



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

Lucie Perníčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Lucie Perníčková
Vedoucí práce:	prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Akademický rok:	2023/24
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 malého rodinného podniku navrhnout oblasti jeho dalšího rozvoje.

Základní literární prameny:

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

KORÁB, Vojtěch; HANZELKOVÁ, Alena a MIHALISKO, Marek, 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří, 2007. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

ŠTĚDROŇ, Bohumír; ČÁSLAVOVÁ, Eva; FORET, Miroslav; STRÍTESKÝ, Václav; ŠÍMA, Jan a kol., 2018. Mezinárodní marketing. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka; CARDOVÁ, Zdeňka; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a HABRMANOVÁ, Blanka a kol., 2012. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

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 podniku s názvem Vinařství Bukovský, které se nachází v obci Přítluky v Jihomoravském kraji. Práce se skládá ze tří částí. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy vztahující se ke zkoumanému tématu a podrobný popis vybraných analytických metod. V analytické části je za pomoci těchto analýz zhodnocen současný stav podniku a odhaleny jeho nedostatky. V návrhové části jsou podrobně rozepsány jednotlivé návrhy rozvoje vinařství.

Klíčová slova

podnik, rozvoj podniku, propagace, vinařství

Abstract

The bachelor thesis focuses on the development of a small family business called Bukovský Winery, located in the village of Přítluky in the South Moravian Region. The thesis consists of three parts. The theoretical part defines the basic concepts related to the researched topic and a detailed description of the selected analytical methods. In the analytical part, the current state of the company is evaluated and its shortcomings are revealed. In the design part, the individual proposals for the development of the winery are detailed.

Keywords

business, business development, promotion, wine

Bibliografická citace

PERNIČKOVÁ, Lucie. *Rozvoj malého rodinného podniku* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/155656>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

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 30. 3. 2024

Lucie Perníčková

Autor

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, který mě po celou dobu vedl a poskytoval mnoho cenných a užitečných informací. Dále bych chtěla poděkovat panu Bukovskému za ochotu se mnou spolupracovat a za poskytnutí potřebných informací, které mi výrazně pomohly k vypracování bakalářské práce. Velké poděkování patří také mé rodině a kamarádům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

OBSAH

Obsah	8
Úvod.....	12
1 Vymezení problému a cíle bakalářské práce	14
1.1 Cíle práce	14
1.2 Metody a postupy zpracování	14
1.3 Vymezení problému	14
2 Teoretická část	16
2.1 Definice pojmu podnikání, podnik a podnikatel.....	16
2.1.1 Podnikání	16
2.1.2 Podnik	16
2.1.3 Podnikatel	17
2.2 Podnikatelské riziko.....	17
2.3 Definice rodinného podniku	18
2.3.1 Definice rodinného podniku dle Ministerstva průmyslu a obchodu.....	18
2.4 Role rodiny v řízení rodinných podniků	19
2.5 Model tří kruhů	20
2.6 Řízení rodinného podniku.....	20
2.7 Klasifikace rodinných vinařských podniků ve světě	21
2.8 Světové vinařství.....	22
2.9 Vinařství v České republice	22
2.9.1 Vinařská podoblast znojemská.....	23
2.9.2 Vinařská podoblast mikulovská	24
2.9.3 Vinařská podoblast velkopavlovická	24
2.9.4 Vinařská podoblast slovácká.....	24
2.10 Znalost zákazníka	25

2.10.1	Klíčová role spokojeného zákazníka	25
2.11	Poznávání zákazníka	25
2.12	Marketingový výzkum	26
2.13	Marketingový mix 4P	28
2.14	SLEPT analýza.....	28
2.15	Porterův model konkurenčních sil	29
2.16	McKinseyho model „7S“	30
2.17	SWOT analýza	31
3	Analýza současného stavu podniku.....	32
3.1	Základní informace	32
3.2	Doplňkové služby	33
3.2.1	Apartmán Přítluky.....	33
3.2.2	Vývrtky a skleničky s logem	34
3.3	Zákazníci.....	35
3.4	Akce a soutěže vinařství Bukovský	36
3.4.1	Májový košt	36
3.4.2	Léto s vinařem - 2023	36
3.4.3	Otevřené sklepy – 8.7.2023	36
3.4.4	Martinské otevřené sklepy	36
3.4.5	Soutěže vinařství Bukovský.....	36
3.5	Marketingový mix.....	37
3.5.1	Produkt.....	37
3.5.2	Cena	38
3.5.3	Propagace.....	39
3.5.4	Místo prodeje	41
3.6	SLEPT analýza.....	41

3.6.1	Sociální faktory	42
3.6.2	Legislativní a politické faktory	42
3.6.3	Ekonomická faktory	43
3.6.4	Technologické faktory	44
3.7	Porterův model konkurenčních sil	45
3.7.1	Hrozba nově vstupujících firem.....	45
3.7.2	Intenzita soupeření mezi jednotlivými firmami.....	46
3.7.3	Hrozba substitutu	46
3.7.4	Vyjednávací síla odběratelů	46
3.7.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	46
3.8	McKinseyho model „7S“	47
3.8.1	Strategy (strategie).....	47
3.8.2	Structure (struktura).....	47
3.8.3	Systems (systémy)	47
3.8.4	Staff (spolupracovníci).....	47
3.8.5	Style (styl).....	48
3.8.6	Skills (schopnosti).....	48
3.8.7	Share Values (sdílené hodnoty).....	48
3.9	Finanční aspekty podniku	49
3.9.1	Obrat vinařství za roky 2020-2022	49
3.9.2	Náklady vinařství Bukovský.....	51
3.9.3	Tržby vinařství Bukovský.....	52
3.9.4	Rentabilita tržeb (ROS)	52
3.9.5	Rentabilita nákladů	53
3.9.6	Zhodnocení finančních aspektů podniku	53
3.10	SWOT analýza.....	53

4	Návrhová část	56
4.1	Marketing.....	56
4.1.1	Sociální síť.....	56
4.1.2	E-shop	58
4.2	Dárkové poukazy a sety	60
4.3	Kvíz.....	63
4.4	Spolupráce s ostatními podniky	64
4.5	Rozšíření vinic	64
	Závěr	66
	Literatura.....	67
	Seznam obrázků	70
	Seznam tabulek	71
	Seznam grafů	72
	Seznam vzorců	73

ÚVOD

Jižní Morava se řadí mezi jednu z nejhezčích oblastí v České republice. Nejen kvůli spoustě krásných míst a památek zapsaných na seznam UNESCO, ale také je známá pro svou vinařskou minulost. Nachází se zde spousta malých podniků ať už se jedná o vinařství, zemědělství či jiné druhy hospodářství, které jsou založeny na rodinné tradici a předávají se z generace na generaci. Jelikož část mé rodiny z této oblasti pochází, měla jsem již od mala možnost poznat, jak náročná je péče o vinice a také samotný proces výroby vína. Na druhou stranu jsem také objevila krásu Jižní Moravy zejména v době hodů. Tato tradice je doprovázena spoustou jídla, pití, tance a veselí, kdy občané vesnic nosí netradiční oděv zvaný kroj, jehož vzhled je se liší podle jednotlivých oblastí. Z tohoto důvodu jsem si jako téma bakalářské práce vybrala rozvoj malého rodinného vinařství.

Bakalářská práce bude zkoumat aktuální situaci malého rodinného podniku s názvem vinařství Bukovský, které se nachází v obci Přítluky, nedaleko historického města Mikulov. Jedná se o menší vesnici se spoustou rodinných vinařství.

Vinařství Bukovský je založeno především na rodinné tradici a dědí se z generace na generaci. Jeho majitel si od svého mladého věku vypěstoval krásný vztah k vínu, který se postupně začíná probouzet i u jeho dvou dětí. Jeho klientela se skládá spíše z přátel a návštěvníků, kteří se sem díky příjemné atmosféře a přátelské komunikaci rádi vrací.

Práce je rozčleněna na tři části, a to na teoretickou část, analytickou část a návrhovou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se tématu jako je podnik, podnikání, podnikatel apod. Poté následuje část věnována rodinným podnikům, kde je uvedena definice rodinného podniku, životní cyklus rodinných podniků a řízení rodinného podniku. A nakonec je zde popsáno samotné vinařství a analýzy, které budou následně použity v analytické části.

V analytické části je jako první stručně představeno vybrané vinařství a analýza jeho současného stavu. Dojde k uplatnění analýz vnitřního a vnějšího prostředí, zmiňovaných v teoretické části. Výsledky analýz budou následně shrnuty a vyhodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy.

V návrhové části jsou na základě získaných informací sestaveny jednotlivé návrhy na zvýšení povědomí o vinařství a službách, které poskytuje.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tato část práce se zabývá stanovením cíle práce, definováním metod a postupů zpracování a v poslední řadě vymezením problému.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz navrhnout opatření pro rozvoj malého rodinného podniku, kterým je vinařství Bukovský. Dílčím cílem je navrhnout vhodnou formu propagace, díky níž by se vinařství dostalo do podvědomí potenciálních zákazníků. Tento fakt by mohl vést nejen k nárůstu klientely, ale také tržeb a zisku podniku.

1.2 Metody a postupy zpracování

Pro zpracování bakalářské práce byla použita zejména metoda sběru kvalitativních informací, získaných na základě rozhovorů s majitelem vinařství, který bez váhání vždy odpověděl na všechny dotazy.

Teoretická část je založena na rešerši informačních zdrojů, především odborné literatury a internetových zdrojů, zmíněných v citovaných zdrojích. V této části jsou vymezeny a vysvětleny pojmy týkající se podnikání, rodinného podnikání a vinařství.

Analytická část je zpracována s využitím konkrétních nástrojů, jako je SLEPT analýza a Porterův model konkurenčních sil, reprezentující vnější prostředí podniku. Výsledky analýz jsou následně shrnuty vyhodnoceny ve SWOT analýze.

V konečné návrhové části jsou na základě analýzy současného stavu a výsledků z provedených analýz stanoveny návrhy na zvýšení povědomí o podniku.

1.3 Vymezení problému

Rodinný podnik Vinařství Bukovský se nachází v obci Přítluky. Jde o menší rodinné vinařství, které se svou rozlohou nemůže rovnat velkým vinařským podnikům, avšak proti nim má jednu velkou výhodu. Panuje zde velmi přátelská atmosféra a sám majitel se každému zákazníkovi věnuje osobně.

Majitel si lásku k vínu vypěstoval již od svého mladého věku, kdy pomáhal svým rodičům s péčí o vinohrady a na vlastní pěst si vyzkoušel, jak dokáže být tato práce vyčerpávající. To jej ale vůbec neodradilo a dnes je péče o vinařství jeho velkým koníčkem, který ho vždy přivede na jiné myšlenky. Na práci však není zcela sám, jelikož mu z velké části pomáhá jeho rodina.

Problémem ale je, že Vinařství Bukovský se nachází v centru vinařské oblasti, tudíž je více než jasné, že konkurence je veliká. V dnešní době dávají lidé přednost spíše velkým vinařským závodům, které jsou spojeny s nabídkou dalších doplňkových služeb a na malé rodinné vinařství zapomínají. Z tohoto důvodu vznikl námět na navržení vhodných propagačních prostředků, jejichž úkolem by bylo zvýšení povědomí o podniku a získání nových zákazníků.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Definice pojmu podnikání, podnik a podnikatel

2.1.1 Podnikání

Podnikání lze charakterizovat jako soustavnou činnost provozovanou samostatně na vlastní jméno a vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených v obchodním zákoníku. Je však potřeba dodat, že podnikání nemůže být úspěšné v případě, kdy nedochází k uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím výrobků a služeb za účelem maximalizace tržní hodnoty podniku tedy maximalizace tržní hodnoty majetku podnikatele. Tržní hodnotu lze chápat jako současnou hodnotu očekávaných budoucích čistých cash flow. (Konečný, 2007)

Úspěšný podnik je takový, který je stále platebně schopný a jehož tržní hodnota je větší než investice vlastníka.

Podnikání zahrnuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplnění mezer na trhu, rozhodování a přerozdělení disponibilních zdrojů, iniciaci a zavedení nových řešení, ochotu a připravenost převzít podnikatelské riziko. (Konečný, 2007).

