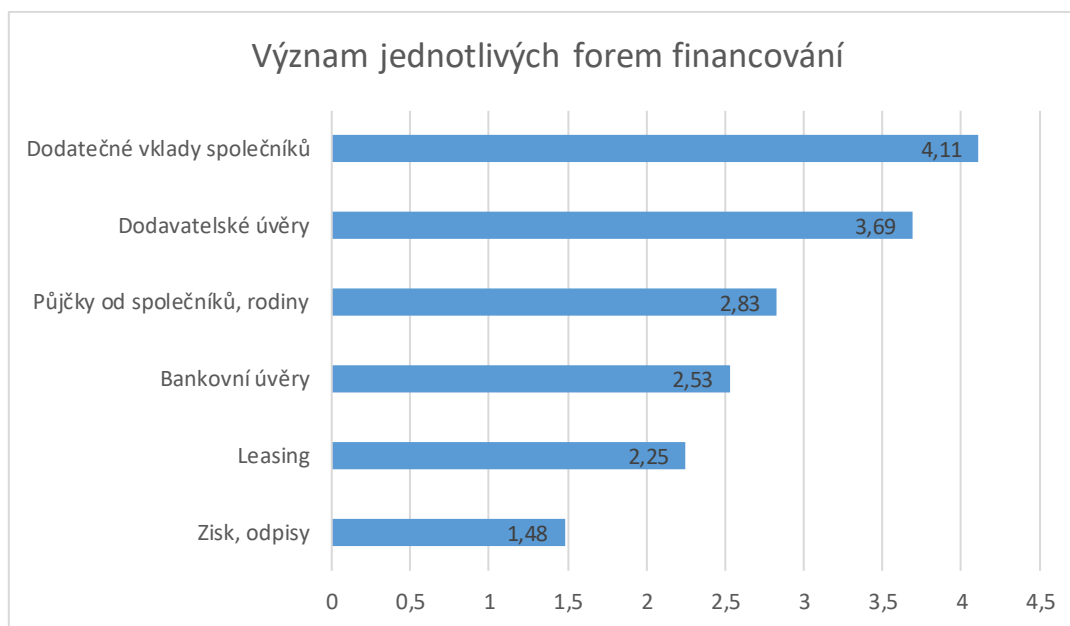
- *„Široká definice: Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.“*
- *„Středně široká definice: Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu podílu akcií)“*
- *„Úzká definice: Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“*

(Koráb et al. 2008, s. 20)

## 2.6 Financování

Řada studií prokázala, že pro rodinné podniky jsou jednoznačně hlavním zdrojem financování jejich vlastní zdroje, a to především zisk a odpisy. Již v podstatně menší míře poté nalezneme využití cizích zdrojů, jako jsou bankovní úvěry či půjčky od společníků, které pro podnik představují větší rizikovitost v porovnání s vlastním kapitálem.

Grafické zpracování zobrazuje důležitost jednotlivých forem financování v rodinných podnicích, přičemž čím blíže je hodnota číslu 1, tím větší význam se jí přikládá (Koráb et al. 2008).



*Graf 1: Význam jednotlivých forem financování rodinných podniků*

(Vlastní zpracování dle Koráb et al. 2008)

Je předpokládáno, že ani do budoucna se tento způsob financování nijak výrazně nezmění, jelikož vlastní kapitál pro podnik poskytuje nižší riziko a nižší zadluženost. Kvůli velké snaze o udržení společnosti pro další generace, mají rodinné firmy spíše tendenci odklánět se od financování rizikovými aktivy. Prostředky přímo od rodiny navíc poskytují poměrně snadné a rychlé financování na rozdíl od bankovních úvěrů (Odehnalová, 2011).

## **2.7 Organizace řízení rodinného podniku**

Nejpodstatnějším rozdílem mezi podnikem rodinným a nerodinným je specifický styl řízení, přičemž konkrétní styl závisí na dvou faktorech – velikost a stádium podniku, a podíl rodiny na vedení.

Dle zapojení rodiny do řízení podniku rozlišujeme tyto formy organizace řízení:

- **Management vlastníků**

Všechny vedoucí pozice jsou spravovány výhradně vlastníky, přičemž může jít o jednoho samostatného vlastníka či jejich sdružení. Rozlišujeme tedy dvě konkrétní podkategorie:

- **Rodinný podnik jednoho vlastníka**

Existuje pouze jeden vlastník, který podnik řídí samostatně a náleží mu veškerá rozhodovací pravomoc. Situaci můžeme označit jako tzv. management samovládce.

Výhody: rychlá a jasná komunikace, redukce možných sporů

Nevýhody: autoritativní struktura není vhodná pro řešení komplexních a nestructurovaných problémů, limity a schopnosti manažera představují limity a schopnosti firmy.

- **Rodinný podnik řízený více vlastníky**

Má-li firma více vlastníků, kteří jako jediní zastávají vedoucí funkce, hovoříme o tzv. partnerském managementu.

Výhody: různé úhly pohledu mohou vést k nalezení lepšího řešení

Nevýhody: může docházet ke sporům ohledně vedení.

- **Rodinný management**

Touto formou rozumíme situaci, kdy se na řízení podniku podílejí dva, nebo více rodinných příslušníků, není však podstatné, zda jde přímo o vlastníky či nikoliv. Platí za předpokladu, že je podnik v majetku této rodiny. Rozlišujeme různé druhy tohoto managementu:

- **Sourozenecký management**

Společné řízení sourozenců může přinést komplikace či konflikty vzhledem k možné sourozenecké rivalitě. Osobní střety by poté ovlivnily celé prostředí firmy.

- **Management se zapojením zeťů a snach**

Nově příchozí články do rodinného podniku mohou mít velký vliv na budoucí vývoj, jelikož nebývají omezeny vazbami a tradicemi rodiny. Záleží na konkrétním jedinci, zda její hodnoty převezme či nikoli.

- **Management „klanu“**

Jedná se o nepříliš častou formu vedení, protože velikost rodinné firmy většinou nedosáhne potřebné velikosti. Jedná se o takové vtažení rodiny do řízení podniku, že se na něm a dalších klíčových funkcích účastní i vzdálenější příbuzní, například bratřenci a sestřenice.

- **Spolupráce s externími manažery**

Styl řízení, kdy se na vedení podílejí rodinní příslušníci a externí manažeři společně. Dle německého výzkumu jde o situaci ve 42 % rodinných podniků a prokázalo se, že podíl externích pracovníků ve vrcholovém managementu se zvyšuje s rostoucím obratem firmy.

- **Oddělení rizika a kapitálu**

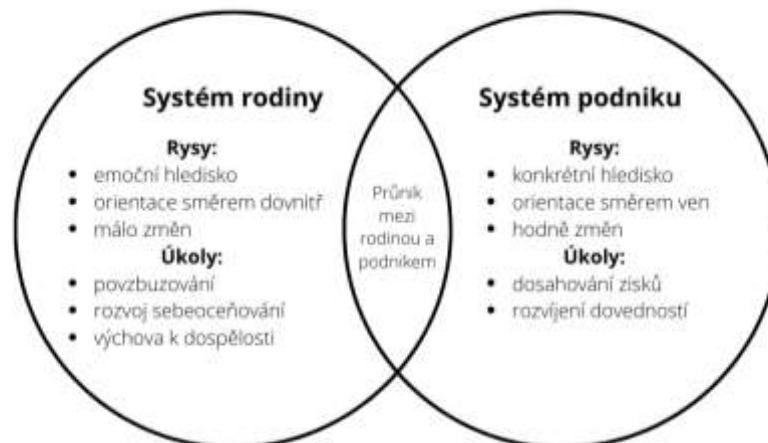
Situace, kdy je rodina pouze vlastníkem a na řízení podniku se přímo nepodílí. Do vedoucích pozic jsou dosazeni zkušení externí manažeři, kteří se vyberou z řad kandidátů. Výhodou je minimalizace konfliktů uvnitř rodiny a možnost vedoucí pracovníky odvolat, dojde-li k neshodám (Koráb et al. 2008).

## **2.8 Specifická problematika rodinného podniku**

Rodinné podnikání je specifické v tom, že zde dochází k mísení dvou odlišných veličin – podniku a rodiny. Tyto dva systémy se přitom zakládají na rozdílných hodnotách a míří k jinému cíli. *Rodinný svět je charakterizován citovou stránkou, naopak podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky* (Koráb et al. 2008).

Aby bylo zajištěno fungování podniku, musí docházet k vzájemné souhře obojího.

Následující grafické zpracování pomůže danou problematiku znázornit:



*Obrázek 1: Vzájemné překrývání systémů rodiny a podniku*

(Vlastní zpracování dle Leach, 1996)

Rodina staví na harmonii, vztazích a sounáležitosti, zatímco podstata podniku je výkon, zisk a racionalita. *Úkolem rodiny je vzájemné povzbuzování, pomoc, tolerance a výchova. V podnikání je naopak více oceňována dravost, rivalita, dosahování zisků a více než na výchovu se hledí na rozvíjení profesních dovedností* (Petrů, 2018).

Strategiemi na zvládnutí překrývání pracovního a rodinného života se zabývala i případová studie v USA v letech 1997–2000 (Niehm et al. 2009), kdy se zkoumaly rozdíly v úspěšných a neúspěšných rodinných podnicích. Zjistilo se, že v obou případech se někdy rodinné záležitosti řešily v pracovním prostředí, avšak brát pracovní záležitosti domů, představovalo častější praktiku pro podniky upadající.

V případě potřeby měli úspěšní manažeři také raději najmout dočasnou externí posilu, než aby žádali někoho z rodiny o neplacenou výpomoc. V neposlední řadě si tito manažeři dokázali udělat více času na čistě rodinné záležitosti.

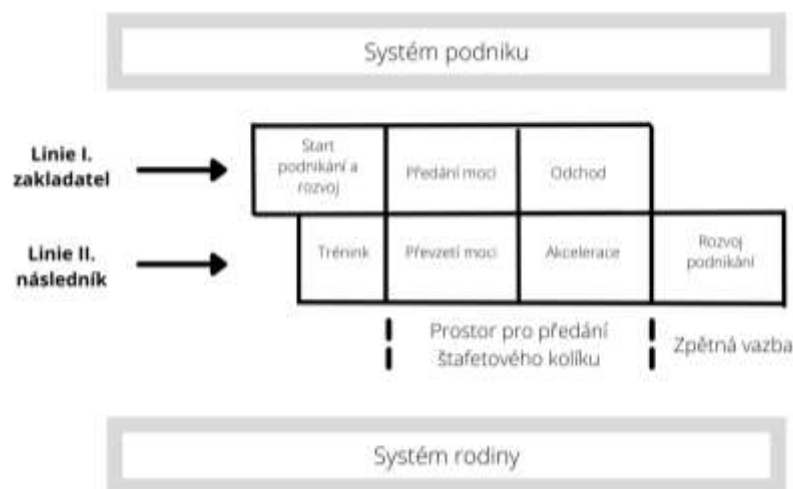
## 2.9 Předávání moci v malém rodinném podniku

„Generační obměna je jednou z klíčových strategických záležitostí v životě podniku a představuje pro něj druhou největší potenciální vývojovou krizi. Podle dostupných informačních zdrojů je zřejmé, že více než polovina rodinných podniků nezvládne ani první generační obměnu, to znamená předání podniku ze zakladatele na potomky.“ (Koráb et al. 2008)

Nejedná se o jednorázový akt předání, ale o komplexní, dlouhodobý proces, který vyžaduje důkladné plánování. Vedle volby vhodného následníka a jeho přípravy, je třeba naplánovat i jakým způsobem bude předáno vlastnictví a pravomoci jak ve správě, tak v řízení podniku.

Při samotném procesu by měl senior postupně předávat své pravomoci a určit horizont, kdy se řízení ujme jeho nástupce. Je podstatné, aby tato fáze proběhla co nejklidněji a aby nebyl příliš dlouhou dobu podnik veden dvěma generacemi současně. Osobnost zakladatele ani poté však zcela nezmizí, může nadále poskytovat poradenství a pomoc mladší generaci (Koráb et al. 2008).

Proces bychom mohli znázornit modelem, nazývaným jako "štafeta", pro jeho podobnost se sportovní disciplínou, kdy se kolík předává od prvního běžce ke druhému a, jak ve sportu, tak v podnikání je důležité správné načasování a posloupnost (Jurová, 2016).