2.1.2 Podnik

Podnik je jednotka vytvořena podnikatelem neboli vlastníkem k podnikatelské činnosti. Jedná se o soubor hmotných (osobních) a nehmotných složek podnikání. Smyslem podniku je vytváření užitné hodnoty pro zákazníky, aby vytvořil užitnou hodnotu pro vlastníka. (Konečný, 2007)

Kritéria pro určení velikosti podniku:

- Počet zaměstnanců.
- Roční obrat.
- Bilanční suma roční rozvahy.
- Nezávislost. (Veber a kol., 2012)

Kategorie podniku:

- **Mikropodniky:** zaměstnanců méně než 10, roční obrat není více než 2 mil. EUR a aktiva nejsou více než 2 mil. EUR.
- **Malé podniky:** zaměstnanců méně než 50, roční obrat není více než 10 mil. EUR a aktiva nejsou více než 10 mil. EUR.
- **Střední podniky:** zaměstnanců méně než 250, roční obrat není více než 50 mil. EUR a aktiva nejsou více než 43 mil. EUR.
- **Velký podnik:** přesahuje výše uvedené limity. (Veber a kol., 2012)

2.1.3 Podnikatel

Podnikatele lze charakterizovat jako osobu, která soustavně a samostatně, na vlastní jméno a odpovědnost vykonává výdělečnou činnost živnostenským či jiným způsobem za účelem dosažení zisku. (Zákon č. 89/2012 Sb., 2023)

Podnikatelem je osoba zapsaná v obchodním rejstříku a osoba, která má živnostenské nebo jiné oprávnění. V případě, kdy podnikatel nevlastní obchodní firmu, veškerá právní jednání probíhají pod jeho vlastním jménem; dojde-li k připojení dodatků charakterizující blíže jeho osobu či obchodní závod, musí být pravdivé. (Zákon č. 89/2012 Sb., 2023)

2.2 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko má souvislost s rozhodováním podnikatele, které se týká podnikatelských aktivit. Rozhodování zaměřující se především na budoucnost vyplývají z určitých předpokladů, k jejichž naplnění nemusí dojít. Důležité přitom je, zda podnikatel zná vývoj určitých faktorů či nikoliv. V případě, kdy podnikatel dokáže s jistotou popsat následky svého rozhodování, jedná se o rozhodování za jistoty. Naopak pokud podnikatel tyto následky nezná a ani nemá jistotu, že nastanou, tak je jeho podnikání nejisté. A je velká pravděpodobnost vzniku podnikatelského rizika. (Veber a kol., 2012)

Podnikatelské riziko má souvislost především z vnitřními a vnějšími změnami, kdy většina z těchto změn nemá jednoznačný, předvídatelný průběh, ale je spíše chaotická.

- **Interní rizika:** Projevují se uvnitř podniku a podnikatel je schopen je ovlivnit (např. finanční síla, personální management atd.)

- **Externí rizika:** Vnější faktory, které na podnik působí a podnikatel má pouze minimální možnost je ovlivnit (např. ekonomické změny – devizové kurzy, změny v legislativním prostředí atd.). (Veber a kol., 2012)

2.3 Definice rodinného podniku

V odborné literatuře existuje řada definic rodinného podniku, které pro vymezení pojmu rodinný podnik, využívají řadu různých kritérií. K nejčastěji používaným se řadí procento podniku, které vlastní rodina, velikost podniku, míra strategického vlivu rodiny na chod podniku, počet členů rodiny pracujících ve firmě atd. (Koráb a kol., 2008)

V poslední době začíná tak velké množství definic v praxi působit problémy, což vedlo několik odborníků k tomu vnést do této chaotické situace řád. Prvními z nich byli autoři Shanker a Astrachan, kteří doporučili používat tři definice rodinného podniku, jejichž odlišnost je dána mírou zapojení rodiny do podnikání. Definice jsou následující:

- **Široká definice:** Za rodinný podnik lze považovat podnik, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku se záměrem stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.
- **Středně široká definice:** Rodinným podnikem je podnik, který zakladatel či jeho potomci řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu.
- **Úzká definice:** Lze říct, že rodinný podnik je takový, kde je zapojeno více rodinných generací, rodina podnik vlastní a řídí a několik členů rodiny má v podniku významné manažerské postavení. (Koráb a kol., 2008)

Tento pokus se však v praxi úplně neujal. Do popředí se totiž začal dostávat názor, že rozdělování podniku do dvou extrémů (rodinný a nerodinný) je umělé a také zcela neodpovídá realitě.

2.3.1 Definice rodinného podniku dle Ministerstva průmyslu a obchodu

Definic rodinného podniku existuje v dnešní době nemálo, níže je proto vybrána jedna z nich, ve které je definován rodinný podnik dle Ministerstva průmyslu a obchodu.

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

- 1) *Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden*

člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

- 2) *Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*
- 3) *Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneri*) nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.“*
(Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

2.4 Role rodiny v řízení rodinných podniků

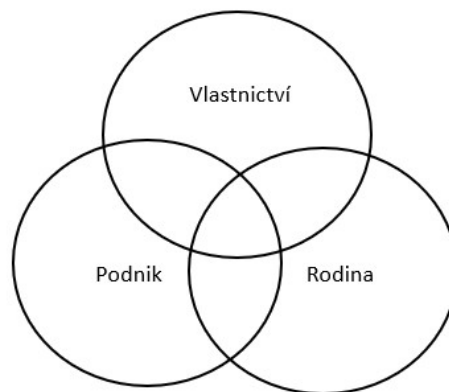
Rodinný podnik se od ostatních, nerodinných podniků odlišuje tím, že politiku ovlivňuje jedna nebo více rodin. Vliv si členové rodiny mohou zajistit tak, že se podílí na jeho vedení. V tomto případě se pod pojmem „vedení podniku“ rozumí veškeré činnosti, které řídí cílově otevřený, výrobní a sociální systém podniku. Mnoho členů rodiny se ocitá v nejistotě mezi rodinnými záležitostmi založenými na citové bázi a mezi podnikatelskými záležitostmi, které mají čistě racionální základ. Ve stresových situacích si členové rodiny zachovávají emocionální přístup při analýze problémů a tento postup výrazně omezuje možnosti konstruktivního řešení problémů v rodinném podniku. Překrývání různých rolí je v rodinném podniku daleko výraznější než v ostatních podnicích. (Koráb a kol., 2008)

Na vrcholu hierarchie musí jedna osoba zastávat čtyři různé role: hlavní kontrolní orgán, vedoucího podniku, vlastníka nebo společníka podniku a hlavu rodiny. Každá z těchto

rolí vyžaduje odlišný přístup, který je v rozporu s ostatními rolemi. Požadavek vlastníka či společníka po vyšší dividendě nebo podílu na zisku neodpovídá požadavku vedoucího podniku na zvyšování kapitálu podniku. (Koráb a kol., 2008)

2.5 Model tří kruhů

Model tří kruhů nám ukazuje vzájemnou závislost tří systémů, a to rodiny, vlastnictví a řízení. (Koráb a kol., 2008)



Obrázek 1: Model tří kruhů

(Zdroj: vlastní zpracování dle Koráb a kol., 2008)

Dle obrázku je patrné, že osoby nacházející se v jednotlivých částech diagramu mohou mít odlišný názor na aspekty, vztahující se k rodině či podniku. Z tohoto důvodu je zjevné, že se nelze vyhnout konflikt. Není zde také žádná pozice, která by představovala neutrální bod, jelikož odlišné názory jsou nezbytnou součástí řízení podniku. (Koráb a kol., 2008)

2.6 Řízení rodinného podniku

Styl řízení podniku vyznačuje zjevný rozdíl mezi podniky rodinnými a nerodinnými.

- Podle literatury panuje pověra, že v rodinných podnicích se používá klasický patriarchální a autoritativní styl řízení. Je však více než jasné, že hlavní volba způsobu řízení závisí na členech rodiny, kteří podnik vlastní. Neplatí už také pravidlo, že rozhodnutí provádí sám vlastník, ale dochází k vícestrannému rozhodování, a to i v těch nejmenších rodinných podnicích (princip delegování rozhodovacích pravomocí). (Koráb a kol., 2008)

Z rodinných podniků jsou známy nejrůznější formy účasti dané rodiny na řízení a to:

- **Management vlastníků** je situace, kdy vrcholové pozice vykonává vlastník nebo vícero vlastníků. Rozlišuje se, zda má podnik pouze jednoho vlastníka, který řídí podnik samostatně nebo je vlastníků více a řízení podniku je mezi ně poměrově rozděleno.
- **Management rodiny** je styl řízení, kdy jsou vrcholové pozice obsazeny dvěma nebo více členy dané rodiny, bez ohledu na to, zda se účastní vrcholového řízení podniku a mají na něm majetkový podíl, pokud je podnik majetkem této rodiny. Např. podnik náleží ze 100 % otci, ale na jeho vrcholovém řízení se účastní společně se svými syny. Jiná situace by nastala v případě, kdy by synové měli na tomto podniku majetkový podíl, v takovém případě by se jednalo o kombinaci rodinného a partnerského managementu.
- **Spolupráce s externími manažery** se vyskytuje v řadě rodinných podniků. Dochází k naprostému oddělení vlastnictví kapitálu a řídicích pravomocí. V takovém případě si rodina udržuje pozice v dozorčí radě nebo řídí všechny funkce podniku, případně se na vedení podniku podílí jak rodina, tak externí manažeři.
- **Oddělení kapitálu.** V tomto modelu řízení rodinného podniku dochází k úplnému oddělení vlastnické a řídicí funkce. Rodina se neúčastní řízení podniku, ale pouze jej vlastní. (Koráb a kol., 2008)

2.7 Klasifikace rodinných vinařských podniků ve světě

V případě rozdělení světových vinařských podniků dle velikosti a míry závislosti, lze identifikovat čtyři kategorie:

- 1. kategorie (nezávislý malý vinaři):** jedná se o vinaře, kteří pěstují hrozny a dělají i víno, ale většinou pouze pro svoji potřebu.
- 2. kategorie (nezávislý velcí hráči):** tito vinaři jsou tvůrci ceny hroznů a vína na trhu. Určují také globální kvalitu vína.
- 3. kategorie (kooperační sdružení vinařů):** jde hlavně o pěstitele hroznů, kteří jsou členové vinařských družstev. Dodávají hrozny do družstva, ale část si nechávají pro vlastní potřebu.

4. **kategorie (společné podniky, velká uskupení):** jsou to společné podniky velkých hráčů neboli „Joint Ventures“ s rozdílných zemí. Tito hráči budují podnik ve třetí zemi či aliance velkých vinařských podniků ve své zemi. (Koráb, 2021)

2.8 Světové vinařství

Vinná réva je z kulturního pohledu svázána téměř s celou historií lidstva. A o světovém vinařství lze tedy říct:

- **Stáří vinné révy** je odhadováno zhruba na 65 milionů let, avšak kulturní vinná réva se datuje zhruba do období 8-7 tis. let př. n. l.
- Z oblasti dnešní Gruzie a Arménie pochází **kulturní odrůdy vinné révy**.
- **Vinná réva roste** ve světě zhruba mezi 30° - 50° severní zeměpisné šířky a 20° - 45° jižní zeměpisné šířky. (Koráb, 2021)

Na zeměkouli jsou tedy dva pásy jak na severní, tak na jižní polokouli, kde jsou ideální podmínky pro pěstování vinné révy.

Díky změnám světovému klimatu a postupnému oteplování dochází k posunu obou stanovených hranic a vinice se zakládají i na dříve nemyslitelných místech jako je např. Patagonie v Argentině. Na severu Argentiny se pěstují hlavně hrozny odrůdy Pinot Noir, které se používají pro výrobu šumivých vín. Jižní Patagonie má značně chladnější klima, a tudíž jsou zde podmínky vyhovující odrůdám jako jsou Chardonnay a Pinot Noir, Malbec apod. (Koráb, 2021)

V Austrálii dochází k postupnému přesunu vinné révy na ostrov Tasmánie. Ke známým vinařstvím se zde řadí vinařství českého rodáka Josefa Chromého, které se zaměřuje především na odrůdy Pinot Noir, Chardonnay, Riesling apod.