Obrázek 2: Model předávání moci v malém rodinném podniku

(Vlastní zpracování dle Jurová, 2016, s. 29)

## 2.10 Teoretické podklady pro analýzu současného stavu

Podnikání se neobejde bez propracovaného plánu, který firmě pomůže udat směr, zorientovat se a ujasnit si další kroky postupu. Pro tvorbu takových plánů je nezbytné nejdříve provést důkladnou analýzu, na základě které získáme lepší představu o situaci a dokážeme přesněji určit jaká je výchozí či současná situace. Běžně se tyto analýzy dělí na zkoumání vnitřních a vnějších podmínek, jejichž příklady si dále přiblížíme.

### 2.10.1 SLEPT analýza

Taktéž označovaná jako PEST analýza, která má stejnou logiku zpracování. Slouží k identifikaci externích faktorů, a především k odhadu budoucího vývoje vnějšího prostředí. Jedná se o tzv. vnější rizika a podnik prakticky nemá šanci je ovlivnit.

Akronym SLEPT se skládá z prvních písmen 5 oblastí okolí podniku:

- **Social** – *společenské a demografické faktory (především vliv na poptávku a nabídku na trhu, např. momentální postoje obyvatel, životní styl a úroveň, trh práce aj.)*
- **Legal** – *právní faktory (vliv státu na podnik skrz platné zákony a vládní regulace)*
- **Economic** - *(makro)ekonomické faktory (např. přímé i nepřímé daně, hospodářské předpoklady, restrikce importu exportu, státní podpora apod.)*
- **Political** – *politické faktory (roli hraje stabilita poměrů státních a municipálních institucí, politické trendy aj.)*
- **Technological** – *technologické faktory (např. rychlé změny vývoje a jejich důsledky, aplikace nových technologií apod.)* (Koráb et al. c2007)

### 2.10.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Tento model je často využíván na analýzu oborového prostředí podniku, a především na zkoumání konkurence, ať už reálně existující či pouze potenciální. Vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy v určitém odvětví, je určována působením pěti základních faktorů:

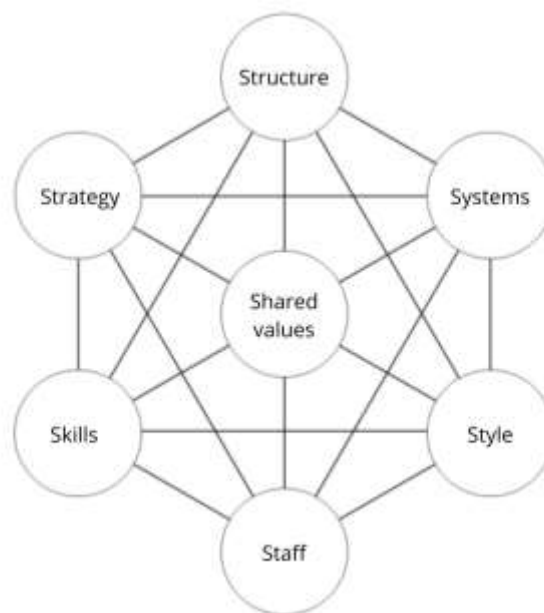
- **Vyjednávací síla zákazníků:** Jejich vysoká vyjednávací síla znamená snižování cen a tím pádem menší zisk pro obchodníka. Mohou také požadovat vyšší kvalitu výrobků, což zvýší náklady na výrobu (Magretta, 2012).
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Dodavatelé s vysokou vyjednávací silou mohou usilovat o vyjednávání těch nejlepších podmínek a snažit se o zvyšování cen. S tímto přístupem dojde ke snížení zisku celého odvětví, jelikož se začnou přidávat i další dodavatelé (Magretta, 2012).
- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Nově vstupující subjekty získávají část tržního podílu a navyšují tržní kapacitu, což je hrozbou pro všechny stávající subjekty v odvětví. Vstup na trh však může být ztížen bariérami vstupu do konkrétního odvětví (Magretta, 2012).
- **Hrozba substitutů:** Substituty uspokojují potřeby zákazníků jiným způsobem, ale nejsou podle Portera přímým soupeřem. Nelze však dopředu odhadovat místo ani čas jejich vzniku, stejně tak, zda se bude jednat o službu či výrobek. Substituty však mohou být významnou hrozbou pro ziskovost odvětví (Magretta, 2012).
- **Rivalita firem působících na daném trhu:** Vyplývá z množství konkurenčních subjektů na trhu. S větším počtem a vyšší rivalitou bude docházet k menší ziskovosti celého odvětví, neboť dojde ke zvyšování nákladů na financování konkurenčního boje (Magretta, 2012).

Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace potenciálních hrozeb a příležitostí. Přičemž úspěšné využití příležitostí by mohlo pomoci eliminovat působení zjištěných hrozeb. Model lze využít i na zhodnocení navržené strategie firmy pomocí zodpovězení na určité "strategické" otázky:

- Snižují zamyšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
  - Snižují zamyšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
  - Zvyšují zamyšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
  - Snižují zamyšlená opatření hrozbu substitutů?
  - Zlepšují zamyšlená opatření pozici firmy vůči konkurenci?
- (Keřkovský & Vykypl 2006)

### 2.10.3 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

Jedním z cílů strategické analýzy je nalézt a zhodnotit hlavní faktory podmiňující úspěch podniku – tzv. klíčové faktory úspěchu (*key success factors*). Jedná-li se o vnitropodnikové faktory, může pomoci metodika „7S“, navržená americkou poradenskou firmou McKinsey. Podle ní je nutno rozhodující faktory vnitřního prostředí firmy vnímat a analyzovat jako celek, tzn. brát v potaz vzájemné vztahy a systémové působení. Proto je třeba na organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a mají tak vliv na naplnění vytyčené firemní strategie. Právě od těchto sedmi faktorů, v angličtině začínajících na písmeno S, je odvozen i název metodiky (Hanzelková 2013).



Obrázek 3: Model 7S

(Vlastní zpracování dle Hanzelková, 2013, s. 116)

- **Strategy (strategie)** – popisuje zvolenou strategii, cíle firmy a jak jich dosáhnout
- **Structure (struktura)** – faktor zaměřen na organizační uspořádání, sdílení informací a jak jsou nastaveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- **Systems (systémy)** – metody, postupy či technické systémy používané k řízení podniku
- **Style (styl vedení)** – charakteristický způsob jednání managementu, přístupy k řešení problému

- **Staff (spolupracovníci)** – skupina lidí, řídicí i řádoví pracovníci a jejich vztahy, motivace či chování vůči firmě
- **Skills (schopnosti)** – dovednosti, znalosti či zkušenosti pracovníků firmy, v podstatě profesionální zdatnost pracovního kolektivu
- **Shared values (sdílené hodnoty)** – vize, poslání a firemní kultura respektovaná pracovníky

Tato analýza bývá běžně používaná jako samostatná interní analýza. Jejím výstupem by měl být výčet silných a slabých stránek podniku, stejně tak jako příležitostí a hrozeb (Hanzelková 2013).

#### 2.10.4 SWOT analýza

Pravděpodobně nejčastěji užívaný způsob analýzy, který identifikuje podstatné faktory z vnitřního i vnějšího okolí podniku. Model je přehledně rozdělený na 4 části, do nichž se uvádí jednotlivé faktory podle následujícího dělení:

- **Strengths + Weaknesses** neboli silné a slabé stránky podniku. Jde o interní faktory, které můžeme ovlivnit. Pomocí silných stránek můžeme dosáhnout konkurenční výhody nad konkurencí, zatímco slabé stránky jsou faktory, ve kterých zaostáváme a je třeba se zaměřit na jejich zlepšení.
- **Opportunities + Threats** neboli příležitosti a hrozby, které mohou přijít zvenčí. Uvádíme tedy externí vlivy, kterým je, nebo bude podnik vystaven. Správně využití příležitosti mohou vylepšit naše postavení na trhu, naopak hrozbám se podnik snaží předejít či zabránit (Koráb et al. c2007).

Následující znázornění uvádí některé náměty, které je možné při analýze zvážit:

<b>Oblast podniku</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesy</li> <li>• Management</li> <li>• Obchod a marketing</li> <li>• Zkušenosti</li> <li>• Průmyslové vlastnictví</li> <li>• Areál podniku</li> <li>• Výroba</li> <li>• Informační technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká produktivita</li> <li>• Víze "tah na branku"</li> <li>• Perfektní zakázky, prodeje</li> <li>• Znalost trhu a trendů</li> <li>• Značka, patenty</li> <li>• Perfektní lokalita</li> <li>• Skvělé výrobní vybavení</li> <li>• Skvělé řízení informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doba uvádění na trh</li> <li>• Není strategické řízení</li> <li>• Není znalost trhu</li> <li>• Nekompetentní pracovníci</li> <li>• Uplynutí patentových práv</li> <li>• Špatná nájemní smlouva</li> <li>• Zastaralé výrobní linky</li> <li>• Zastaralý, poruchový IS</li> </ul>
<b>Oblast</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trh</li> <li>• Konkurence</li> <li>• Pracovní trh</li> <li>• Technologický rozvoj</li> <li>• Legislativa</li> <li>• Globalizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychle rostoucí trh</li> <li>• Nejsou dominantní "hráči"</li> <li>• Dostatek volných zdrojů</li> <li>• Nové tržní niky (výklenky)</li> <li>• Zákon rozšířil náš trh</li> <li>• Rozšíření trhů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zanikající trh</li> <li>• Silná, rostoucí konkurence</li> <li>• Legislativa, sociální dávky</li> <li>• Nároky na znalosti</li> <li>• Složitost zákonů, náklady</li> <li>• Nová konkurence</li> </ul>

*Obrázek 4: Náměty na SWOT analýzu*

(Vlastní zpracování dle Koráb et al. c2007)

### 3 Analýza současného stavu podniku

Tato část práce slouží k přiblížení podniku, jeho okolí a současné situace. Budou zde také provedeny různé druhy analýz jako je SLEPT, Porterův model konkurenčního prostředí, analýza 7S nebo závěrečná SWOT analýza pro shrnutí celkové situace.

#### 3.1 Představení společnosti

Pan Josef Handl se rozhodl založit Vinařství Tracht s.r.o. v roce 2009 a tento rok vzniklo hned několik červených vín jako je Dornfelder, Zweigeltrebe nebo Cabernet Moravia. Prvotní motivací bylo zejména přání vyzkoušet něco nového a odlišného od tehdejšího zaměstnání ve stavební firmě. Úspěch prvního vína a pozitivní ohlasy jen podpořily další motivaci podnik rozvíjet a budovat dál. Proto došlo v roce 2010 k rekonstrukci budovy penzionu a zároveň prezentačního sklepa v jeho přízemí. Tuto nemovitost v obci Strachotín měla rodina již v držení.



*Obrázek 5: Budova vinařství Tracht*

(Zdroj: [www.tracht.cz/cz/vinoteka.html#start\\_of\\_text](http://www.tracht.cz/cz/vinoteka.html#start_of_text), únor 2022)

V současné době vinařství produkuje přibližně 20 tis. lahví za rok, přičemž má ve vlastnictví vinohrad o rozloze 3,2 ha. Veškerá produkce 13 druhů vína pochází právě z těchto vinic, tedy kompletně z vlastních zdrojů, z viniční trati Nad Sklepy. V aktuální fázi může být podnik plnohodnotným hlavním zdrojem příjmu, majitel se však rozhodl upřednostnit jistoty zaměstnání a toto podnikání prozatím ponechat jako vedlejší činnost.

Provoz podniku probíhá v rámci sezóny, která začíná Velikonocemi a končí posledním týdnem v říjnu. Ojedinelé prodeje najdeme i v období Vánoc, zimní měsíce jsou však spíše v režimu odstávky a rodina je využívá na regeneraci před novou sezonou, protože v jejím průběhu je provoz vinařství a penzionu časově velmi náročný.

### **3.1.1 Zákazníci**

Vinařství Tracht s.r.o. si velmi cení osobního vztahu se zákazníky, a proto je veškerý odběr vína založen na přímém prodeji v samotném vinařství nebo v rámci lokálních kulturních akcí. Víno se nevyvážá a neprodává v jiných vinotékách. Funguje tedy prodej pouze B2C typu, kdy se dbá na individuální přístup a budování vztahu se zákazníkem. Díky tomu si vinařství získalo základnu stálých klientů, kteří jsou ochotní si pro nákup přijet i na místo. Kvůli požadavku na osobní kontakt se podnik rozhodl nezakládat e-shop na svých webových stránkách.