Co se týče severního pásu, pěstuje se vinná réva např. ve Velké Británii. Zde se pěstují hlavně bílé odrůdy jako např. Bacchus, Chardonnay, Müller Thurgau, Ortega apod. (Koráb, 2021)

2.9 Vinařství v České republice

Česká republika je severní vinařskou oblastí střední Evropy. Díky působení vlhkého atlantského vzduchu dochází ke zpomalení růstu hroznů a větší tvorbě aromatických kořeněných látek v bobulích. Nestálé povětrnostní podmínky a různorodost půd udává

vypěstovaným vínům určitou originalitu, která vyniká zvláště při výrobě přívlastkových vín. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2021)

Česká republika se z pohledu vinařství člení na dvě vinařské oblasti, kterými jsou Čechy a Morava. Pro vinohradnictví má však významnější roli oblast Morava, kde se nachází přes 96 % vinic. (Ministerstvo zemědělství, 2009-2021)



Obrázek 2: Vinařské regiony v České republice
(Zdroj: Národní vinarskecentrum.cz, 2020)

Vinařská oblast Morava má 311 vinařských obcí a přes 19 000 registrovaných pěstitelů vinné révy a 17 400 hektarů vinic. Do této oblasti spadají 4 vinařské podoblasti, a to Vinařská podoblast znojemská, Vinařská podoblast mikulovská, vinařská podoblast velkopavlovická a slovácká. (Koráb, 2021)

2.9.1 Vinařská podoblast znojemská

Centrem je město Znojmo, které se nachází nedaleko Rakouských hranic. Na východní straně sousedí s podoblastí mikulovskou a velkopavlovickou. Tato podoblast se pyšní 91 vinařskými obcemi a 1 140 registrovanými pěstiteli vinné révy.

Převažujícími odrůdami v této podoblasti jsou Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Sauvignon, Ryzlink rýnský a Tramín červený. Méně se zde pak pěstují odrůdy, jakou jsou Frankovka, Svatovavřínecké a Modrý Portugal. (Koráb, 2021)

2.9.2 Vinařská podoblast mikulovská

Centrum podoblasti je ve městě Mikulov. Podoblast se nachází mezi hranicemi Rakouska na jižní straně, vinařskou podoblastí znojemskou na západní straně a vinařskými podoblastmi velkopavlovickou a slováckou na východní straně. Vinařská podoblast mikulovská má kolem 30 vinařských obcí a 2 499 registrovaných pěstitelů vinné révy.

Nejrozšířenější odrudou této oblasti je Ryzlink vlašský. Dále se zde pěstují odrůdy jako Ryzlink rýnský, Sauvignon, Cardonnay a Müller Thurgau. Z modrých odrůd zde nalezneme Svatovavřínecké, Frankovku a Rulandské modré. (Koráb, 2021)

2.9.3 Vinařská podoblast velkopavlovická

Za centrum podoblasti je považováno městečko Velké Pavlovice. Podoblast sousedí s podoblastí mikulovskou a znojemskou na západě, na severní straně sahá až k městu Brnu a na východě sousedí s podoblastí slováckou. Nachází se zde 75 vinařských obcí a 7 209 registrovaných pěstitelů vinné révy. (Koráb, 2021)

Podoblast se pyšní především výrobou červených vín. Pěstují se zde hlavně modré odrůdy, jako jsou Frankovka, Svatovavřínecké a Modrý Portugal. Z bílých odrůd jsou zde zastoupeny zejména aromatické odrůdy jako Tramín červený, Pálava a Muškát moravský. (Koráb, 2021)

2.9.4 Vinařská podoblast slovácká

Centrum této podoblasti je město Uherské Hradiště. Podoblast sousedí na jižní straně s Rakouskem, na západní straně sousedí s mikulovskou a velkopavlovickou podoblastí a na straně východní sousedí s hranicemi se Slovenskem. Do vinařské podoblasti spadá 115 vinařských obcí a 8 408 registrovaných pěstitelů vinné révy. (Koráb, 2021)

Pěstuje se zde několik druhů vinné révy. Z bílých odrůd zde můžeme najít Rulandské bílé, Rulandské šedé, Sylvánské zelené, Veltlínské zelené, Chardonnay, Ryzling rýnský, Müller Thurgau a Muškát moravský. Z modrých odrůd jsou to Frankovka, Zweigeltrebe, Svatovavřínecké, Modrý Portugal a Rulandské modré. (Koráb, 2021)

2.10 Znalost zákazníka

Jedná se o komunikaci zvenku dovnitř firmy a zdola nahoru. Informace se takto přenášejí například od pracovníků první linie, kteří jsou v neustálém kontaktu s trhem, konkurencí a zákazníky, k marketingovým manažerům a vedení podniku. (Foret, 2011)

2.10.1 Klíčová role spokojeného zákazníka

Dnes je zákazník klíčovým partnerem veškerých podnikatelských činností. Z tohoto důvodu v současné marketingové literatuře jeho úkol začíná nabývat na významnosti. (Foret, 2011)

Proč je tedy potřeba zákazníkovi a jeho spokojenosti věnovat pozornost a péči?

1. Spokojený zákazník zůstane **nadále věrný** a udržet si zákazníka vyžaduje daleko méně úsilí, času a peněz než získat si nového.
2. Spokojený zákazník je ochoten zaplatit i **vyšší cenu**.
3. Díky spokojenému a věrnému zákazníkovi dokáže firma lépe **překonat nenadálé problémy** (stávky zaměstnanců, havárie, loupeže atd.), spokojený zákazník je v případě vzniku takové krize chápavý a ohleduplný.
4. Spokojený zákazník **předá svoji dobrou zkušenost** minimálně třem dalším v podobě velmi účinné a neplacené formě ústního podání v osobní komunikaci.
5. Spokojený zákazník je nakloněn **nakoupit si i další produkty** z nabídky podniku.
6. Spokojený zákazník bude **velmi otevřený** a ochotný sdělit své zkušenosti a poznatky související s používáním produktu, případně i s konkurenční nabídkou.
7. Spokojený zákazník dokáže zpětně vyvolat u **zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti** na svou práci a firmu. (Foret, 2011)

2.11 Poznávání zákazníka

Zákazník je klíčový partner veškerého podnikatelského úsilí, proto je potřeba znát jej co nejlépe. (Foret, 2008)

O zákazníkovi se dozvídáme čtyřmi způsoby:

- Z interních zdrojů firmy.
- Z marketingového zpravodajství.
- Z marketingového výzkumu.
- Z oficiálních statistických údajů. (Foret, 2011)

Nejčastěji používané by v marketingové praxi měly být interní zdroje samotného podniku. Z interních zdrojů lze získat informace v každém ekonomickém útvaru, z evidence a zpracování finančních zpráv, z účetnictví, za záznamu o prodeji a objednávkách. Z důkladnější analýzy naznačených materiálů jsme schopni si udělat o zákazníkovi určitý obrázek a roztrždit si je, například podle:

- **Množství objednávaného zboží:** poznáme pověstných 20 % velkých klíčových odběratelů, kteří představují 80 % obratu.
- **Druhu objednávaného zboží:** lze poznat o co zákazníci mají a nemají zájem – důležité především pro pracovníky z vývoje, výroby a nákupu.
- **Časových intervalů:** jak časté jsou objednávky, zda je o zboží stálá celoroční poptávka jako třeba u základních potravin nebo je naopak potřeba počítat se sezonními výkyvy, které se týkají hlavně nápojů.
- **Dodržení platebních podmínek:** jestli zákazníci platí a kolik platí a zda jsou schopni dodržet termíny splatnosti. (Foret, 2011)

Na základě výše uvedeného lze dělit zákazníky do čtyř skupin/segmentů. Zákazníci, kteří platí před termínem splatnosti. Potom ti, kteří hradí závazky přesně v termínu splatnosti. Dále na ty, kteří platí po termínu splatnosti a v poslední řadě na zákazníky, kteří nezaplatili vůbec. Je tedy více než zřejmé, že čtvrté skupině bychom neměli nic dodávat. Měli bychom si také rozmyslet, jestli budeme zboží nabízet třetí skupině a v případě, že ano za jakých podmínek. A na druhou stranu bychom si měli vážit a upřednostňovat v dodávkách druhou a první skupinu, stejně jako výše zmíněnou pětinu důležitých zákazníků, kteří hrají důležitou roli v existenci podniku. (Foret, 2011)

2.12 Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, především o zákazníkovi. Kromě informací o tom, kdo zákazník je (tzn. jeho

pohlaví, vzdělání, místo bydliště atd.), také kde a co nakupuje či nenakupuje, jak je s nabídkou spokojen či nespokojen, co by chtěl nebo potřeboval a jaké jsou jeho životní hodnoty. Díky znalosti těchto informací, by mělo dojít k lépe připravené nabídce a komunikaci se zákazníkem. (Foret, 2011)

Rychle se měnící výrobní technologie, převaha nabídky na trhu nad poptávkou, změny v názorech, požadavcích a chování zákazníků vyvíjejí stále větší tlak na inovace. Což způsobuje růst nákladů, které zároveň vyžadují minimalizaci rizik obchodního neúspěchu – zejména v případě existence vyspělejší a početnější konkurence. Díky tomu na trhu dochází ke zjevnému či skrytému obchodnímu boji o jednotlivé zákazníky. Proto je nezbytné mít o zákazníkovi co nejvíce informací a také zpětnou vazbu, co se mu líbí nebo nelíbí. (Foret, 2011)

Vstup na trh je něco jako cesta do neznáma. Na rozdíl od běžného přístupu získává marketingový výzkum informace o trhu objektivněji, systematicky a metodologicky propracovanými postupy. (Foret, 2011)

Budeme-li se pohybovat v rovině obecné metodologie, lze proces marketingového výzkumu vyjádřit následujícími sedmi kroky:

1. Stanovení zkoumaného **problému** (předmětu), který je pro nás zajímavý a který máme sledovat.
2. Stanovit zkoumaný **soubor** (objekt) a jeho **jednotky** (jednotlivce, domácnosti, organizace).
3. **Operacionalizace** (rozložení) problému a stanovení vlastností, které je třeba na jednotkách souboru zjišťovat.
4. Tvorba a testování **měřících nástrojů** (otázek, proměnných), pomocí nichž zjistíme hodnoty každé sledované vlastnosti jednotek.
5. Vlastní **empirické zjištění** (měření) jednotek.
6. Statistické **zpracování, shrnutí** (agregace) získaných hodnot do souhrnných charakteristik celého souboru (objektu).
7. **Interpretace** výsledků a praktická marketingová doporučení. (Foret, 2011)

První tři kroky znázorňují zjednodušení, rozklad objektu a předmětu výzkumu. Čtvrtý a pátý krok redukuje problematiku poznávání a poznání vlastností objektu na stanovených jednotkách. Poslední dva kroky představují shrnující integraci a generalizaci,

kteřá ale zůstává jen relativní: objekt i předmět jsou totiž v přístupu pojaty jako určitý statistický výsek složité a proměnlivé ekonomické reality. (Foret, 2011)

2.13 Marketingový mix 4P

Jedná se o marketingové nástroje, které podnik používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. (Kaňovská a Schüller, 2015)

- **Produkt** je vše, co je na trhu poskytováno k uspokojování potřeb či přání zákazníků. Jedná se například o materiální zboží, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky. Produkt lze doplňovat přídatnými zařízeními a různými komplementy.
- **Cena**, jako jediný nástroj marketingového mixu vytváří příjmy pro podnik. Velký význam má i pro zákazníka, protože určuje množství peněžních prostředků, kterých se zákazník musí vzdát. Důležitou roli mají i psychologické aspekty ceny, jelikož vlastnictví drahého produktu dokáže posílit sebevědomí majitele. Cenovou strategii podniku ovlivňují především znalosti obecných faktorů, které působí na ceny, hospodářský a politický vývoj, znalosti odbytového trhu, chování spotřebitelů, analýzy konkurence apod.
- **Place/místo, distribuce**. Mezi hlavní cíle distribuce spadá prodej produktu, poskytnutí s ním souvisejících služeb a komunikace o produktu. Distribuční strategie vychází z podnikatelské strategie a hledá spojení mezi výrobcem a spotřebitelem.
- **Promotion/Marketingová komunikace**. Cílem marketingové komunikace je vyvolat a udržet zájem zákazníka o podnik a jeho produkty, donutit zákazníka jednat způsobem, který je pro podnik žádoucí (stát se věrným zákazníkem podniku). (Kaňovská a Schüller, 2015)

2.14 SLEPT analýza

Někdy také používaná jako PEST analýza (bez písmene „L“), je nástroj sloužící k identifikaci a zkoumání externích faktorů, kterými jsou:

- **Sociální** oblast (demografické faktory, trh práce, vliv odborů a dále také míra vnímání korupce, aj.).

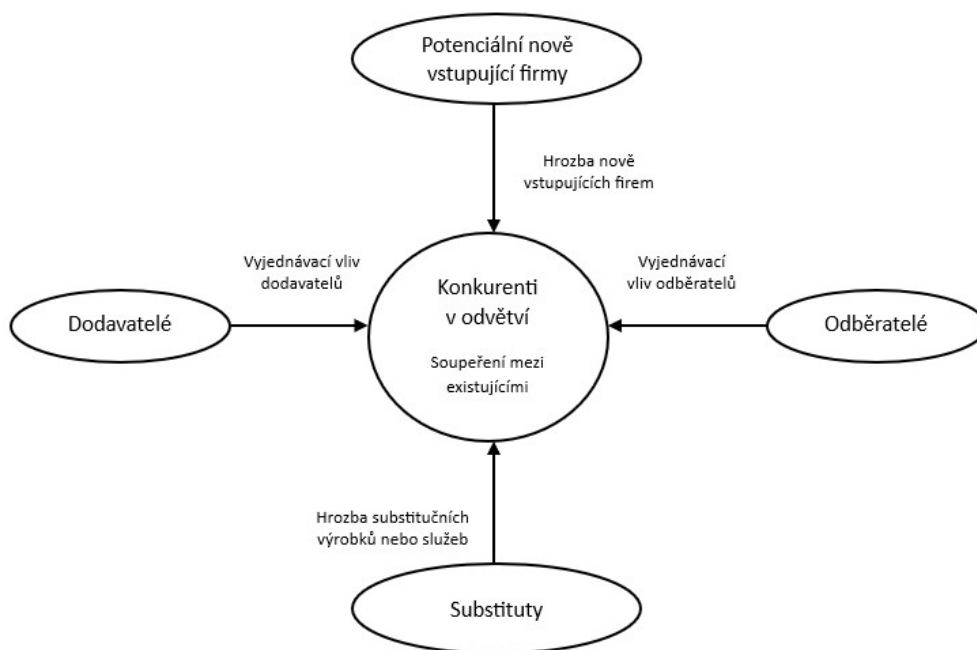
- **Legislativní** oblast (práce soudů včetně rejstříkových soudů, zákony – použitelnost a interpretovatelnost i „neprávniky“ aj.).
- **Ekonomická** oblast (přímé a nepřímé daně, tržní trendy jako například rozvoj automobilového průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora aj.)
- **Politická** oblast (stabilita poměrů – státních a municipálních institucí politické trendy a také postoje k podnikání aj.).
- **Technologická** oblast (technologické trendy jako například vývoj internetu a jeho důsledky, podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost aj.). (Koráb a kol., 2007)

2.15 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil je využíván v rámci analýzy mikroprostředí a znázorňuje možné chování a vývoj konkurenčních sil. Model předpovídá možná rizika pro společnost stanovená na základě analýzy trhu z pohledu síly stávající konkurence, dodavatelů, zákazníků, možných substitutů a potenciálních konkurentů. (Štědroň a kol., 2018)

Důležité je zjistit, jak velký vliv mají jednotlivé subjekty na činnost společnosti a jak se silám bránit. Na druhou stranu má díky němu společnost možnost spatřit odvětví v širších souvislostech a ukazuje atraktivitu či neatraktivitu odvětví. Konkurenční síly jsou definovány následovně:

- Hrozba nově vstupujících firem.
- Intenzita soupeření mezi jednotlivými firmami.
- Hrozba substitutu.
- Vyjednávací síla odběratelů.
- Vyjednávací síla dodavatelů. (Štědroň a kol., 2018)



Obrázek 3: Konkurenční síly dle Portera
(Zdroj: vlastní zpracování dle Štědroň a kol., 2018)

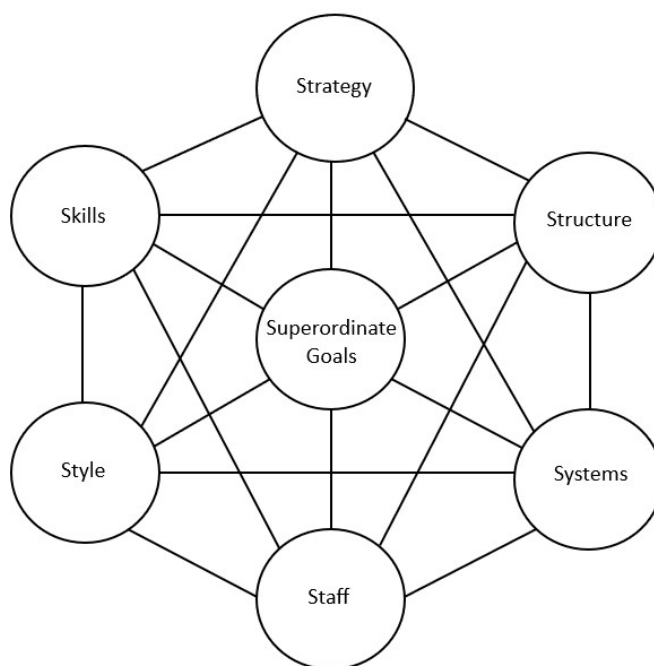
2.16 McKinseyho model „7S“

Analýza „7S“ pomáhá stanovit rozhodující faktory, které mají zásadní vliv na úspěšnost strategie, tzv. *Key Success Factors*. Model vytvořila společnost McKinsey a zdůrazňuje nezbytnost vnímání faktorů jako jsou strategické řízení, firemní kultura, zaměstnanci atd., jako celek se vzájemnými vztahy a vlivy. (Štědroň a kol., 2018)

Model „7S“ zahrnuje následující pojmy:

- **Strategy** (strategie) – vymezení cílů a způsobů k jejich dosažení.
- **Structure** (struktura) – organizační uspořádání společnost a její způsob řízení.
- **Systems** (systémy) – postupy, procesy, metody, technologie atd.
- **Staff** (spolupracovníci) – zaměstnanci ve společnosti.
- **Style** (styl) – způsob jakým se společnost chová a jedná.
- **Skills** (schopnosti) – zkušenosti, dovednosti, znalosti.
- **Share Values** (sdílené hodnoty) – kultura firmy, její vize a poslání. (Štědroň a kol., 2018)

Jednotlivé faktory se vzájemně ovlivňují, podmiňují a závisí na nich dosažení či nedosažení firemní strategie (Štědroň a kol., 2018).



Obrázek 4: Model „7S“
(Zdroj: vlastní zpracování dle Štědroň a kol., 2018)

2.17 SWOT analýza

Jedná se o nejčastěji používanou analýzu. SWOT analýza identifikuje a následně posoudí důležitost silných (**Strengths**) a slabých (**Weaknesses**) stránek zkoumaného objektu, tedy samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku a dále příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**), kterým je nebo bude náš zkoumaný objekt vystaven. Proto je důležité vědět, že:

- **Silné a slabé stránky** se řadí k faktorům interním, tudíž nad nimi máme moc a můžeme je sami ovlivnit (například dobré či špatné manažerské schopnosti, jedinečnost či průměrnost produktu apod.).
- **Hrozby a příležitosti** jsou faktory externí a nelze je ovlivnit, pouze na ně reagovat přizpůsobením podnikatelského záměru (například situace na trhu práce, silná či slabá konkurence apod.). (Koráb a kol., 2007)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

Tato část bude věnována analýze současného stavu vinařství Bukovský. Nejprve dojde k představení podniku a poté dojde k aplikaci výše zmíněných analýz pro popsání situace podniku. Vnitřní prostředí bude zkoumáno pomocí analýzy „7S“ a vnější prostředí bude zkoumáno pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil a následně ke shrnutí výsledků pomocí SWOT analýzy.

3.1 Základní informace

Název: vinařství Bukovský

Sídlo: obec Přítluky

Právní forma: Zemědělský podnikatel – fyzická osoba

IČ: 70417491

Jedná se o malé, omlazené rodinné vinařství z Přítluk, které je součástí oblasti Přítlucká hora. V rodině má pěstování vinné révy dlouholetou tradici, víno totiž vyráběl jak otec, tak i děd majitele. Vinařství založil po válce děd Petr Bukovský. Ten jej v roce 1970 předal svému synovi Františkovi, který se rozhodl zachovat tradici a v roce 2000 předat vinařství synovi Zdeňkovi. Majitel se snaží do vinařství vnášet mladistvého ducha a mnoho nových nápadů. Hrozny pěstuje a zpracovává s velkým respektem k přírodě a k jednotlivým odrudám přistupuje s individuální péčí. (vinař Zdeněk Bukovský – email ze dne 16.01.2024)

Rozloha vinic, které pan Bukovský obhospodařuje je zhruba 5 ha a jsou obdělávány ručně s důrazem na šetrný přístup k přírodě, což napomáhá vzniku kvalitních vín. V současné době vinařství produkuje zhruba 12 000 lahví vína za rok. Nejvíce se prodává víno bílé polosladké nebo polosuché, a to zejména aromatických odrud, jako je Pálava a Hibernal. Provoz a správa vinařství je pro majitele dlouholetým koníčkem, přesto ale není jeho hlavním zdrojem příjmu. (vinař Zdeněk Bukovský – email ze dne 16.01.2024)

Vinařství Bukovský je součástí spolku vinaři z Přítluk. Jedná se o sdružení malých vinařů v Přítlukách, kteří navazují na tradici v pěstování vinné révy a ve svých sklepech vyrábějí vína podle osvědčených receptur. (Vinaři z Přítluk, 2023)

The image shows a handwritten logo in black ink that reads "Zdeněk Bukovský". The handwriting is cursive and somewhat stylized.

Obrázek 5: logo vinařství
(Zdroj: Zdeněk Bukovský Přítluky: Apartmán & Vinařství, 2019)

3.2 Doplnkové služby

Podnik mimo produkci vína nabízí i další doplňkové služby.

3.2.1 Apartmán Přítluky

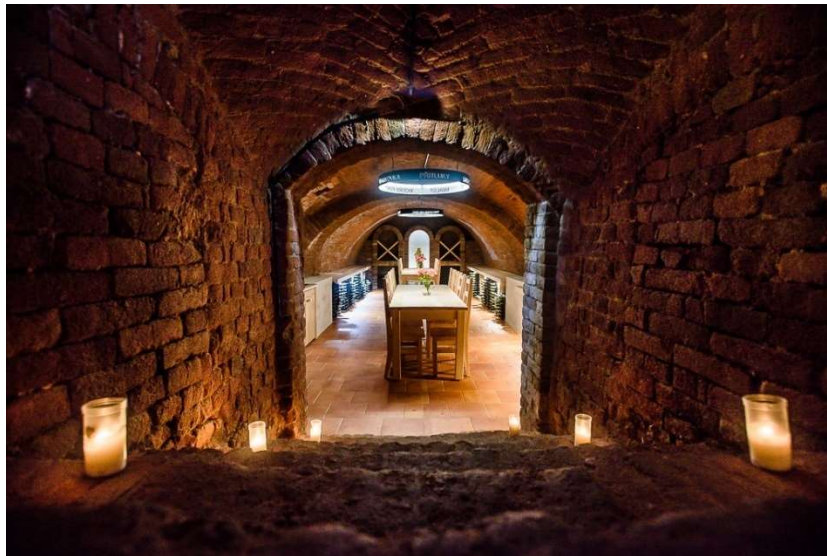
Apartmán Přítluky se nachází přímo nad sklepem samotného vinařství a může se zde ubytovat až 6 osob. Jedná se o zrekonstruovaný vinný sklípek, kdy majitel nechal přistavit na původní konstrukci další patro, které nyní slouží jako ubytování. Apartmá se skládá ze tří pokojů a v každém z nich se nachází dvě lůžka. Největší pokoj má plně zařízenou kuchyňskou linku a hosté zde mají k dispozici spotřebiče jako je mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice a lednice. V každém z pokojů se také nachází klimatizace, která je neocenitelná zejména v parných dnech.



Obrázek 6: Penzion
(Zdroj: Zdeněk Bukovský Přítluky: Apartmán & Vinařství, 2019)

Součástí ubytování je také uzavřená zahrádka přímo za apartmánem, kde je umístěn venkovní gril, který mohou hosté samovolně využívat. V současnosti se však plánuje rekonstrukce těchto prostor, a kromě grilu hosté budou moci nově využít i venkovní posezení a malý koutek pro děti.