Hlavní cílovou skupinou, co se prodeje vína týče, jsou především zákazníci ve věkové kategorii nad 30 let, pocházející z bezprostředního okolí či sousedních krajů. Podnik nabízí v sezoně i točené nápoje spolu s možností venkovního posezení, přičemž tato nabídka je cílena především na cyklisty a pěší turisty procházející okolím. Zmíněné prodeje jsou spíše jednorázové, ale počet těchto návštěvníků bývá vysoký.

### **3.1.2 Technologie**

Jelikož si je podnik dobře vědom důležitosti a výhod modernizace výroby, jsou do technologií pravidelně investovány nemalé prostředky. Dbá se na využívání moderních strojů, jako např. linky na stáčení a štítkování vína, která výrazně pomáhá urychlení produkce. Se současnými technickými prostředky by vinařství bylo schopno obsloužit pozemek o rozloze 50 ha. V porovnání se současným hospodařením na 3,2 ha tedy

disponuje technické zázemí velkou nevyužitou kapacitou. Při aktuálním výrobním objemu je však podnik schopen kontrolovat optimální kvalitu vstupních produktů neboli vinné révy, a zajistit prvotřídní výsledný produkt.

### **3.1.3 Organizační struktura**

Vinařství Tracht představuje jednočlennou společnost s ručením omezeným, kdy je pan Josef Handl jediným zakladatelem a jediným jednatelem podniku. V příslušné terminologii tedy můžeme použít označení rodinný podnik jednoho vlastníka, kdy jej řídí samostatně a náleží mu veškerá rozhodovací pravomoc.

Na provozu podniku se však podílí i další rodinní příslušníci, především manželka Lucie Handlová, která má na starosti zejména zajištění doplňkových služeb, jako je provoz penzionu či prodej občerstvení.

Kromě blízkého rodinného kruhu podnik zaměstnává i pracovníky v pracovněprávním poměru DPP či DPČ. Těchto pracovníků na sezonu bývá přibližně 6 a zastávají pomocné pozice jako asistent výroby, obsluha pro návštěvníky, anebo úklid v penzionu.

Do loňského roku se navíc najímali brigádníci na výpomoc při sezonním sběru, nicméně vloni se podnik rozhodl na sběr najmout profesionální službu s kombajnem. Při porovnání kvality a ceny, se toto rozhodnutí zpětně hodnotí velmi pozitivně a plánuje se v něm pokračovat i v následujících letech. Ke koupi samotného stroje se však podnik nechystá, a to především kvůli jeho vysoké pořizovací ceně, zvláště při zohlednění relativně malé plochy současných vinic.

Společnost působí jako samostatná organizační jednotka, bez nadřízených či podřízených organizačních celků.

Jelikož jde o rodinný podnik, automaticky by se mohlo předpokládat budoucí předání další generaci. Na děti však není rodinou vyvíjen žádný nátlak, protože pro majitele je důležité, aby si děti k vinařství vybudovaly vlastní vztah a ve výrobě vína chtěly samy pokračovat.

## **3.2 Doplnkové služby**

V současné době nabízí podnik, po boku s produkcí vína, i další doplňkové služby. Díky vhodně řešenému areálu se navíc vše nachází na jednom místě a pro zákazníky je tak vše snadno dostupné.

### **3.2.1 Penzion a vinný sklep**

Penzion U Štupru je vhodný pro celoroční rekreaci a poskytne ubytování až pro 12 osob v rámci 2 oddělených apartmánů. Jednotlivé apartmány disponují 2 samostatnými pokoji, podkrovím s dalšími lůžky, koupelnou a plně vybaveným kuchyňským koutem. K dispozici mají hosté jak malé spotřebiče, typu rychlovarná konvice či mikrovlnná trouba, tak velké příslušenství jako jsou LCD televizory, lednice nebo klimatizace.

Navíc mohou využít parkoviště o kapacitě 4 osobních vozů, které se nachází hned před objektem. Součástí areálu je také dřevěný uzamykatelný přístřešek pro uschování kol a venkovní posezení, u kterého si mohou hosté vypůjčit gril.

Archivní sklep, nacházející se v přízemí budovy, slouží především pro prezentační účely a posezení. Sklep je propojený s vinotékou a lze jej pronajmout pro uzavřenou společnost do 30 osob. Jeho stylové a klidné prostředí se využívá také na degustace vín jak z vlastní produkce, tak i od okolních vinařů.

### **3.2.2 Prodej občerstvení na místě**

Vinařství leží na trase oblíbené turistické cyklostezky, což vytvořilo další obchodní příležitost v podobě prodeje drobného občerstvení a chlazených nápojů. Stálá nabídka obsahuje mimo jiné točené Dalešické pivo či nealkoholickou zázvorovou limonádu. Tento prodej je aktivní hlavně přes letní sezonu a je velmi oblíbený jak pro cyklisty, tak pro pěší turisty. Pro tyto návštěvníky a v tuto sezonu pak převažuje prodej piva a limonády nad vínem.

Zákazníci mohou navíc využít příležitost k odpočinku na letní zahrádce s kapacitou nejméně 80 osob. Zahrádka dosahuje až ke břehu Strachotínského rybníka, dokáže tak

hostům nabídnout jedinečné prostředí pro relaxaci. Většina stolů je na zpevněném podkladu a vybavená velkými slunečníky, proto ani nástrahy počasí nejsou velkou překážkou. Přilehlá travnatá plocha poté vytváří dostatek prostoru pro odložení kol všech návštěvníků.

### 3.3 Provozní náklady a výnosy

V této kapitole budou přiblíženy náklady a výnosy pro oblast vinohradu, výroby vína a provoz penzionu vždy za období jednoho roku. Tabulky byly vypočítány pro rok 2021, přičemž některé předpokládané propočty vychází z údajů za předchozí roky.

#### 3.3.1 Vinohrad

Následující tabulka popisuje náklady vynaložené na péči o vinohrad a sběr hroznů, přičemž sloupec výnosů zobrazuje výslednou hodnotu nasbíraných hroznů.

*Tabulka 1: Náklady a výnosy z vinohradu*

prvovýroba hrozny					
položka	počet	jednotka	cena ks	náklady	výnosy
zimní řez služba	17000	ks	1,4	23 800 Kč	
uvazování služba	17000	ks	1,2	20 400 Kč	
traktor + řidič + phm - zimní práce s půdou	20	mth	600	12 000 Kč	
traktor + řidič + phm - jarní práce s půdou	30	mth	600	18 000 Kč	
traktor + řidič + phm - letní práce včetně sběru	50	mth	600	30 000 Kč	
zelené práce kmínky služba 2020	1	kpl	9000	9 000 Kč	
zelení práce zastrkování služba 2020	1	kpl	13000	13 000 Kč	
postřiky podle roku 2019	1	kpl	40000	40 000 Kč	
sběr hroznů	24505	kg	0,8	19 604 Kč	
ochrana proti špačkům	1	kpl	20000	20 000 Kč	
hrozny	24505	kg	20		490 100 Kč
				<b>-205 804 Kč</b>	490 100 Kč
					<b>284 296 Kč</b>

(Zdroj: Vinařství Tracht s.r.o)

#### 3.3.2 Výroba vína

Vyčíslení nákladů na výrobní proces, následné lahvování a dokončení výrobků. Přičemž jsou používány hrozny nasbírané z vlastní vinice, v hodnotě vyjádřené v předchozí tabulce. Uvedeny jsou i výnosy z prodeje výrobků – moštu i vína.

Tabulka 2: Náklady a výnosy z výroby vína

výroba					
položka	počet	jednotka	cena ks	náklady	výnosy
hrozny	24505	kg	20	490 100 Kč	
práce lisování 12 sběrů x 5 hodin	60	hod	250	15 000 Kč	
přípravky do vína dle 2019	1	kpl	10000	10 000 Kč	
elektrická energie a režie	1	kpl	100000	100 000 Kč	
práce sklep čiření	200	hod	250	50 000 Kč	
lahve	19000	ks	6,2	117 800 Kč	
špunt korek	6000	ks	3,3	19 800 Kč	
zátky šroubovací	13000	ks	2,6	33 800 Kč	
lahvování	19000	ks	3,5	66 500 Kč	
práce sklep stáčení, filtrace	200	hod	250	50 000 Kč	
filtrační materiály	1	kpl	10000	10 000 Kč	
etikety s potiskem	19000	ks	3,8	72 200 Kč	
mošt burčák	3000	l	80		240 000 Kč
víno lahev prodej	19000	ks	120		2 280 000 Kč
				- 1 035 200 Kč	2 520 000 Kč
					<b>1 484 800 Kč</b>

(Zdroj: Vinařství Tracht s.r.o)

### 3.3.3 Penzion

Následující údaje znázorňují roční náklady a výnosy z provozu penzionu U Štupru. Zahrnují energie, mzdové a jiné provozní náklady, včetně odkupu vína z vinařství za běžnou prodejní cenu a jejich následného prodeje zákazníkům s přírůžkou pro penzion.

Tabulka 3: Náklady a výnosy z penzionu

ubytování					
položka	počet	jednotka	cena ks	náklady	výnosy
elektřina VT	10000	kWh	4,5	45 000 Kč	
elektřina NT	30000	kWh	2,45	73 500 Kč	
mzdy 2 pracovníci 30.000,- /měs	24	měs	30000	720 000 Kč	
odvody SP, ZP	1	kpl	25000	250 000 Kč	
ubytování	3500	nocí	800	250 000 Kč	2 800 000 Kč
prádelna, úklid služba	3500	ks	80	280 000 Kč	
nákup vína z vinařství	10000	ks	120	1 200 000 Kč	
prodej vína	10000	ks	180		1 800 000 Kč
pojištění	1	kpl	20000	20 000 Kč	
opravy	1	kpl	50000	50 000 Kč	
provoz restaurace odhad	1	kpl	1000000		1 000 000 Kč
					- Kč
					- Kč
				- 2 888 500 Kč	5 600 000 Kč
					<b>2 711 500 Kč</b>

(Zdroj: Vinařství Tracht s.r.o)

### 3.4 Geografická oblast

Vinařství se nachází v obci Strachotín, v okrese Břeclav. Podnik nese název podle německého překladu jména obce – Tracht. Při vzdálenosti 15 km od Mikulova spadá do Mikulovské vinařské podoblasti. Strachotín má asi 800 obyvatel a celá oblast má velmi dlouhou historii pěstování vína, přičemž jí prochází i Moravská vinná stezka. Díky lokaci při Novomlýnských nádržích a Chráněné krajinné oblasti Pálava, je celé okolí velmi turisticky atraktivní.

Samotný podnik najdeme na Sklepní ulici, která vede podél severního břehu Strachotínského rybníka. Ulice je známá právě pro velké množství vinných sklípků a rekreační využití pro turisty. V průběhu let se nad sklípky začaly budovat i malé ubytovací jednotky a celá ulice nyní připomíná spíše rekreační areál se soukromými penziony a množstvím letních zahrádek na břehu jezera. Současný počet vinařství na Sklepní ulici je 9, včetně Tracht s.r.o.



*Obrázek 6: Vinné sklepy na Sklepní ulici ve Strachotíně*

(Zdroj: vlastní zpracování, obrázek pořízen z mapy.cz, březen 2022)

Místní vinařství se v roce 2014 rozhodla pro založení Vinařského spolu Strachotín, který by sdružoval vinaře a poskytoval zázemí pro pořádání lokálních akcí týkajících se vína.

Pan Josef Handl byl také jedním ze zakládajících členů, ačkoliv se v posledních letech na spolku již aktivně nepodílí.

### **3.5 Propagace podniku**

Jak již bylo zmíněno, prodej vína probíhá prakticky pouze v samotném vinařství, díky čemuž se každému zákazníkovi dostane osobního přístupu. Díky němu a následnému udržování dobrých vztahů, se takto pro podnik vytvořila základna stálých klientů, kteří se rádi vracejí a nakupují pravidelně.