Archivní sklep se nachází jen pár kroků od samotného ubytování, a to v přízemí této budovy. Ve sklepech probíhá degustace vín archivních, která jsou již lahvována a je zde možnost pronájmu až do počtu 30 osob.



Obrázek 7: Archivní sklep
(Zdroj: Vinaři z Přítluk, 2023)

3.2.2 Vývrtky a skleničky s logem

Vinařství se kromě vína pyšní svými vlastními sklenicemi, které mají sice jednoduchý, ale originální design. Cena jedné sklenice je 100 Kč.



Obrázek 8: Sklenice na víno s logem
(Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email ze dne 16.01.2024)

V prodeji jsou také dřevěné vývrtky na víno s logem spolku vinařů z Přítluk, zákazníci si je tedy mohou zakoupit jako památku na tuto malebnou obec. Tato myšlenka se zalíbila i samotnému vinaři, který se rozhodl prodávat své vlastní vývrtky. Na designu se stále ještě pracuje a do výroby budou uvedeny zhruba za měsíc.



Obrázek 9: Návrh vývrtky s logem vinařství
(Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email ze dne 18.01.2024)

3.3 Zákazníci

Zákazníci vinařství jsou převážně privátního charakteru po celé České republice, avšak největší odběratelé jsou v západních a jižních Čechách. Víno k nim vozí majitel osobně nebo prostřednictvím kurýrní služby, kterou ale využívá minimálně, jelikož lahve většinou dorazí k zákazníkovi poškozené a majiteli vznikají nadbytečné náklady.

Podnik si zakládá především na osobním vztahu se zákazníky, proto většina odběru vína probíhá formou přímého prodeje v samotném vinařství. Víno se nenabízí v jiných maloobchodních jednotkách ani v gastronomických podnicích. Díky tomu si vinařství po dobu své působnosti vybuodovalo stálou klientelu, která je ochotná si pro víno přijet i osobně.

Z kapacitních důvodů nemělo vinařství dosud zřízený e-shop, ale jelikož došlo k navýšení množství vína a počtu zákazníků, majitel začíná tuto myšlenku zvažovat.

3.4 Akce a soutěže vinařství Bukovský

Vinařství se účastní řady akcí, ale také spoustu akcí pořádá.

3.4.1 Májový košt

Jedná se o tradiční výstavu vín, která se koná 6.5.2023. Svá vína zde představí nejen vinaři z Přítluk, ale i z nejbližšího okolí. Samotné akci předchází hodnocení všech vzorků vín a následné vyhlášení nejlepšího. Hosté se také mohou těšit na cimbálovou muziku a tombolu, jejíž hlavní cenou je nezapomenutelný zážitek – let balonem. (Vinaři z Přítluk, 2023)

3.4.2 Léto s vinařem - 2023

Akce se koná v letní sezóně, a to od června až do září. Každý týden mají dva vinaři otevřeny své sklepy a lidé tak mají možnost zastavit se k vinařům a ochutnat jejich vína, popřípadě si nějaké odvést domů. (Vinaři z Přítluk, 2023)

3.4.3 Otevřené sklepy – 8.7.2023

Vinaři každoročně pro veřejnost otevírají své sklepy, a kromě volné degustace se lidé mohou těšit například na tradiční zpěv mužáků mezi sklepy či na rockovou after party. (Vinaři z Přítluk, 2023)

3.4.4 Martinské otevřené sklepy

Akce se uskuteční v sobotu 18.11.2023 od 13 hodin v obci Přítluky. Otevřeno bude celkem 11 sklepů, ve kterých budou moct hosté ochutnat nejen mladá vína, a kromě toho bude připraveno i tradiční svatomartinské pohoštění. Cena sklepného je 600 Kč a zahrnuje degustaci vín v době od 13 do 20 hodin, sklenici s logem vinařů, mapku a poukaz na nákup vín v hodnotě 2 x 100 Kč. (Vinaři z Přítluk, 2023)

3.4.5 Soutěže vinařství Bukovský

Vinařství nově pod svým profilem na sociální síti Facebook vyhláší soutěže o jejich sezónní produkty, kterými jsou například svatomartinské víno či sekt. Podmínky soutěže

jsou velmi prosté, stačí uhádnout odpověď na položenou otázku a sdílet jejich profil. Následně je vylosován výherce, který obdrží výše zmíněnou odměnu.

3.5 Marketingový mix

V této kapitole budou popsány jednotlivé části marketingového mixu, kterými jsou produkt, cena, propagace a místo prodeje.

3.5.1 Produkt

Vinařství nabízí svým zákazníkům širokou škálu kvalitních vín vlastní produkce. V nabídce vín se nachází vína bílá, červená a růžová. Kromě toho podnik nabízí i sezónní nápoje jako je sekt, burčák a portské víno, které se v současné době stává hodně oblíbeným. Vinařství má ve své nabídce i doplňkové produkty ke kterým lze zařadit: sklenici na víno a nově také vývrtku s logem. Veškeré produkty lze zakoupit osobně ve vinařství v Přítlukách.



Obrázek 10: Produkt – bílé víno
(Zdroj: vlastní fotografie)

Nedílnou součástí prodeje vína je i degustace. Zákazník má možnost vybrat si ze tří druhů degustací, během kterých ochutná několik vzorků. Na základě toho se rozhodne, který produkt ho svou chutí zaujal nejvíce a ten si zakoupí.

3.5.2 Cena

Na stanovení ceny vína má vliv několik aspektů. Značnou roli hraje konkurence v oblasti, v níž se vinařství nachází. Nejen v Přítlukách, ale i v jejich okolí je spousta malých rodinných vinařství, takže konkurence je poměrně rozsáhlá. Dalším důležitým aspektem jsou náklady vynaložené na výrobu vína. Nejprve dojde k vyčíslení očekávaných nákladů, a následně se k nim připočte 20-30 % z celkové hodnoty očekávaných nákladů. Velmi významná je také oblíbenost jednotlivých odrůd na trhu a u odrůd, které jsou nejvíce prodávané může dojít ke zvýšení ceny o 10 až 30 korun za 0,7l. Jedná se zejména o Pálavu, Rulandské šedé, Ryzlink rýnský apod.

Tabulka 1: Ceník bílého vína
(Zdroj: vlastní fotografie)

Ceník vína	
Odrůda	Cena
Neuburské	130 Kč
Müller Thurgau	160 Kč
1A	140 Kč
Ryzlink Rýnský	140 Kč
Ryzlink Vlašský	140 Kč
Veltlínské zelené	130 Kč
Rulandské šedé	140 Kč
Pálava	160 Kč
Muškat moravský	130 Kč
Tramín červený	150 Kč

Tabulka 2: Ceník červeného vína
(Zdroj: vlastní fotografie)

Ceník vína	
Odrůda	Cena
Cabernet moravia	130 Kč
Zweigeltrebe	130 Kč

Tabulka 3: Ceník růžového vína
(Zdroj: vlastní fotografie)

Ceník vína	
Odrůda	Cena
Frankovka	130 Kč
Svatovavřínecké	130 Kč

Tabulka 4: Ceník ostatní
(Zdroj: vlastní fotografie)

Ceník vína	
Odrůda	Cena
Fortifikované (Portské)	200 Kč
Sekt Přítlucká hora	130 Kč
Modrý Portugal (Svatomartinské/mladé víno)	120 Kč

Vinařství Bukovský nabízí kromě vína i doplňkové služby jako je degustace, jejíž cena se odvíjí od množství vzorků a druhu pohoštění.

Tabulka 5: Ceník služeb
(Zdroj: Zdeněk Bukovský Přítluky: Apartmán & Vinařství, 2019)

Položka	Cena
Malá degustace s občerstvením	400 Kč/osoba
Velká degustace s občerstvením	700 Kč/osoba
Malá degustace bez občerstvení	300 Kč/osoba

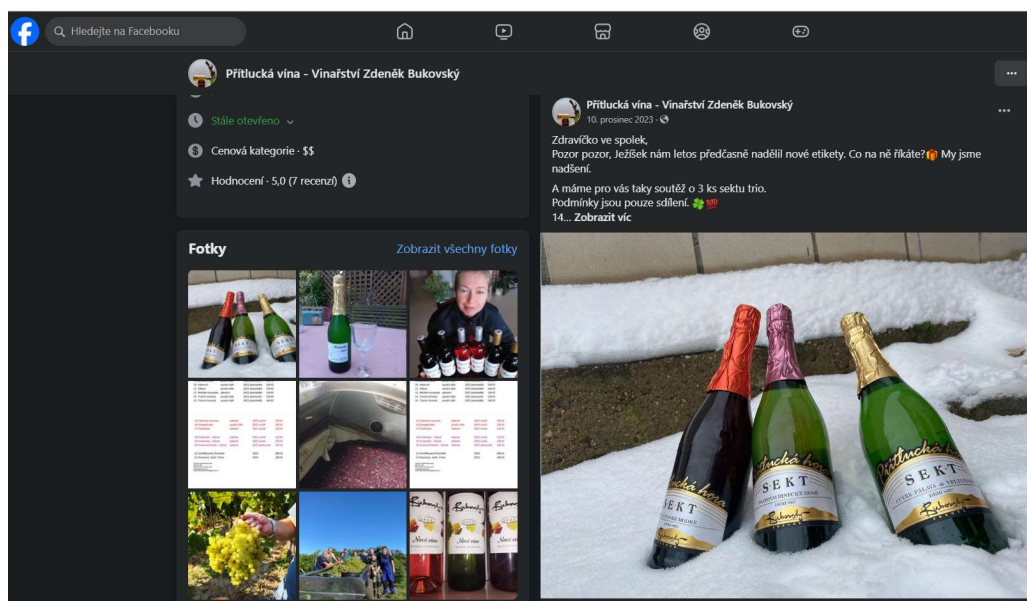
3.5.3 Propagace

Propagace hraje velmi důležitou roli, jelikož napomáhá podniku nejen k získání nových zákazníků, ale také ke zvýšení prodeje. Propagace vinařství Bukovský je založena především na pozitivních recenzích a spokojenosti zákazníků, kteří následně své zkušenosti s podnikem předávají dále svým blízkým.

1. **Webové stránky** – byly zřízeny v roce 2017 a v roce 2019 došlo aktualizaci webu do jeho současné podoby. Webové stránky slouží především za účelem předání základních informací zákazníkovi. Obsahují stručný popis vinařství a služeb,

keré nabízí, také jsou zde uvedeny akce, na nichž lze ochutnat produkty podniku. Mimo to slouží také jako portál pro tvorbu rezervace v apartmánu, který se nachází nad vinným sklepem. Na webových stránkách jsou také uvedeny tipy, kam na výlet ať už pěší či cyklo. Což je velkou výhodou, zejména pro zákazníky, kterým to usnadní zdlouhavé vyhledávání, protože mají veškeré podstatné informace na jednom místě.

2. **Sociální sítě** – vinařství využívá ke své propagaci sociální síť Facebook. Profil na platformě byl zřízen v roce 2019 především z důvodu zvýšení povědomí o produktu a službách, které podnik nabízí. Výhodou je možnost přímé komunikace se zákazníky prostřednictvím komentářů a zpráv. Podnik na svém profilu sdílí především novinky, které se budou uvádět do prodeje, informace o sezónních produktech a plakáty kulturních akcí, jichž se vinařství účastní a nově jsou zde vyhlašovány soutěže o vinařské produkty. Na základě reakcí na jednotlivé příspěvky lze také poznat, co zákazníka nejvíce zaujalo nebo naopak, co ho vůbec nezajímá.



Obrázek 11: Ukázka příspěvku na sociální síti
(Zdroj: Facebook.com, 2009–2024)

3. **Účast na akcích** – vinařství se každý rok účastní místních akcí, na nichž propaguje své produkty ať už formou degustace či prodeje. Jedná se o skvělou příležitost, jak zviditelnit svou značku a získat si nové zákazníky.

4. **Řízená degustace** – podnik se nejen účastní, ale také sám pořádá řízené degustace. Princip spočívá v prezentaci jednotlivých druhů vín zákazníkovi formou ochutnávky.

3.5.4 Místo prodeje

V obci Přebuz se nachází spousta rodinných vinařství, proto je pro podnik klíčové jeho umístění a dostupnost pro zákazníky. Vinařství Bukovský se nachází přímo u hlavní cesty, což je velkou výhodou oproti jeho některým konkurentům. Lidé, kteří procházejí či projíždějí kolem něj tedy nemohou tak snadno přehlédnout. Díky tomu si podnik dokáže snadněji získat své potenciální zákazníky, jelikož se mnohdy stává, že tito lidé zde i nakoupí a v případě spokojenosti se rádi vrací.