Vinařství Tracht proto aktuálně nemá velmi aktivní marketingovou strategii, samotná propagace podniku stojí především na referencích a dlouhodobém budování vztahu se zákazníky. Podnik si zakládá na kvalitě – výrobě kvalitního vína a poskytování prvotřídního servisu, a proto věří, že jeho dobrá reference se bude šířit dál.

V této oblasti je však určitý prostor pro rozvoj, jelikož například zveřejnit aktuální informace zákazníkům a přiblížit jim děj okolo podniku, může pomoci budování komunity a zlepšení vztahů. Aktivní propagace také podpoří konkurenceschopnost s okolím. Propagaci svého jména ale společnost podporuje speciální slevovou akcí na začátku sezony či občasnými degustacemi.

#### **3.5.1 Doprodej skladových zásob**

Kvůli požadavku na osobní přístup se majitel rozhodl nenabízet svoje produkty na slevových portálech. S ohledem na sezonní prodej však vinařství zavedlo akční nabídku, která se koná pravidelně s nástupem každé sezony.

Jelikož obvyklý roční objem prodeje dosahuje přibližně 60 % z vyprodukovaných lahví, zbylých 40 % se uchovává ve skladových prostorách. Ve výsledku může sklep obsahovat zbytky lahví z několika ročníků, proto se skladové zásoby na začátku sezony nabízejí za akční cenu, kdy sleva na kus dosahuje až 30 %.

Běžná prodejní cena vín se pohybuje v rozmezí 100–200 Kč/láhev, při této nabídce však mohou zákazníci nakoupit již od 80 Kč/láhev.

### **3.5.2 Řízené degustace**

Vinařství nabízí i řízené degustace, které probíhají v prezentačním sklepe v přízemí penzionu U Štupru. Proces degustace v originálním autentickém prostředí je vyhledávaným typem zážitku pro mnoho návštěvníků. Jedná se pro ně o možnost, jak se přiblížit výrobě vína, poznat vinařské prostředí a přiučit se samotnému procesu ochutnávání. Obvyklý počet účastníků ve skupině bývá okolo 10-12 osob a degustace trvá přibližně 2 hodiny. V jejím průběhu sám majitel prezentuje o vínech ze svého vinařství. Díky tomu, že se návštěvníci dozví zajímavé informace ohledně jednotlivých druhů vín a procesu jejich výroby, mají přirozeně větší zájem na jejich koupi. Samozřejmě je preference, pokud mohou zákazníci víno před zakoupením ochutnat, proto není nezvyklé, že po konci degustace zakoupí právě ty láhve, které mohli vyzkoušet. Jako doplněk k vínu se při degustaci podává drobné občerstvení v podobě čerstvého chleba a výběru sýrů.

Ačkoliv tedy řízené degustace patří do nabídky vinařství Tracht, nepořádají se tak často, a to především kvůli časové vytíženosti majitele. Aktuálně není součástí personálu žádná osoba, která by mohla majitele v degustacích zastoupit.

### **3.5.3 Digitální prostředí**

Jistá přítomnost v digitálním prostředí je dnes pro podnik velmi důležitá, jelikož jde povětšinou o bezplatnou formu propagace a může přinést velkou pozornost potenciálních zákazníků. Vinařství Tracht má svůj profil na některých sociálních sítích, přičemž nejaktivnější je pravděpodobně na síti Facebook. Na základě naší cílové skupiny jde o vhodný výběr platformy, jelikož pro většinu osob ve věku nad 30 let představuje právě Facebook tu nejpoužívanější.

Frekvence příspěvků zde nebývá větší než 1x za měsíc, navíc se jeho aktivita pozastavila s koncem roku 2021, profil však stále sleduje 673 uživatelů. Mezi obvyklé příspěvky patří oznámení a propagace dokončené výroby určitého vína, či sdílení plakátu na kulturní akci, již je vinařství součástí. Angažovanost uživatelů je však vysoká a každý sdílený příspěvek se setkává s velmi pozitivní zpětnou vazbou a několika komentáři pod fotkou.



*Obrázek 7: Profil Vinařství Tracht na síti Facebook*

(Zdroj: Vinařství Tracht & Penzion U Štupru, [www.facebook.com/vinarstvi.tracht/](https://www.facebook.com/vinarstvi.tracht/), březen 2022)

Z přiloženého obrázku si můžeme všimnout, že profil získal již 42 recenzí, přičemž všechny obsahovaly pozitivní komentář. Popis dále odkazuje i na firemní profil na Instagramu a nechybí ani vlastní fotky. Zvolená profilová fotka pomáhá nastínit rodinné pozadí podniku a ta úvodní může navnadit zákazníka na představu relaxace se sklenkou vína. Uvedená sklenka navíc i propaguje logo vinařství.

Podnik založil i firemní profil na Instagramu, počet sledujících zde však dosahuje jen 177 uživatelů a frekvence příspěvků je tu ještě nižší. Většinou se jedná pouze o sdílení totožné fotky z Facebooku. Jelikož však na Instagramu najdeme aktivnější spíše mladší generace, zaměření se na Facebook dává větší smysl kvůli naší starší cílové skupině.



*Obrázek 8: Úvodní strana webu tracht.cz*

(Zdroj: Vinařství Tracht, www.tracht.cz, březen 2022)

Podnik můžeme nalézt i díky webu, který byl profesionálně zpracován designovým studiem v roce 2016. Vyobrazená úvodní strana nabízí přehledný rozcestník, díky kterému je orientace na webu velmi snadná a intuitivní. Návštěvníci se zde mohou dozvědět více o historii vinařství, stejně tak detailní informace o penzionu či produkovaném víně.

Součástí je i rezervační formulář pro penzion, kde si mohou zákazníci pohodlně zvolit datum a snadno zamluvit ubytování. Již při náhledu kalendáře se navíc zobrazí, která data jsou obsazena.

Jedna z webových záložek obsahuje také nabídku konkrétních vín, tato stránka však bohužel není funkční. Také se zdá, že uvedené informace nebyly nějakou dobu aktualizovány (Tracht, březen 2022).

Účel webu je tak spíše informativní, s možností přímé rezervace penzionu. Jak již bylo zmíněno, web neobsahuje e-shop a v současné době se jeho příprava ani nechystá.

### 3.6 SLEPT analýza

Jako jedna z nejdůležitějších analýz se SLEPT zaměřuje na vnější faktory z makrookolí, jež mají výraznější dopad na podnik. Jedná se o vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

- **Sociální faktory:** Lokace podniku ve významné vinařské oblasti mu poskytuje silnou oporu v místních tradicích a životním stylu obyvatel. Také zohledníme-li množství vinařství v samotné obci, víno a s ním spojené zvyklosti tvoří důležitou součást místní lidové kultury a je zde tak vždy pozitivně přijímáno. Pokud jde o turisty, využívající služby penzionu, je pro ně velmi vítaným faktorem jeho okolí plné přírodních turistických atrakcí. Právě pro toto atraktivní prostředí a pochopitelně také kvůli vínu, by zde měl být relativně stálý přísun návštěvníků a potenciálních zákazníků.
- **Legislativní faktory:** Tyto právní faktory nemůže podnik nijak ovlivnit, jelikož jde o platné zákony a vládní regulace, které prosazují přímý vliv státu na podnikání. Podnik podléhá nejen legislativě státu, ale i Evropské Unie, jejíž nařízení platí automaticky ve všech členských státech.

Mezi nejdůležitější zákony a vyhlášky pro činnost ve vinařském sektoru patří:

Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb.

Vyhláška č. 88/2017 provádějící zákon č. 321/2004 Sb.

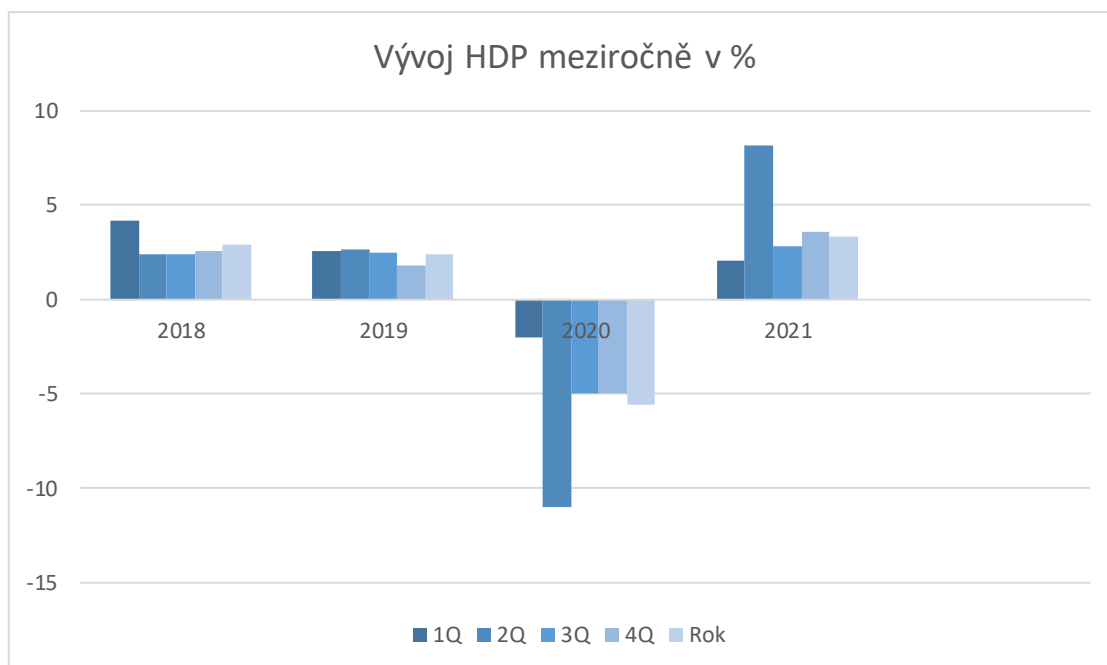
Vyhláška č. 80/2018 Sb. Stanovující vinařské podoblasti, obce a viniční tratě.

Nařízení Rady 1308/2013 (základní nařízení pro celé zemědělství, tj. i pro vinařství)

Nařízení Komise č. 607/2009 o označování vína.

- **Ekonomické faktory:** Mezi ně řadíme například vývojové trendy HDP, růst inflace či nezaměstnanost. Ekonomika České republiky se stále do určité míry vzpamatovává z proti pandemických opatření, která se začala aplikovat v roce 2020. V jejich důsledku byl celkově za rok 2020 meziroční pokles HDP o 5,6 %. Díky postupnému uvolňování restrikcí v roce 2021 však mohlo dojít

k opětovnému růstu české ekonomiky a hrubý domácí produkt tak vzrostl podle předběžného odhadu o 3,3 %. Ačkoliv tedy pomalu dochází ke zlepšování situace, dosud se nepodařilo navázat na poměry, které byly před pandemií, a to i z důvodu uzavření velkého počtu podniků, jež opatření natolik oslabila, že byli majitelé nuceni podnikání ukončit.



*Graf 2: Vývoj HDP meziročně v %*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, březen 2022)

Míra nezaměstnanosti se za poslední 4 roky lehce snížila a nyní dosahuje hodnoty 3,8 %. Jelikož se však jedná o rodinný podnik, který zaměstnává blízké rodinné příslušníky či několik málo pracovníků na DPP či DPČ, není vliv nezaměstnanosti pro podnik stěžejní.

Naopak podstatnou roli bude hrát inflace, která začala v posledních měsících roku 2021 výrazně stoupat. Průměrná míra inflace za rok 2021 dosáhla 3,8 % a byla tak nejvyšší od roku 2008. Takto vysoká inflace zapříčiňuje nižší kupní sílu a tím nižší zájem o služby nebo produkty. Největší měrou přispívá zvýšení cen bydlení a pohonných hmot (ČNB, duben 2022).