Obrázek 12: Místo prodeje
(Zdroj: Vinaři z Přebuz, 2023)

Jak již bylo jednou zmíněno, odběr vína je založen na přímém prodeji v samotném vinném sklípku. Majitel upřednostňuje prodej vína hostům ubytovaným v penzionu nebo lidem, kteří projíždějí okolo ať už na kole nebo autem. Zákazníci mají možnost dané víno ochutnat a zakoupit si jej přímo od majitele. Vzhledem k navýšení produkce i poptávky si ale vinař začíná čím dál tím víc pohrávat s myšlenkou založení e-shopu.

3.6 SLEPT analýza

Jedná se o jednu z nejdůležitějších analýz, která se používá k identifikaci a hodnocení vnějších faktorů, jenž výrazně ovlivňují daný podnik. Jde o vlivy: sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

3.6.1 Sociální faktory

Vinařství Bukovský se nachází v obci Přítluky v okrese Břeclav v Jihomoravském kraji a žije zde necelých 800 obyvatel. Přítluky spadají do vinařské podoblasti Velkopavlovické, kde se nachází řada malých rodinných vinařství a velkých vinařských závodů. Víno a slavnosti s ním spojené jsou nedílnou součástí zdejší lidové kultury. Lidé jsou zde již od mládí vedeni k dodržování krajových zvyků a tradic jako jsou například hody, sběr a výroba vína. V obci je již několik let spolek zvaný Vinaři z Přítluk, jehož součástí jsou všichni malí vinaři z obce. Spolek pořádá různé akce a události spojené s vínem pro místní obyvatelé a pro návštěvníky Přítluk. Jižní Morava je pro turisty velmi lákavá, a to nejen díky dobrému vínu, ale i proto, že se zde nachází řada turistických stezek, ať už pro pěší či cyklovýlety a také spousta historických památek.

3.6.2 Legislativní a politické faktory

Mezi legislativní a politické faktory spadají vlivy a zásahy státu, které podnik není schopen ovlivnit, ale musí se jim nějak přizpůsobit. Jde o legislativu České republiky a Evropské unie, různé právní normy a vyhlášky, zákony, ochrany spotřebitele či ochrana životního prostředí.

Vinařství Bukovský je evidováno v registru vinic, vedeným Ústředním kontrolním a zkušebním ústavem zemědělským dle podmínek stanovených zákonem č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a jeho vyhláškami č. 88/2017 Sb. a č. 254/2010 Sb.

Mezi další zákony o vyhlášky spojené s výkonem činnosti ve vinařské oblasti patří:

- Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb.
- Vyhláška č. 88/2017 provádějící zákon č. 321/2004 Sb.
- Nařízení Komise č. 607/2009 o označování vína
- Vyhláška č. 80/2018 Sb. Stanovující vinařské podoblasti, viniční tratě a obce.
- Nařízení Rady 1308/2013. Stanovující společné organizace trhů se zemědělskými produkty.

Politické faktory závisí na aktuální ekonomické situaci, se kterou se musí naše vláda vypořádat. Začátkem roku 2020 vypukla pandemie koronaviru, která zásadně ovlivnila podnikání v České republice. Řada malých podnikatelů zkrachovala a spousta lidí přišla o práci. Další závažnou událostí, která zasáhla celý svět byla ruská invaze na Ukrajinu.

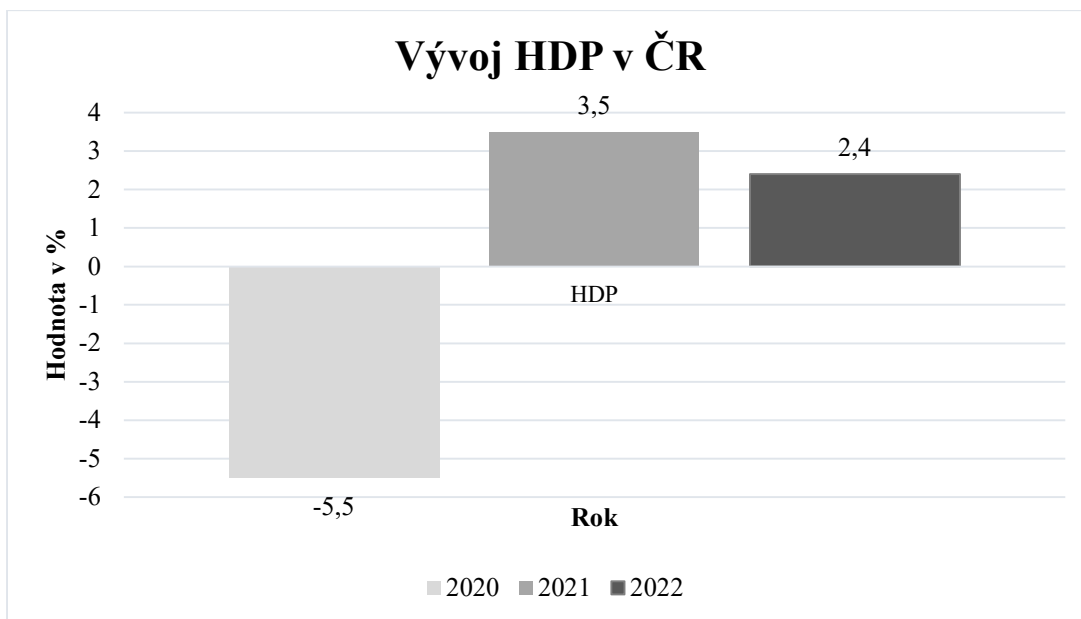
Tato událost začala počátkem roku 2022 a měla značný vliv na ekonomiku České republiky. A také způsobila příchod ukrajinských imigrantů, kteří zde přišli za lepšími životními podmínkami. Následkem konfliktu byl prudký nárůst cen především pohonných hmot, komodit a energií. Vyšší náklady vyvolaly růst míry inflace, což vedlo ke zdražení ostatních produktů a služeb. Zásadní politickou událostí na začátku roku 2023 byly volby nového prezidenta, kterým se stal generál Petr Pavel. V roce 2023 došlo také ke schválení nového konsolidačního (ozdravného) balíčku, jehož účelem je během následujících dvou let snížit rozpočtové deficity.

3.6.3 Ekonomická faktory

Mezi ekonomické faktory lze zahrnout několik důležitých prvků, které ovlivňují podnikání a průmyslové odvětví. Jedná se zejména o hospodářský cyklus, vývojové trendy HDP, růst inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost apod.

Hrubý domácí produkt (HDP) ve 3. čtvrtletí roku 2023 mezičtvrtletně o 0,5 % a meziročně zaostával o 0,7 % a klesl tak, již potřetí v řadě. Na meziroční snížení HDP měla značný vliv spotřeba domácností a pokles tvorby zásob. Naopak pozitivní vliv měly investice, vládní spotřeba a v menším měřítku také zahraniční poptávka. (Český statistický úřad, 2023)

Pokles HDP může znamenat nižší příjmy pro domácnosti a firmy, což omezí jejich schopnost investovat. Lidé začínají šetřit a nakupují především produkty každodenní potřeby, což může vést k poklesu tržeb u vinařství, jelikož dojde snížení poptávky po alkoholu.



Graf 1: Vývoj HDP v České republice v letech 2020-2022
(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2023)

Významnou roli má také **inflace**, která za rok 2023 činila 10,7 %, což bylo o 4,4procentního bodu méně než v roce 2022. Došlo ke značnému nárůstu cen zboží a to o 12,1 % a cen služeb o 8, % procent. Následkem takto vysoké inflace je nižší kupní síla, tedy menší zájem o produkty a služby. (Český statistický úřad, 2023)

Míra nezaměstnanosti činila ke konci roku 2023 3,5 % a ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie má Česká republika třetí nejnižší míru nezaměstnanosti. Vinařství Bukovský je ale rodinný podnik, který zaměstnává především rodinné příslušníky a několik brigádníků, proto není míra nezaměstnanosti pro podnik klíčová. (Úřad práce.cz, 2023)

3.6.4 Technologické faktory

Technologické faktory mají na podnik zásadní vliv, a to především v oblasti výrobních procesů. Čím větší je technologická vybavenost podniku, tím nižší jsou jeho vstupní náklady. Vinařství disponuje pouze základními technologickými prostředky, které byly pro dosavadní objem výroby vína dostačující, avšak poptávka po produktech začíná postupně narůstat. A majitel si je vědom nutnosti modernizace a použití vyspělejších technologií za účelem zvýšení efektivity práce, která by vedla k úspoře nákladů a času. Pěstování vinné révy je také velmi náročné na lidskou práci a počet lidí, kteří chtějí v této oblasti pracovat se značně snižuje. Nedostatek lidských zdrojů lze v zemědělství poměrně

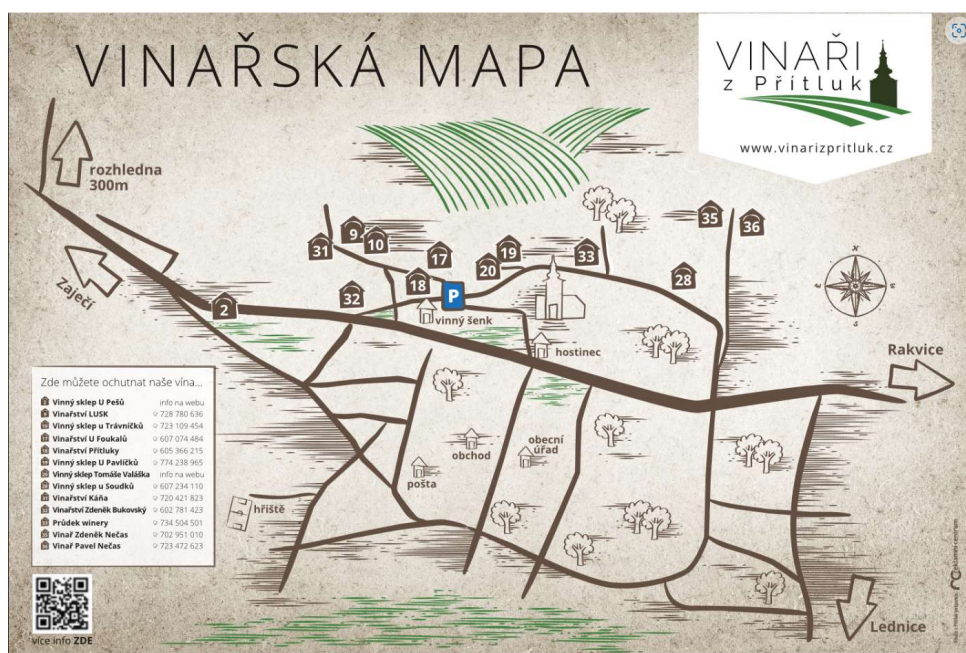
dobře nahradit využitím strojů, kterými jsou např. linka na lahvování vína či kombajn pro rychlejší sběr vinné révy. V současné době vinařství nevlastní žádnou z výše uvedených technologií, jelikož se jedná o malý rodinný podnik, který je pro majitele spíše koníčkem.

3.7 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil, někdy nazývaný model pěti sil je další důležitý analytický nástroj. Slouží k posouzení konkurenčního prostředí a faktorů, které by mohli ovlivnit působnost vinařství.

3.7.1 Hrozba nově vstupujících firem

Vinařství se nachází ve velmi významné vinařské oblasti, tudíž hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně vysoká. Jižní Morava je bohatá zemědělská oblast a je proslulá zejména pro pěstování vinné révy a tradic s ní spojených. Nejen v obci Přítluky, ale i v jejím okolí se nachází řada rodinných vinařských podniků, jejichž podnikatelský záměr může být stejný jako vinařství Bukovský.



Obrázek 13: Vinařská mapa obce Přítluky
(Zdroj: Vinaři z Přítluk, 2023)

3.7.2 Intenzita soupeření mezi jednotlivými firmami

Intenzita soupeření mezi jednotlivými vinařskými podniky v Přítlukách není moc výrazná. A to zejména proto, že většina vinařů včetně vinařství Bukovský je součástí místního spolku zvaný „Vinaři z Přítluk“. Záměrem spolku je pokračovat v tradici pěstování vinné révy, výrobě vína a šíření místních lidových tradic. Vinařství, které jsou součástí spolku se zapojují do přípravy různých kulturních akcí, kterými jsou např.: Májový košť, Léto s Vinařem a Otevřené sklepy. V rámci akce „Otevřené sklepy“ mohou zákazníci obejít sklepy jednotlivých vinařů a ochutnat tak řadu různých odrůd vín.

3.7.3 Hrozba substitutu

Vinařství Bukovský se vyskytuje na spotřebním trhu, kde se nachází velké množství substitutů ať už dokonalých či nedokonalých. Dokonalým substitutem mohou být jiné odrůdy vína, které námi zkoumané vinařství nenabízí, a protože se v obci vyskytuje několik vinařských podniků je zde velké množství dokonalých substitutů. Naopak k substitutům nedokonalým se řadí ostatní alkoholické nápoje. Nejoblíbenějším alkoholickým nápojem v ČR je pivo. Je ale nepravděpodobné, že pivo by mohlo víno v této oblasti nahradit.

3.7.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vinařství Bukovský nemá žádného velkého odběratele, který by měl rozhodovací vyjednávací sílu. A jelikož se jedná o malé vinařství, které se stále rozvíjí patří mezi jeho dlouhodobé zákazníky především rodina, přátelé a obyvatelé Přítluk. Tito stálí zákazníci mohou mít řadu výhod v podobě nižší ceny či množstevní slevy. Nové zákazníky si vinařství získává hlavně díky pozitivním recenzím a doporučení zákazníků, kteří si zde víno již koupili. Výhodou vinařství Bukovský je zejména jeho umístění, jelikož se nachází hned u hlavní cesty a v jeho okolí je řada významných turistických oblastí. Prodeji vína pomáhají také akce, kterých se vinařství účastní či pořádá. Jedná se totiž o výbornou příležitost, jak se zviditelnit a dostat se do povědomí nových zákazníků.

3.7.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vinařství Bukovský nemá žádného důležitého dodavatele, který by měl významnou vyjednávací moc. Vinná réva pochází výhradně z vlastních vinic majitele. Určité

množství vinic má ve svém vlastnictví a zbylou část si pronajímá od státu. Podnik je díky tomu zcela soběstačný a jeho výroba není ohrožena v případě výpadku dodávek. Majitel si nechává dovážet pouze obalové materiály a etikety na lahve.

3.8 McKinseyho model „7S“

Tato kapitola se věnuje 7 klíčovým faktorům analýzy vnitřního prostředí.

3.8.1 Strategy (strategie)

Cílem vinařství je produkce kvalitních vín v omezeném množství, nikoli velkovýroba. Podnik nenabízí svůj produkt v supermarketech ani gastronomických podnicích, ale naopak si zakládá na osobní prodeji, jehož nedílnou součástí je také komunikace se zákazníkem, která dokáže být mnohdy časově náročná. Z tohoto důvodu zvažuje majitel zavedení e-shopu, jelikož by se tak značně snížil čas strávený se zákazníkem, což by vedlo k vyšší efektivitě práce.

3.8.2 Structure (struktura)

Na chodě podniku se podílí zejména rodinní příslušníci, ale i řada nerodinných příslušníků. Majitel je v roli nadřízeného a stará se především o chod vinařství a s péčí o penzion mu pomáhá jeho žena. Správu webu a sociálních sítí má na starost bratranec vinaře. Do rukou majitele spadá také rozhodovací pravomoc, což je výhoda zejména v případě vzniku neočekávaných situací, kdy je potřeba rychle jednat. Naopak nalézt řešení složitějšího problému je mnohdy hodně náročné.

3.8.3 Systems (systémy)

Proces výroby vína probíhá v několika krocích, kdy některé z nich mají předem vymezený čas. Jedná se zejména o sběr hroznů, který musí být proveden ve specifickou dobu v závislosti na zvolené odrůdě. Majitel si vše kromě lahvování zajišťuje sám a každý pracovník má přidělenou funkci a své úkoly.

3.8.4 Staff (spolupracovníci)

Ve vinařství pracují hlavně rodinní příslušníci, což je velkou výhodou zejména v případě, kdy je potřeba, aby majitele v jeho funkci někdo zastoupil. Požadavky pro výkon této pozice momentálně splňuje pouze jeden člověk a to, žena majitele, která má s vedením

vinařství dlouholeté zkušenosti. Mimo to v podniku pracuje i několik brigádníků, kteří vypomáhají hlavně se sběrem hroznů.

3.8.5 Style (styl)

Na vedení podniku se podílí zejména majitel, kterému v případě potřeby vypomáhají ostatní členové rodiny. Stará se jak o administrativu, tak i o organizování celého výrobního procesu. Na obdělávání vinic se majitel podílí společně se svou rodinou a brigádníky. Styl řízení je autokratický a komunikace je obvykle jednosměrná.

3.8.6 Skills (schopnosti)

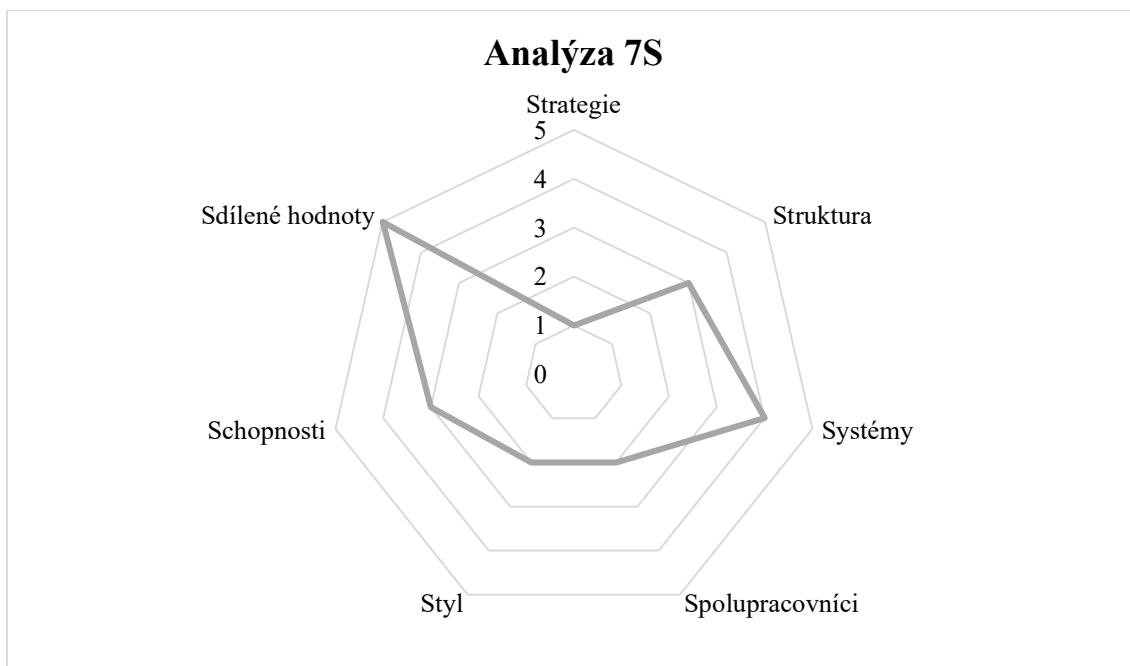
Majitel čerpá ze svých zkušeností, které získal v průběhu dospívání, jelikož již od mala chodil vypomáhat svému otci do vinohradu a měl možnost přihlížet k celému procesu výroby vína. Dále si své obzory rozšiřuje účastí na různých akcích a rozhovory s ostatními vinaři, kteří s ním sdílí své osobní zkušenosti. Následně tyto informace předává svým blízkým, kteří mu téměř vždy poskytnou svůj osobní názor na danou věc.

3.8.7 Share Values (sdílené hodnoty)

Vinař má velkou podporu v jeho rodině, která se společně s ním podílí na naplnění jeho vizí a cílů. Snahou podniku je nabízet výborné víno a poskytovat kvalitní služby, aby docílil spokojených zákazníků, kteří se rádi vracejí.

Zhodnocení analýzy „7S“

Podnik si zakládá na výrobě kvalitních vín s dlouholetou tradicí a na udržování pozitivních vztahů se zákazníky. Vinařství nedisponuje velkým množstvím technologií a počet zaměstnanců je také relativně nízký. S tím souvisí i časová vytíženost majitele, kterému díky tomu spadá do rukou velké množství náročných úkolů. Strategie podniku lehce zaostává, a to zejména v oblasti marketingu. Naopak možností rozvoje je začlenění nového člena rodiny (syna či dcery majitele) do chodu vinařství, který by se v budoucnu mohl stát nástupcem majitele. Výsledky analýzy jsou znázorněny v pavučinovém grafu na škále od 1 do 5, kdy 1 = nejhorší a 5 = nejlepší.



Graf 2: Grafické znázornění analýzy „7S“
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.9 Finanční aspekty podniku

Je zásadní, aby každý podnik znal svou finanční situaci. Námi zkoumaný podnik odpovídá velikosti mikro podniku a nedisponuje tak velkým množstvím dokumentů na základě, kterých by byla provedena celková finanční analýza. Dojde tedy k představení pouze základních finančních aspektů podniku, jako jsou obrat, náklady, výnosy, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů.

3.9.1 Obrat vinařství za roky 2020-2022

Celkový obrat vinařství za rok 2021 je 216 000 Kč, za rok 2022 je to 377 000 Kč a za rok 2023 je 248 500 Kč. Obrat tvoří prodej vín a ubytování, kdy v poměru ubytování vyjadřuje 60 % a prodej vína 40 %. (Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email ze dne 27.02.2024)

Tabulka 6: Obrat vinařství Bukovský

(Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email ze dne 27.02.2024)

Obrat vinařství Bukovský			
Rok	2021	2022	2023
Obrat (Kč)	216 000	377 000	248 500

Rok 2021:

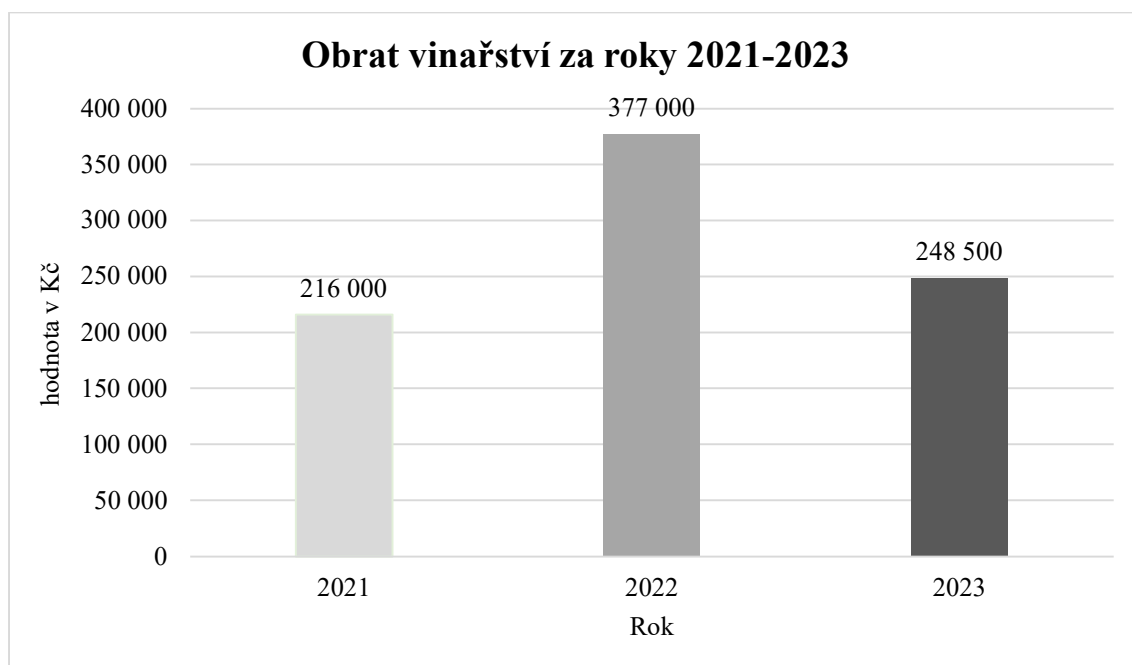
- Ubytování: $216\ 000 \cdot 0,60 = 129\ 600$ Kč
- Prodej vína: $216\ 000 \cdot 0,40 = 86\ 400$ Kč

Rok 2022:

- Ubytování: $377\ 000 \cdot 0,60 = 226\ 200$ Kč
- Prodej vína: $377\ 000 \cdot 0,40 = 150\ 800$ Kč

Rok 2023:

- Ubytování: $248\ 500 \cdot 0,60 = 149\ 100$ Kč
- Prodej vína: $248\ 500 \cdot 0,40 = 99\ 400$ Kč

**Graf 3: Obrat vinařství za roky 2021-2023**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že obrat vinařství za poslední rok poklesl o více než 100 000 Kč. Jednou z příčin mohlo být zvýšení cen u produktů a služeb v důsledku inflace. Lidé začali více šetřit a kupovali si převážně věci každodenní potřeby, což vedlo ke snížení poptávky po víně.