- **Politické faktory:** Na konci roku 2021 došlo k dosazení nového premiéra Petra Fialy, jehož vláda musí stále řešit doznívající pandemii koronaviru. Velmi závažnou událostí světového významu pak byla ruská invaze na Ukrajinu, která začala v únoru 2022. Tato situace zapříčinila mimo jiné i příchod velkého počtu ukrajinských imigrantů. Konflikty s Ruskem způsobily i prudký nárůst cen – především pohonných hmot, energií a komodit, což zajisté ovlivní také provoz podniku. Vyšší náklady vyvolají další růst inflace a předpokládané zdražení nabízených produktů a služeb.
- **Technologické faktory:** Podnik si je vědom nutnosti modernizace a rozvoje používaných technologií za účelem efektivnější práce, která mu ušetří čas i náklady. Čím je totiž výroba technicky vyspělejší, tím nižší jsou vstupní náklady. Náročnost na lidské zdroje se v zemědělství dá dobře snížit při využití strojů, jako jsou např. kombajn pro rychlejší sběr vinné révy, či automatická linka na lahvování vína, přičemž obojí je vinařstvím Tracht využíváno.

### 3.7 Porterův model konkurenčního prostředí

Jedná se o další z důležitých analýz, někdy označovanou také jako Porterův model pěti sil. Zaměřuje se na rozbor oborového prostředí a faktorů, které by mohly podnikání vinařství ovlivnit.

- **Vyjednávací síla zákazníků:** Vinařství Tracht se zaměřuje na B2C prodej, přičemž nemá žádného velkého odběratele, který by disponoval podstatnou vyjednávací silou. U malých vinařství mohou mít jistou výhodu dlouhodobí zákazníci, kterým je nabídnuta například vyšší sleva či přístup k omezenému zboží. Noví zákazníci většinou přijdou pro víno na základě doporučení. V případě sezonního prodeje občerstvení jsou počty návštěvníků pravidelně velmi vysoké díky umístění podniků v turisticky atraktivní lokalitě. Upoutání dalších nových klientů pomáhá také účast na místních kulturních akcích spojených s vínem, například akce Otevřené sklepy či Burčákové slavnosti, kdy se podnikům v oblasti dostává významného počtu návštěv. Nicméně zákazníci mohou v blízkém okolí vybírat z poměrně velkého počtu alternativ, co se týče vína i ubytování, a mohou

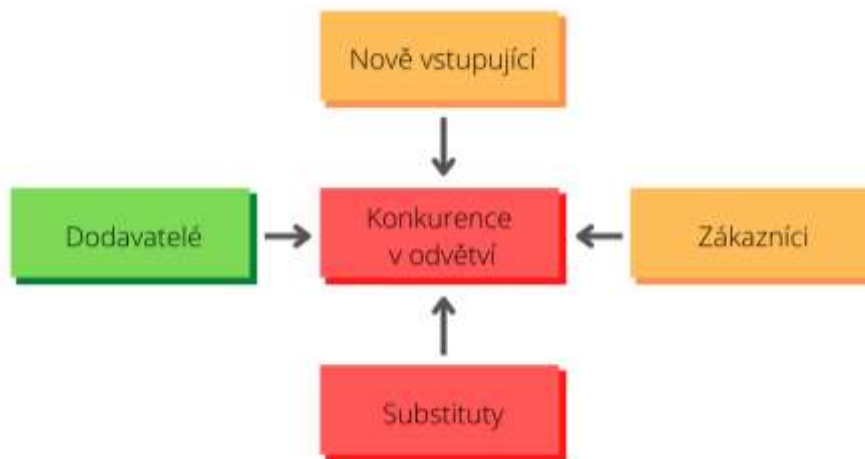
tak do určité míry tlačit ceny dolů. Zákazníci by tak dokázali mít výraznější vyjednávací sílu, avšak pokud podnik buduje stálou a věrnou klientelu, tato síla se snižuje. Mnozí totiž i nadále upřednostní osobní vztah s majitelem a produkty, na které jsou zvyklí, oproti nižší ceně konkurence.

- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Vinařství Tracht nemá žádného významného dodavatele, který by disponoval podstatnou vyjednávací silou. Dlouhodobě jsou odebírány pouze obalové materiály, vinná réva pak pochází kompletně z vlastních vinic a není třeba přikupovat víc. Díky této nezávislosti na externím dodavateli hroznů je podnik soběstačný a neohrožený případným výpadkem. Pro vinařství, která révu odkupují, záleží síla dodavatelů na poměru odkupu cizí révy ku vlastní vypěstované. Podniky v okolí však berou většinou hlavně z vlastních vinic.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Jelikož se jedná o velmi atraktivní lokalitu, hrozba nové konkurence může být relativně vysoká. Především je-li v oblasti Pálavy stále množství nevyužitých sklepů a úrodné půdy, tvoří se potenciální příležitost pro nové investory. Nová konkurence by však musela překonat jisté bariéry vstupu. Z legislativního hlediska není začátek provozování vinařské činnosti až tak složitý, jedná se především o zápis do evidence zemědělského podnikatele podle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství. Nebo pokud jde o podnikání v režimu živnostenského podnikání podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, pak stačí vyřízení volné živnosti. Ani pro jednu z těchto možností nemusí podnikatel prokazovat odbornou způsobilost.

Avšak na to, aby byl nový subjekt schopen nabízet i ochutnávky vín, rozlévání na místě, či prodej občerstvení, musel by mít i oprávnění k provozování živnosti „Hostinská činnost“, na kterou je již nutné odbornou způsobilost prokázat.

Další velkou překážkou vstupu by pak byla počáteční vysoká investice do rekonstrukce nových prostor a předpokládaného zakoupení vinic, vhodné půdy nebo odkupu vinné révy.

- **Hrozba substitutů:** Podnik se pohybuje na trhu s velkým množstvím substitutů, které můžeme rozdělit na dokonalé a nedokonalé. Dokonalým jsou například jiné odrůdy vína, které naše vinařství nenabízí. V tomto případě je tedy v okolí velké množství dokonalých substitutů. Substitutem nedokonalým může být jakýkoliv jiný alkoholický nápoj, přičemž pivo bude v této kategorii pravděpodobně nejvýznamnější. Neočekává se však, že by výrazně ohrožovalo prodej vína v této oblasti.
- **Rivalita firem působících na daném trhu:** Dá se označit za zdravou, především také protože místní vinaři považují víno za výrobek, u něž preference konkrétní láhve závisí hlavně na subjektivním hodnocení zákazníka. Většina místních vinařů je také součástí Vinařského spolu Strachotín, kdy společně organizují kulturní akce. Nicméně, stále jde o velké množství konkurenčních podniků na relativně malém území. Ať již v obci Strachotín, či v širším okruhu Mikulovské vinařské podoblasti.



Obrázek 9: Porterův model – grafické znázornění

(Zdroj: vlastní zpracování)

Grafické zpracování přehledně ukazuje důležitost jednotlivých sil, přičemž červená barva značí největší důležitost a zelená pak tu nejmenší. Při shrnutí lze říct, že největší vliv na podnik mají okolní vinařské podniky, jelikož se pohybuje ve velmi konkurenčním prostředí, v němž existuje velké množství dokonalých substitutů.

### 3.8 Analýza vnitřního prostředí metodou „7S“

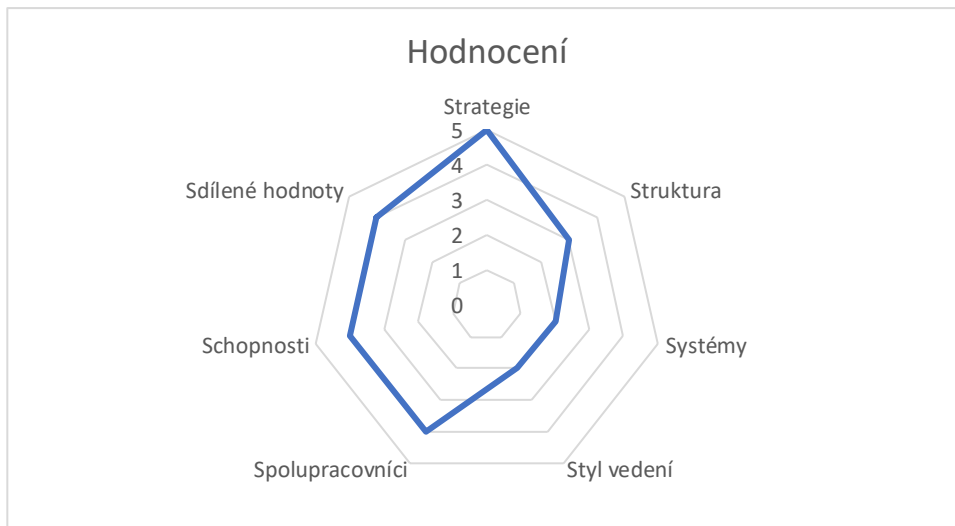
V této kapitole budou vypracovány jednotlivé faktory z analýzy interního prostředí firmy.

- **Strategy (strategie)** – Vizí podniku není velkovýroba, nýbrž produkce kvalitního vína v omezeném množství, aby tak produkt stále zůstal vzácným. Cílem vinařství není nabízet své výrobky v supermarketu, ale udržet si osobní přístup k zákazníkům a vysokou kvalitu. Díky produkci z vlastních vinic se také lépe zajistí kontrola vstupních produktů, což napomáhá k udržení prvotřídní jakosti. Jedním ze záměrů podniku je také snaha o maximální efektivitu. Neobětovat všechnen čas, ale pracovat efektivně.
- **Structure (struktura)** – Existuje pouze jeden vlastník, který přebírá roli nadřízeného nad zbytkem personálu. Rozhodovací pravomoc náleží do jeho rukou, což může urychlit řešení jednoduchých problémů a redukovat možné spory. Najít řešení ke komplexním problémům však může být pro jednoho člověka obtížnější. K předávání informací dochází ve většině případů přímo z nadřízeného na konkrétní podřízenou osobu.
- **Systems (systémy)** – Určité práce ve vinařství, např. obdělávání vinice, musí být provedeny ve specifickou dobu v průběhu roku, aktuální potřeby se však řeší operativně v daný moment. Každý z pracovníků má své přidělené úkoly a funkci, přičemž u úkolů bez specifických požadavků na personál, může dojít k zastoupení jiným zaměstnancem.
- **Style (styl vedení)** – Podnik se v tomto ohledu potýká s typickým problémem rodinných firem. Komunikace v pracovním prostředí je odlišná, pokud se jedná o rodinné příslušníky či nikoliv, což se odráží při řešení problémů a jednání. Nelze totiž plně oddělit pracovní vztah od rodinného, s čímž mohou přicházet komplikace. Styl vedení bývá přímočarý, autoritativní a komunikace probíhá především shora dolů.

- **Staff (spolupracovníci)** – Počet zaměstnanců obvykle nepřesahuje deset, přičemž se jedná i o nerodinné pracovníky. Vztahy na pracovišti se i díky menšímu kolektivu udržují na dobré úrovni.
- **Skills (schopnosti)** – Majitel podniku vychází především z vlastních zkušeností získaných v průběhu let strávených u výroby vína a provozu samotného podniku. V tomto ohledu je nenahraditelný a nemůže být zastoupen nikým ze současných pracovníků. Absolvování dalších vzdělávacích kurzů či seminářů pro něj bohužel není možné z důvodu časové vytíženosti, část nových poznatků však může čerpat i od ostatních vinařů z okolí.
- **Shared values (sdílené hodnoty)** – Pracovní kolektiv uznává stejné hodnoty jako majitel, co se týče snahy o kvalitní víno a poskytování kvalitních služeb. Vize vinařství je v rodině sdílená a pro rodinu je důležité.

#### **Zhodnocení analýzy „7S“**

Firma si stojí za svými cíli poskytovat kvalitní výrobky a udržovat individuální vztahy se zákazníky a aktuální strategie i hodnoty pracovníků tomu odpovídají. Počet zaměstnanců je relativně malý, což pomáhá udržení jednoduché struktury společnosti. To ale nemusí prospívat časové vytíženosti majitele, jelikož si bere na starosti velké množství úkolů. Prostor pro rozvoj je v oblasti komunikace a vedení, kvůli komplikacím s rodinností podniku. Výsledky analýzy jsou znázorněny na paprskovém grafu, kdy škála od 1 do 5 zobrazuje hodnocení jako: 1 = nejhorší, 5 = nejlepší.



*Graf 3: Grafické znázornění výsledků analýzy "7S"*

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.9 SWOT analýza

Závěrečná analýza SWOT pomáhá shrnout aktuální situaci a dokáže poskytnout ucelený obraz. SWOT vychází z výše provedených analýz, měla by odrážet zjištěné údaje a zpracovat je do přehledné tabulky. Podnik tak získá informace, se kterými může dál pracovat a zahrnout je do své strategie.

Z analýz vyplývá, že vinařství Tracht má velkou výhodu ve své lokalitě, která zajistí pravidelný přísun turistů a nových zákazníků, tato výhoda je však sdílená i s okolními podniky. Silnou stránkou je především vztah se zákazníky, rozmanitost nabízených služeb a kvalita vína. Naopak mezi slabé stránky patří hlavně nízká úroveň propagace, nezveřejněná nabídka produktů a kvůli časové vytíženosti, i neorganizování řízených degustací.

Příležitostí může být orientace na kvalitu a budování komunity spokojených zákazníků podniku pomocí sociálních sítí, využití lokace u cyklostezky či budoucí nástup nové generace do firmy. Největší hrozby dlouhodobě představuje množství konkurence v bezprostředním okolí a momentálně i rychlý nárůst inflace.

Tabulka 4: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
1. Osobní přístup při prodeji	1. Nízká úroveň propagace
2. Široká nabídka služeb a produktů	2. Nezveřejněná nabídka produktů
3. Kvalita vína	3. Řízené degustace jen zřídka
4. Turisticky atraktivní lokalita 5. Věrná základna zákazníků 6. Účast na kulturních akcích 7. Zkušenosti ve vinařském oboru 8. Nezávislost na dodavatelích	4. Časová vytíženost majitele 5. Rodinnost podniku 6. Celková malá rozloha vinohradů
Příležitosti	Hrozby
1. Orientace na kvalitu, ne na kvantitu	1. Velká konkurence v okolí
2. Rozvíjet komunitu okolo vinařství	2. Další cenový růst
3. Využití atraktivní lokality pro propagaci 4. Využití lokace u cyklostezky 5. Vychovávání nové generace v oboru	3. Závislost na počasí 4. Vstup další konkurence na trh 5. Nepříznivé legislativní změny

(Zdroj: vlastní zpracování)

## 4 Vlastní návrhy

Tato závěrečná část se věnuje návrhům na rozvoj podniku a vychází z analýz provedených v předchozí kapitole. Z nich je zřejmé mimo jiné značné množství konkurence v okolí, proto se návrhy zaměří z velké části na marketing a konkrétní formy podpory propagace podniku, které pomohou se zviditelněním vinařství Tracht mezi ostatními.

### 4.1 Marketing

#### 4.1.1 Nová pracovní pozice – správce sociálních sítí

Podnik v současné době není na sociálních sítích moc aktivní, přitom se jedná o levný způsob propagace, který může velmi pomoci rozšířit jeho jméno. Důsledná správa sítí však může být nad časové možnosti současných zaměstnanců, proto se pro tento účel vytvoří nová pracovní pozice.

Náplň práce spočívá především ve formulaci redakčního plánu příspěvků a jejich následném zveřejňování s frekvencí 2 příspěvků za týden. Součástí práce je také drobná administrativa spojená s marketingem a neméně důležitá komunikace s fanoušky stránky, tzn. odpovídání na komentáře, hodnocení či soukromé zprávy. Jak bylo řečeno v analytické části, podnik si cení individuálního přístupu k zákazníkům, proto je udržování vztahu klíčové i na sociálních sítích a každá reakce je důležitá.

Primární je aktivita na síti Facebook, jelikož je vzhledem k definované cílové skupině nejvíc relevantní. Příspěvky se však budou sdílet i na síti Instagram, která prozatím nebyla příliš aktivní. Jelikož půjde o stejný obsah na obě sítě, nejedná se o dodatečnou práci, při sdílení příspěvku totiž lze využít funkci automatického sdílení na obě sítě záraz.

Pro větší atraktivitu pro budoucího zaměstnance bude nabídnuta flexibilní pracovní doba s možností organizace vlastního času. Taktéž bude činnost prováděna především na dálku z domova, pouze se stanoví frekvence návštěv vinařství za účelem pořízení propagačních

fotografií pro příspěvky. Při jedné návštěvě by tedy došlo k pořízení jejich většího množství, aby frekvence mohla být co nejnižší.

Objem práce odpovídá zhruba 15 hodinám týdně, přičemž by se jednalo o spolupráci na dohodu o provedení činnosti (DPČ). Při dohodě o provedení práce (DPP) by se totiž rozsah odpracovaných hodin tohoto zaměstnance nevešel do limitu 300 hodin za kalendářní rok. Proto bude zvolena zmíněná DPČ.

*Tabulka 5: Předpokládaný rozpočet mzdových nákladů*

<b>Rozpočet mzdových nákladů</b>	<b>Náklady měsíčně</b>	<b>Náklady ročně</b>
Hrubá mzda zaměstnance	7 200,00 Kč	86 400,00 Kč
Sociální pojištění	1 786,00 Kč	21 432,00 Kč
Zdravotní pojištění	648,00 Kč	7 776,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>9 634,00 Kč</b>	<b>115 608,00 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Uvedená tabulka znázorňuje náklady zaměstnavatele na nového pracovníka v případě, že jeho hrubá mzda je 7 200 Kč. Tohoto čísla bylo dosaženo násobením hodinové mzdy 120 Kč s předpokládaným rozsahem práce 60 hodin za měsíc.

Nová pozice bude otevřena dlouhodobě a její přínos bude především ve zlepšení prezentace podniku v digitálním prostředí. Budou zveřejňovány aktuální informace, oslovení noví potenciální zákazníci a celková komunikace firmy s okolím bude plynulejší. Zveřejňování příspěvků s relevantním obsahem, který bude uživatele zajímat, pomůže zisku dalších fanoušků profilu a s tím spojené budování obchodního jména v povědomí veřejnosti.

Pro obsazení pozice bude využita primárně bezplatná inzerce na webových portálech s nabídkami práce. Na samotné síti Facebook bude vypsán inzerát s popisem funkce a zveřejněn jak na profilu vinařství, tak na relevantních skupinách s pracovními nabídkami – obecnými, ale i marketingově zaměřenými. Vzhledem k dobrému šíření informací v okolí, dojde také na ústní propagaci přes rodinné příslušníky a známé, čímž by se mohlo podařit pozici obsadit bez nutnosti placené inzerce.

#### 4.1.2 Typy příspěvků na sociální síť

Existuje velká variabilita v typech příspěvků, proto má podnik mnoho možností, jak zaujmout uživatele sociálních sítí. Cílem větší aktivity na sítích je především zvyšování povědomí o značce a budování komunity okolo ní. Proto by sdílený obsah měl být relevantní, nejlépe nabízející i určitou přidanou hodnotu, aby tak fanoušci měli důvod profil stále sledovat, popřípadě i sdílet.

Návrhy na témata:

- Představení konkrétní odrůdy vína – popis chuti, vůně, výroby či k jakému pokrmu se víno hodí.
- Náhled do procesu výroby vína – fotografie z vinic, sběru hroznů, výrobního procesu či lahvování. Vždy doplněno krátkým popisem pro přiblížení uživatelům.
- Fotografie z prostředí vinařství či penzionu – možno doplnit popisem lokace.
- Fotografie z Pálavy a okolí – možno doplnit popisem místa či zajímavostí.
- Tipy a zajímavosti o víně – např. zajímavý fakt z historie, tip na uchovávání vína.
- Soutěžní – možnost výhry pro uživatele, zatímco by profilu rostla návštěvnost.
- Propagace lokální kulturní akce – pokud se náš podnik účastní.
- Odkaz na web – např. za účelem představení snadné rezervace penzionu přes formulář na webu.
- Svátky a speciálními dny – např. využití Valentýnského dne či Dne matek pro návrh vína jako vhodného dárku.
- Významná data pro podnik – např. oznámení výročí založení vinařství.
- Informační – za účelem informovat o změně otevírací doby apod.

Níže uvedené příspěvky slouží jako konkrétní ukázky obsahu, který se bude sdílet. Vždy bude obsahovat krátký popis, případně výzvu k akci a pokud obsahuje i fotku, vždy bude označena logem Vinařství Tracht. Grafická úprava bude řešena pomocí online editoru Canva, který je v základní verzi dostupný bezplatně. Pro naše účely bude stačit základní, jelikož i ta obsahuje všechny potřebné funkce. Všechna grafika bude tvořena v podobném

stylu, aby se zachovala jednotná vizuální identita příspěvků. Díky tomu si ji fanoušci lépe zapamatují a automaticky přiřadí k našemu podniku v moment, kdy se jim zobrazí.

(Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 10: Příspěvek na sociální síť – rada

Příklad z oblasti rad a tipů, které by mohli uživatelé ocenit a měli by tak důvod profil vinařství sledovat, popřípadě tip sdílet i s přáteli, což by přineslo větší dosah.



*Obrázek 11: Příspěvek na sociální síť – soutěž  
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Dalším příkladem je vyhlášení fotosoutěže, kdy mohou uživatelé vyhrát 3 láhve vína Tracht dle jejich výběru. Účast je podmíněna zasláním vlastní fotky z okolí Pálavy.

Soutěžní příspěvek však vždy musí zahrnovat určité náležitosti, a to konkrétně:

- co je výherní cena,
- datum a čas ukončení soutěže,
- jak bude vyhodnocena,
- co musí soutěžící udělat, aby se kvalifikovali,
- jak bude výhra předána

Přitom nesmí být porušena pravidla a zásady komunity Facebooku, tzn. podmínkou účasti v soutěži nesmí být například sdílení na uživatelově profilu či označování jeho přátel v komentáři. Soutěž je nutné pořádat na firemním, nikoliv osobním, profilu a aby byl příspěvek i z právního hlediska v pořádku, musí obsahovat plné znění pravidel. Toto znění je však dlouhé, proto jej lze uvést pomocí odkazu, kde si jej mohou uživatelé přečíst celé. Konkrétní znění pravidel vypracované pro tuto fotosoutěž je uvedeno v příloze bakalářské práce. Při porušení zmíněných pravidel Facebooku může dojít k blokaci či dokonce smazání účtu (Facebook, duben 2022).

Na základě předchozí analýzy víme, že profil má již teď aktivní fanoušky, proto se předpokládá velký zájem o účast v soutěži. Uživatelé po zveřejnění fotek mohou sdílet příspěvek i na svém profilu, čímž se pro ně zajistí větší počet reakcí a pro náš profil větší publicita. Smyslem soutěže je rozšířit povědomí o značce a zvýšit návštěvnost profilu mezi relevantními uživateli z okolí Pálavy či těch, kteří oblast navštěvují za účelem turistiky.

Nebudeme proto požadovat, aby hlasující začali sledovat naši stránku, jelikož by pravděpodobně nešlo o relevantní fanoušky v dlouhodobém horizontu. U takto získaných uživatelů je větší šance, že stránku po čase přestanou sledovat či její obsah dokonce skryjí, což má negativní dopad. Algoritmus Facebooku totiž pak obsah profilu vyhodnotí jako nekvalitní a bude jej zobrazovat méně uživatelům (Obsahová agentura, duben 2022).

### 4.1.3 Aktualizace webu a katalog vín

Na základě analýzy vypracované v předchozí části práce je zřejmé, že webové stránky podniku nejsou aktualizované a některé části webu dokonce chybí, ačkoli na ně rozcestník odkazuje. Určité důležité informace, týkající se penzionu, však realitě odpovídají, jelikož byl na stránce zveřejněn současný ceník ubytování, platný od 1.1.2022. Texty přibližující příběh a rozvoj vinařství ale končí zmínkou o roce 2013, proto na webu dojde k aktualizaci a uvedení nových informací ohledně momentálně produkovaných odrůd vín, změn či provedených renovací v podniku (Tracht, duben 2022).

Hlavní změnou však bude vytvoření katalogu nabídky vín. Odkaz na tento výčet nabídky je na webu již uveden, po jeho rozkliknutí se však zobrazí pouze prázdná stránka. Toto vylepšení může být provedeno i jedním ze současných zaměstnanců, jelikož tento úkon není složitý a bude stačit mírně pokročilá znalost práce s informačními technologiemi.

Přinese však velký pozitivní dopad, jelikož vinařství nemá nikde zveřejněnou nabídku všech svých vín, proto může být pro zákazníky obtížné se v produktech orientovat. Katalog může zákazníkům sloužit k prvnímu kontaktu s výrobky. Dozví se základní informace, dle kterých se přímo rozhodnou, anebo se jim alespoň usnadní pozdější výběr v místě prodejny. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, vinařství si nepřeje zakládat e-shop, proto je funkce katalogu jen informační,

Nabídka je členěna na červená, bílá a růžová vína. Po kliknutí na určitou kategorii se uživateli zobrazí výčet všech těchto vín produkovaných vinařstvím Tracht.

Karta konkrétního produktu bude obsahovat:

- fotku láhve,
- název odrůdy a ročník,
- druh, kategorii,
- obsah alkoholu, zbytkový cukr a kyseliny,
- popis vůně, chuti,
- k jakému pokrmu se hodí,
- cenu.

## Naše nabídka

PODLE DRUHU

PODLE ODRŮDY

Bílá | Dezertní | Růžové | Červené

### Ryzlink vlašský 2021

Bílá | Suché | Pozdní sběr  
Šarže 35/21 | Alkohol 11 % | Cukr 1,0 g/l | Kyselina 5,9 g/l



Vůně:  
Tóny angréštu, tropického ovoce, červeného rybízu, ořechů nebo lučního květi

Chut':  
Šťavnatá, svěží, podpořená vynikající kyselinkou. Ve vínech z dobře vyzrálých hroznů můžeme nalézt také medové tóny nebo tóny hroznok.

Hodí se k:  
Zeleninové polévky, ryby a uzeniny

Cena: 120 Kč

### Pálava 2021

Bílá | Polosladké | Výběr z hroznů  
Šarže 16/20 | Alkohol 12,5 % | Cukr 53 g/l | Kyselina 7,4 g/l



Vůně:  
Růže, sladké koření, exotické ovoce a výrazné květinové tóny

Chut':  
Svěží, aromatická a sladší, můžeme najít muškát, vanilku nebo mandarinky.

Hodí se k:  
Dezerty, měkké a tvrdé sýry

Cena: 120 Kč

#### *Obrázek 12: Katalog vín na webu*

(Zdroj: vlastní zpracování, obrázek pořízen z

[www.tracht.cz/cz/nabidka-vin.html?show\\_type&show=types&filters\[id\\_type\]=1](http://www.tracht.cz/cz/nabidka-vin.html?show_type&show=types&filters[id_type]=1))

Katalog bude strukturovaný a přehledný, aby orientace na webu zůstala i nadále jednoduchá a návštěvníci se pohybovali intuitivně. Zároveň se dodržuje zavedená grafická úprava webu, což znamená použití stejných fontů písma, barev a celkové úpravy. Obrázek slouží k nastínění výsledného vzhledu, informace v něm uvedené jsou však pouze ilustrační.

Taktéž na všech stránkách webu najdeme uveden nadpis "Novinky v sekci vín", prostor pod ním je však prázdný, proto se zde nyní bude zobrazovat jedno nově vyrobené či zákaznicky oblíbené víno. Znázorněna bude fotka láhve konkrétního vína a jeho název. Fotka bude sloužit jako odkaz, který při prokliknutí přesměruje návštěvníka do katalogu vín, přímo na konkrétní produkt. Takto propagovanému vínu se dostane větší publicity, která bude prospěšná především pro nové produkty.

#### **4.1.4 Propagační fotky**

Prozatímni fotografie publikované na sociálních sítích byly spíše nekvalitního rázu a ani v ostatních veřejných zmínkách nemá podnik velmi hodnotné fotografie. Fotogalerie webu obsahuje několik snímků, na kterých se většinou jedná o ukázky vinic, interiéru podniku či ilustrační obrázky vína.

Některé fotky však nemají příliš profesionální podobu, zatímco atraktivní prostředí vinic, Strachotínského rybníka a Novomlýnských nádrží má velký potenciál, aby dalo vzniknout poutavému obsahu. Proto bude domluvena spolupráce s fotografem na volné noze, který nafotí jak interiéry vinotéky, sklepa a penzionu, tak bezprostřední okolí rybníka, venkovního posezení či přilehlých vinic.

Výsledný materiál bude využit nejen ve fotogalerii na webu, ale také pro některé příspěvky na sociální sítě či na případné propagační materiály. Zejména při publikování ve fotogalerii bude u příspěvku i krátký popis daného místa či vysvětlení, o jakou část areálu se jedná.

Za účelem zakázky se kontaktovalo několik fotografů. Na základě porovnání jejich nabídek a také při zvážení předchozí osobní zkušenosti, byl zvolen Jiří Šefrna, který má s interiérovou i exteriérovou fotografií bohaté zkušenosti a pohybuje se v okolí (fotosefrna.cz, duben 2022). Následující tabulka shrnuje domluvené body spolupráce, přičemž cena se pohybuje mezi 5 – 8 000 Kč, dle konkrétního termínu a vytíženosti.

*Tabulka 6: Zpracování fotografické zakázky*

Zpracování fotografické zakázky	
Počet výsledných fotek	30 ks
Cena	5 - 8 000 Kč
Doba zpracování	14 dní

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nové a kvalitní fotografie na propagaci zaujmou další zákazníky, především protože interiéry i okolí podniku jsou velmi atraktivní a mohou přilákat nové turisty jež budou chtít navštívit Pálavu nebo zažít degustaci v autentickém prostředí kvelbeného sklepa.

## **4.2 Řízené degustace**

Na základě dříve zmíněné analýzy víme, že vinařství řízené degustace provozuje jen velmi málo, ačkoli disponuje vhodným prostředím i zázemím. Důvodem je časová vytíženost majitele, který má jako jediný z podniku potřebné znalosti pro prezentování hostům. Degustace jsou však neodmyslitelnou součástí vinařské kultury a jejich provozování může pomoci v budování vztahu se zákazníky, proto bude na tyto akce najímán externí profesionál z okolí.

Spolupráce se sommeliérem bude dlouhodobého charakteru, přičemž by se, po domluvě na konkrétních termínech, staral o provedení veškerých objednaných degustací a majitel podniku by se tak mohl věnovat jiným záležitostem. Dlouhodobá spolupráce bude v tomto případě jednodušší než najímat různé sommeliéry na jednorázové akce. Takto se konkrétní sommeliér naučí výborně prezentovat vína Tracht a tyto znalosti bude využívat pravidelně.

Jedná se spíše o akci za účelem propagace vín než za výtěžkem. Předpokládá se, že návštěvníci si při degustaci najdou své favority a tyto konkrétní produkty zakoupí na místě po skončení akce. V ideálním případě by se také stali pravidelnými zákazníky vinařství, což by znamenalo odběr vína i v budoucnu a Tracht by tak získal další dlouhodobé klienty.

Akce budou především soukromé nebo firemní, kdy si skupina do 16 osob zarezervuje konkrétní datum a čas po telefonické či emailové domluvě. Samozřejmostí je možnost sestavit degustaci na míru dle přání zákazníka. V případě zájmu je ale možné organizovat i degustaci pro veřejnost, kdy se dopředu vyhlásí termín konání a zájemci by se přihlašovali do naplnění stanovené kapacity. Tyto veřejné degustace by se vyhlašovaly na sociálních sítích a také přímo v místě provozovny pomocí plakátu.

Degustace bude sestavena z 6 vzorků vín, přičemž cena pro každého účastníka bude 350 Kč. Tato cena zahrnuje degustované víno, občerstvení (výběr sýrů a čerstvého pečiva) a odborný výklad provedený sommeliérem. Aby se akce i se službou vyplatila, minimální počet osob je stanoven na 10. Náklady na degustaci pro podnik spočívají ve spotřebovaných lahvích vína, občerstvení a času sommeliéra. Při výpočtu pro minimální obsazenost se jedná o spotřebu 10 lahví vína, které při průměrných cenách vychází na 1 200 Kč. Cena občerstvení se odhaduje na 500 Kč. Při těchto datech se výsledná bilance rovná 1 800 Kč, což je odměna sommeliérovi za odvedený výklad a zisk společnosti. Tato částka se však týká pouze degustace a nezapočítává zisk, který už vinařství generuje ze spotřebovaných lahví vína.

### **4.3 Dárkové sety a poukazy**

Víno patří mezi oblíbené dárkové předměty pro dospělé, což pro vinařství vytváří velkou příležitost. Dárkové balení se hodí k narozeninám či jiné výjimečné události a ozdobné tematické balení upoutá pozornost lépe než jednotlivě balené láhve. Proto bude podnik nově nabízet i dárkové dřevěné boxy, ve kterých budou vždy 2 láhve vína o velikosti 0,75 l, dle výběru kupujícího.

V případě, že bude obdarovaná osoba spokojena a víno si oblíbí, podnik získá nového zákazníka. Proces darování bude navíc nejspíše ještě podpořen kladným komentářem od darujícího. Díky speciálnímu balení se tak bude vinařství dostávat do širšího povědomí a k různorodějším zákazníkům. Tato podoba je možná využít i pro reprezentační účely vinařství, například ve formě sponzorského daru určitému podniku či na společenskou událost.



*Obrázek 13: Dárkový box na víno*

(Zdroj: [www.obalove-materialy.cz/data/imgauto/2/7/dreveny-obal-2-lahve-800x600.webp](http://www.obalove-materialy.cz/data/imgauto/2/7/dreveny-obal-2-lahve-800x600.webp), duben 2022)

Box má posuvnou skleněnou přední část a poutko pro lepší úchyt. Pro částečnou ochranu i dekoraci obsahuje navíc i menší množství dřevěné výplně. Volitelným doplňkem bude možnost vložení darovací karty s libovolným věnováním. Dřevěný box byl zvolen pro odlišení od konkurence, která ve většině případů nabízí pouze dárkové kartonové obaly. Dřevo navíc působí kvalitnějším dojmem a umocňuje zážitek obdarovaného.

*Tabulka 7: Náklady na dárkové balení*

Náklady	
Dřevěný box	170 Kč
Výplň	5 Kč
Víno	100 Kč
<b>Celkem</b>	<b>275 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Uvedená tabulka nákladů zahrnuje nákupní cenu boxu, přičemž vinařství dostane sníženou individuální cenu na základě pravidelného odběru a dlouhodobé spolupráce. Výplň v podobě dřevité vlny bude objednáвана od stejného dodavatele. Výrobní náklady vína jsou 50 Kč na láhev. Souhrn nákladů tedy odpovídá 275 Kč. Při stanovené ceně 450 Kč pro kupujícího, plyne zisk 175 Kč na balení. Při prodeji samostatných lahví by zisk podniku dosahoval pouze 140 Kč.

Dárkově sety se mohou buď telefonicky či emailem objednat dopředu, nebo se připraví až na prodejně. Určitý počet prázdných nesestavených bedýnek se proto bude skladovat přímo v místě prodeje.

Další vhodnou alternativou pro darování jsou poukazy na pobyt v penzionu U Štupru, kdy si kupující bude moci zvolit konkrétní počet nocí, které daruje. Aby nabídka působila atraktivněji, bude k poukazu nabídnuta i láhev vína zdarma, která se obdarovaným předá při nástupu do ubytování. Pokud je počet zakoupených nocí 3 a více, počet lahví bude zvýšen na 2.



*Obrázek 14: Dárkový poukaz na pobyt*

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek znázorňuje možný vzhled dárkového poukazu. Bude obsahovat propagační fotografii, logo společnosti a dále všechny informace potřebné pro zákazníka, které se vypíší ručně či doplní v elektronické podobě podle jeho individuálních požadavků.

## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat vnitřní i vnější prostředí podniku a na základě provedených analýz navrhnout možné směry rozvoje, aby tak společnost zlepšila své postavení na trhu a zviditelnila se mezi konkurencí. Samotná práce byla členěna do tří částí:

Teoretická část byla zpracována s pomocí odborné literatury a přiblížila pojmy ohledně podnikání a rodinných podniků, přičemž nastínila i jejich specifickou problematiku. Následovaly teoretické podklady pro analýzy, na jejichž základě byly poté i zpracovány. Konkrétně se jedná o analýzu vnitřního prostředí metodou „7S“, SLEPT, Porterův model a SWOT analýzu.

Analytická část začíná popisem celkového podniku a jeho služeb. Zaměřuje se na vinařství, penzion i sezonní prodej občerstvení. Pro lepší představu je rozvedeno i geografické okolí, pro které je vinařská kultura velmi typická. Následně byly provedeny dříve zmíněné analýzy externího prostředí – makroekonomických vlivů a konkurenčního odvětví. Interní aspekty byly objasněny metodou „7S“ a výsledky ze všech provedených rozborů následně shrnula SWOT analýza.

Část návrhová vychází z výsledků všech analýz a zaměřuje se na rozvoj oblastí, kde má podnik prostor pro zlepšení nebo jde o příležitost, kterou by mohl využít. Proto se návrhy týkají především marketingového okruhu, jelikož tomu se prozatím nedostávalo velké pozornosti, přitom je v něm velký potenciál. Bylo navrženo zavedení nového pracovního místa pro správce sociálních sítí, pořízení profesionálních propagačních fotografií a konkrétní typy příspěvků, které by mohly být sdíleny na sítích, aby se tak podpořilo budování komunity a zvýšilo povědomí o značce. Také byl zmíněn návrh na navázání spolupráce s profesionálním sommeliérem, který by pro podnik obstarával řízené degustace a ulehčil tak časové vytíženosti majitele.

## Zdroje

ČESKO. § 2f zákona č. 252/1997 Sb., zákon o zemědělství. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 18. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-252#p2f>

ČESKO. § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>

ČESKO. § 502 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p502-1>

Dřevěný box na víno se skleněným okénkem, na 2 láhve, 350\*175\*95 mm. In: *Obalové materiály* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.obalove-materialy.cz/data/imgauto/2/7/dreveny-obal-2-lahve-800x600.webp>

*Foto Šefrna* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <http://www.fotosefrna.cz/>

GORDON, Grant a Nigel NICHOLSON, 2008. *Family wars: classic conflicts in family business and how to deal with them*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-4630-7.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

Jak správně uspořádat soutěž na Facebooku a Instagramu. *Obsahová agentura: Blog* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: [https://www.obsahova-agentura.cz/blog/jak-spravne-usporadat-soutez-na-facebooku-a-instagramu?send-solidpixels\\_0#form-solidpixels-0](https://www.obsahova-agentura.cz/blog/jak-spravne-usporadat-soutez-na-facebooku-a-instagramu?send-solidpixels_0#form-solidpixels-0)

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

LEACH, Peter, 1996. *Guide to the Family Business*. Second Edition. London, UK: Kogan Page, s. 239. ISBN 0-7494-1258-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

Mapy.cz [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.6661974&y=48.9020206&z=13&source=muni&id=5599&ds=1>

NIEHM, LINDA S., NANCY J. MILLER, MACK C. SHELLEY, II a MARGARET A. FITZGERALD, 2009. *Journal of Developmental Entrepreneurship: SMALL FAMILY BUSINESS SURVIVAL: STRATEGIES FOR COPING WITH OVERLAPPING FAMILY AND BUSINESS DEMANDS*. 2009. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. ISSN 1084-9467.

ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5603-9.

PETRŮ, Naděžda, 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Sciencepress. ISBN 978-80-7408-162-0.

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2021>

Současná inflace – Vše, co o ní potřebujete vědět. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Terms and Policies: Pages, Groups, and Events. *Facebook* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/policies\\_center/pages\\_groups\\_events](https://www.facebook.com/policies_center/pages_groups_events)

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

Vinařství Tracht & Penzion U Štupru. *Facebook* [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/vinarstvi.tracht>

VINAŘSTVÍ TRACHT, *Tracht* [online]. Strachotín: Design studio FACE, 2016 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.tracht.cz/cz/index.html>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzájemné překrývání systémů rodiny a podniku.....	18
Obrázek 2: Model předávání moci v malém rodinném podniku .....	19
Obrázek 3: Model 7S .....	22
Obrázek 4: Náměty na SWOT analýzu.....	24
Obrázek 5: Budova vinařství Tracht.....	25
Obrázek 6: Vinné sklepy na Sklepní ulici ve Strachotíně.....	31
Obrázek 7: Profil Vinařství Tracht na síti Facebook .....	34
Obrázek 8: Úvodní strana webu tracht.cz.....	35
Obrázek 9: Porterův model – grafické znázornění.....	40
Obrázek 10: Příspěvek na sociální síť – rada.....	48
Obrázek 11: Příspěvek na sociální síť – soutěž .....	49
Obrázek 12: Katalog vín na webu.....	52
Obrázek 13: Dárkový box na víno.....	56
Obrázek 14: Dárkový poukaz na pobyt.....	57

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady a výnosy z vinohradu.....	29
Tabulka 2: Náklady a výnosy z výroby vína.....	30
Tabulka 3: Náklady a výnosy z penzionu.....	30
Tabulka 4: SWOT analýza.....	44
Tabulka 5: Předpokládaný rozpočet mzdových nákladů .....	46
Tabulka 6: Zpracování fotografické zakázky.....	54
Tabulka 7: Náklady na dárkové balení .....	56

## **Seznam grafů**

Graf 1: Význam jednotlivých forem financování rodinných podniků.....	15
Graf 2: Vývoj HDP meziročně v % .....	37
Graf 3: Grafické znázornění výsledků analýzy "7S" .....	43

# Seznam příloh

## I. Plné znění pravidel fotosoutěže na síti Facebook

### Pravidla fotosoutěže Střípky z Pálavy

(dále jako „Pravidla“)

#### A. ÚVODNÍ USTANOVENÍ

1. Pořadatelem soutěže je Vinařství Tracht s.r.o. se sídlem Sklepní 307, 693 01 Strachotín, IČO 29367182 zapsaná pod spisovou značkou C 75840 u Krajského soudu v Brně (dále jako „pořadatel“).

Kontaktní údaje pořadatele ve věci soutěže: tracht@tracht.cz, +420 123 456 789.

2. Předmětem těchto Pravidel je vymezení podmínek, za kterých se mohou soutěžící zapojit do soutěže o 3 láhve vína Tracht dle jejich výběru, kterou organizuje pořadatel (dále jako „soutěž“), a dále podmínek pro výběr výherců a předání výhry ze strany pořadatele. Zapojením do soutěže projevuje soutěžící souhlas s těmito Pravidly a zavazuje se je dodržovat.
3. Pořadatel tímto prohlašuje, že:
  - soutěž není žádným způsobem sponzorována, podporována ani spravována společností Facebook a nijak s ní nesouvisí;
  - společnost Facebook vůči soutěžícím v rámci soutěže nevznikají žádná práva ani povinnosti.

#### B. PODMÍNKY ÚČASTI

1. Pro účast v soutěži je nutné splnit následující podmínky:
  - věk soutěžícího v den vyhlášení soutěže alespoň 18 let;
  - soutěžící musí mít při účasti v soutěži osobní profil na sociální síti Facebook.
  - dodržování podmínek sítě Facebook po celou dobu trvání soutěže.

2. Ze soutěže jsou vyloučeni zaměstnanci pořadatele a další osoby, které se jakýmkoli způsobem podílí na činnosti pořadatele, a dále osoby blízké osob vyloučených z účasti na soutěži tímto článkem Pravidel.
3. Podmínkou účasti v soutěži není zakoupení zboží, služeb či zaplacení jakéhokoliv jiného vkladu do soutěže.

### C. MECHANIKA SOUTĚŽE A VÝHRY

1. Pro účast v soutěži je třeba splnit zadání:
  1. Zaslát soutěžní fotku zprávou na profil Vinařství Tracht & Penzion U Štupru do 30.4.2022
  2. Počet fotek je omezený na jednu.
2. Soutěžící se soutěže může zúčastnit od zveřejnění příspěvku o konání soutěže do 30.4.2022 do 23:59 hod. Výherce pořadatel vyhlásí 17.5.2022. do 20:00 v příspěvku na facebookovém profilu pořadatele.
3. Pořadatel si vyhrazuje právo vyřadit ze soutěže soutěžící:
  - o kterých pořadatel zjistil, nebo má důvodné podezření, že porušují pravidla, nebo
  - nesplňují podmínky pro účast v soutěži, nebo
  - v rámci soutěže sdílí vulgární, urážlivé, rasistické, či jinak nevhodné výroky či příspěvky, které jsou v rozporu s dobrými mravy nebo poškozují dobré jméno pořadatele.
4. Soutěž má 1 výherce, který získá tuto výhru: 3 láhve vína Tracht dle jeho výběru. Pořadatel si vyhrazuje právo změnit výhru v případě, že původní výhru nemůže výhercům dodat z důvodů, které není schopen pořadatel sám zcela ovlivnit.
5. Výherci soutěže budou vybráni pořadatelem podle toho, zda a jak splnili zadání soutěže. Výběr výherců je na uvážení pořadatele.
6. Po vyhlášení výherců tento výherce kontaktuje pořadatele takto: napíše mu do zprávy na Facebooku a sdělí mu údaje potřebné pro předání výhry. Pokud se výherce pořadateli tímto způsobem nepřihlásí ani do 7 dní od vyhlášení

výsledků soutěže, provede pořadatel do 3 dní nový výběr výherce a oznámí ho stejným způsobem jako původního výherce *NEBO* výhru si ponechá pořadatel.

7. Pokud výherce výhru odmítne, provede pořadatel do 3 dní nový výběr výherce a oznámí ho stejným způsobem jako původního výherce *NEBO* výhru si ponechá pořadatel.
8. Na výhru nevzniká právní nárok. Výherci nejsou oprávněni požadovat namísto výhry peněžní či jakékoliv jiné plnění.
9. Pořadatel si vyhrazuje právo změnit tato Pravidla. Každou změnu Pravidel pořadatel odůvodní a včas oznámí soutěžícím stejným způsobem, jako soutěž vyhlásil.

#### **D. OSOBNÍ ÚDAJE, AUTORSKÁ PRÁVA**

1. Zapojením soutěžících do soutěže vzniká pořadateli právo zpracovávat osobní údaje těchto soutěžících v rozsahu nezbytném pro to, aby soutěž proběhla podle Pravidel, mohli být vyhlášeni její výherci a předána výhra.
2. Osobní údaje soutěžících pořadatel zpracovává jako jejich správce v tomto rozsahu:
  - pořadatel je oprávněn zpracovávat pouze tyto osobní údaje soutěžících — jméno a příjmení, resp. uživatelské jméno na sociální síti Facebook, emailovou a doručovací adresu a telefonní číslo (u výherců);
  - pořadatel zpracovává osobní údaje za účelem zajištění průběhu, ukončení a vyhlášení soutěže podle Pravidel a za účelem následné komunikace s výherci a předání výhry;
  - právním základem pro zpracování je plnění smlouvy (resp. plnění toho, k čemu se pořadatel zavázal v těchto Pravidlech);
  - pořadatel je oprávněn zpracovávat osobní údaje soutěžících nejdéle 1 rok po skončení soutěže, pokud mu právní předpisy v konkrétním případě nenafizují delší dobu zpracování (uchovávání);
  - pořadatel je oprávněn osobní údaje soutěžících předat pouze smluvním partnerům, kteří s ním spolupracují na soutěži, případně smluvním partnerům, kteří pro pořadatele zajišťují marketingové, IT, účetní a právní služby;

- soutěžící má ve vztahu ke zpracovávaným osobním údajům právo na přístup, výmaz, opravu, omezení zpracování, přenositelnost a dále právo podat stížnost u Úřadu pro ochranu osobních údajů ([www.uoou.cz](http://www.uoou.cz)), to vše v rozsahu nařízení GDPR.

Kontaktní údaje osoby, která je u pořadatele odpovědná za ochranu osobních údajů (zaměstnanec, pověřenec pro ochranu osobních údajů):

Josef Handl, [tracht@tracht.cz](mailto:tracht@tracht.cz)

3. V případě, že bude chtít pořadatel využít osobní údaje k jinému účelu, než je uvedeno v těchto Pravidlech, např. zveřejnit jméno, příjmení a fotografii výherce na svých internetových stránkách apod., požádá konkrétní osobu o její výslovný a dobrovolný souhlas.
4. Vzhledem k tomu, že výherní příspěvek (příspěvky) má povahu díla chráněného autorským zákonem, výherce zapojením do soutěže potvrzuje, že je autorem příspěvku a/nebo má k němu veškerá potřebná autorská práva, a uděluje souhlas s jeho použitím (tj. uděluje pořadateli k příspěvku bezplatnou, časově a územně neomezenou licenci) tímto způsobem:
  - zveřejnění na sociálních sítích pořadatele Vinařství Tracht s.r.o v rámci příspěvku o průběhu soutěže a jejích výsledcích,