3.9.2 Náklady vinařství Bukovský

V této kapitole jsou přiblíženy jednotlivé náklady podniku za rok 2023. Jedná se o náklady na produkci vína, náklady na obdělávání vinohradu a náklady na provoz apartmánu. V tabulce níže jsou poté uvedeny celkové náklady vinařství v letech 2021–2023.

Tabulka 7: Náklady na produkci vína za rok 2023

(Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email 27.02.2024)

Náklady na produkci vína
Hrozny
Lahvování (lahve, korek)
Směsi do vína
Kvašení a zpracování
Mzdy, ...
Celkem: 551 000 Kč

Tabulka 8: Náklady na obdělávání vinohradu za rok 2023

(Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email 27.02.2024)

Náklady na vinohrad
Nafta
Postřiky
Hnojiva
Mzdy
Technologie (kombajn, ...)
Drobný materiál (nůžky, ...)
Celkem: 586 000 Kč

Tabulka 9: Náklady na provoz apartmánu za rok 2023

(Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email 27.02.2024)

Náklady na provoz apartmánu
Energie
Uklízeč a čisticí prostředky
Internetové připojení, ...
Celkem: 118 000 Kč

Běžné náklady na produkci vína jsou 551 000 Kč, náklady na obdělávání vinohradu 586 000 Kč a náklady na provoz apartmánu jsou 118 000 Kč.

Tabulka 10: Celkové náklady vinařství Bukovský v jednotlivých letech
(Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email 27.02.2024)

Náklady vinařství Bukovský			
Rok	2021	2022	2023
Náklady (Kč)	900 000	889 000	1 255 000

3.9.3 Tržby vinařství Bukovský

Níže je uvedena tabulka tržeb vinařství za poslední tři roky. Vinař prodává svá vína v rozmezí 130–200 Kč/0,7l. Cena vín je značně závislá na kvalitě úrody a významnou roli hraje také oblíbenost jednotlivých odrůd. V případě, kdy se některá vína neprodají, tak se doprodají následující rok. V závislosti na tom, je pak upravena i výroba dané odrůdy.

Tabulka 11: Tržby vinařství Bukovský v jednotlivých letech
(Zdroj: vinař Zdeněk Bukovský – email 27.02.2024)

Tržby vinařství Bukovský			
Rok	2021	2022	2023
Tržby (Kč)	1 060 000	811 003	1 477 600

3.9.4 Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb je míra, která vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Zjednodušeně nám tedy říká, kolik korun spadá na 1 Kč zisku. Výsledné hodnoty se v závislosti na různých odvětví pohybují v rozmezí 2-50 %. (Růčková, 2019)

Vzorec 1: Rentabilita tržeb

(Zdroj: vlastní zpracování dle – Růčková, 2019)

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{Zisk}{Tržby}$$

Tabulka 12: Rentabilita tržeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb	
Rok	2023
Rentabilita	0,15

Hodnota rentability tržeb vinařství Bukovský se pohybuje okolo 15 %, tudíž je v rozmezí doporučených hodnot viz. výše.

3.9.5 Rentabilita nákladů

Tento ukazatel je často považován za doplněk k ukazateli rentability tržeb a říká nám kolik korun nákladů je třeba vynaložit na 1 Kč zisku. Čím nižší je hodnota ukazatele, tím lepší je výsledek hospodaření podniku. (Růčková, 2019)

Vzorec 2: Rentabilita nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování dle – Růčková, 2019)

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové náklady}}$$

Tabulka 13: Rentabilita nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita nákladů	
Rok	2023
Rentabilita	0,18

Na základě výpočtu se hodnota rentability nákladů námi zkoumaného podniku pohybuje kolem 18 %.

3.9.6 Zhodnocení finančních aspektů podniku

Majitel si veškerou svoji produkci financuje sám a ke svému podnikání nevyužívá žádné cizí zdroje, proto zde není uveden ukazatel zadluženosti. Z výsledků je patrné, že podnik je relativně finančně zabezpečen, i když se v roce 2022 dostal do ztráty (-77 997 Kč). Její příčinou byla malá úroda hroznů z důvodu sucha, které v roce 2022 převažovalo. Díky tomu došlo k poklesu tržeb, zatímco náklady se téměř nezměnily. Naopak v roce 2023 lze vidět, že celkové náklady jsou zcela pokryty tržbami. Případný zisk je využit k inovacím nebo nákupu nových technologií.

3.10 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi důležitý strategický nástroj podniku. Vychází z výše provedených analýz a zobrazuje zjištěné údaje, které jsou následně zpracovány do tabulky. Podnik tak může vidět jaké jsou jeho silné a slabé stránky a případné

příležitosti a hrozby. A na základě získaných informací je podnik schopen částečně zmírnit své slabé stránky a možné hrozby.

Mezi **silné stránky** vinařství Bukovský lze zařadit zejména různorodost nabízených vín. Vinařství má ve své nabídce bílá, červená a růžová vína. Mimo to nabízí také sezónní nápoje jako je například burčák či sekt zvaný „Přítlucká hora“. Další silnou stránkou je lokalita podniku, jelikož v okolí obce se nachází řada turistických památek a cyklo tras. Díky tomu je zajištěn pravidelný přísun turistů a nových zákazníků, avšak tato výhoda je společná pro všechny okolní vinařství. Silnou stránkou je také velmi příjemné zázemí pro degustace, které probíhají v archivním sklípku, který je možno po domluvě s majitelem pronajmout pro větší akce, ať už rodinné či firemní. Vinařství se také účastní různých akcí a soutěží. Jedná se totiž o výbornou formu propagace a také o jeden ze způsobů, jak se dostat do povědomí nových zákazníků.

Naopak **slabou stránkou** je především rozloha vinic. Vinař vlastní pouze 5 ha vinic, což odpovídá tomu, že se jedná spíše o koníček. S tím souvisí další negativum, kterým je časová vytíženost majitele. Jelikož má majitel ještě jiný zdroj příjmu, má menší časové možnosti, se kterými může disponovat. Vinařství má své vlastní webové stránky, ale stále nemá zřízený e-shop, což je velkou nevýhodou. Spousta lidí v dnešní době upřednostňuje spíše nákupy přes internet, protože se jedná o pohodlnější a rychlejší způsob nákupu. Za slabou stránku lze také označit sociální sítě. Podnik má pouze Facebook, kde sdílí především soutěže a novinky, nikoliv vlastní výrobky či akce, kterých se účastní. Lepší volba příspěvků by mohla vést k většímu počtu sdílení, což by pomohlo vinařství se více zviditelnit.

Hlavní **příležitostí** pro vinařství Bukovský je především to, že víno se stále řadí mezi oblíbené alkoholické nápoje, po kterých se jen tak poptávka nesníží. Vinař má také možnost navštěvovat různé semináře a jezdit na poznávací zájezdy do jiných vinařských oblastí a rozšířit si tak své obzory. Mimo to může své víno prezentovat na akcích, soutěžích a různých výstavách. Pozitivní příležitostí může být i možnost zařadit do podnikání dalšího člena rodiny. Jelikož jde o rodinný podnik, majitel může postupně zaučovat do chodu podniku své dva potomky, kteří by jej v budoucnu mohli převzít. Za příležitost lze považovat také sociální sítě, které by mohl vinař využít ke své propagaci a získat si tak novou klientelu.

Mezi **hrozby** se řadí faktory, které vinař nemůže ovlivnit a jedná se především o počasí, od kterého se odvíjí kvalita úrody. V případě výskytu velkého množství dešťových srážek může dojít k hnilobě nebo v případě, kdy není dostatek slunce postrádají plody vinné révy požadovaný stupeň sladkosti. Další nebezpečí představuje vstup nových konkurentů na trh. V okolí vinařství Bukovský se již nyní nachází velké množství rodinných vinařství, které se svou nabídkou a stylem rovnají námi zkoumanému podniku. Možnou potenciální hrozbou je daň z vína, která se začíná zvažovat. Její zavedení by značně ovlivnilo malé vinařské podniky a museli by učinit zásadní změny, ke kterým by patřilo např. zvýšení cen produktů, rozšíření produkce do zahraničí apod.

Tabulka 14: SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování)

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ různorodost nabízených produktů ➤ rodinná tradice ➤ účast na vinařských akcích ➤ umístění podniku ➤ nezávislost na dodavatelích 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ rozloha vinic ➤ časová vytíženost majitele ➤ nedostatek moderních technologií ➤ marketing, který zaostává ➤ chybí e-shop
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ vzdělávací semináře a zájezdy ➤ zařazení dalšího člena rodiny do podnikání ➤ orientace na kvalitu nikoli na kvantitu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ přírodní faktory ➤ velké množství konkurence ➤ vstup nové konkurence ➤ legislativní opatření ➤ nárůst cen ➤ inflace

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části bakalářské práce budou představeny návrhy na rozvoj malého rodinného vinařství. Vlastní návrhy budou vycházet z analýz, které byly provedeny v analytické části. V souhrnné SWOT analýze lze vidět nedostatky podniku, které jsou zde promítnuty v podobě slabých stránek. Návrhová část se bude zaměřovat hlavně na marketing a rozšíření vinic.

4.1 Marketing

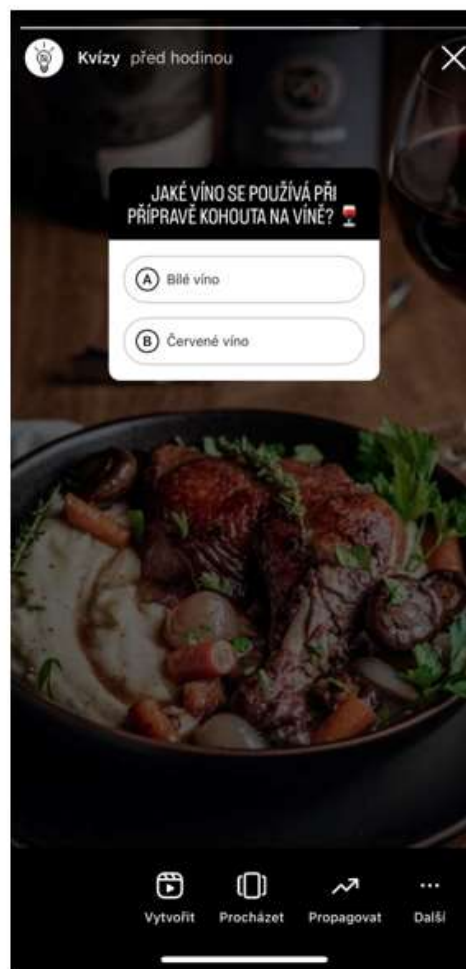
Jak již bylo zmíněno výše hlavním nedostatkem vinařství Bukovský je marketing. Marketing je klíčovým prvkem pro růst a úspěch podniku, umožňuje totiž oslovit potenciální zákazníky, budovat vztahy s těmi stávajícími a získat konkurenční výhodu. Níže jsou představeny různé formy propagace, které by firma mohla v oblasti marketingu zlepšit.

4.1.1 Sociální sítě

Zákazníci se mohou s vinařstvím potkat na webových stránkách či na sociálních sítích (Facebook) na jejichž správě se podílí bratranec majitele.

Jedním z návrhů je založení profilu na sociální síti Instagram. Podnik by tak měl možnost zvýšit svůj dosah, jelikož by působil na dvou sociálních sítích zároveň. A jelikož Instagram je oblíbený zejména u mladší generace mohl by si získat nové potenciální zákazníky. Mimo to nabízí tato platforma řadu zajímavých funkcí, ke kterým patří tzv. reels – krátké video a tzv. stories, Jde o krátké videa či fotografie, které mohou uživatelé sdílet na svém profilu. Tyto příspěvky jsou viditelné pouze po dobu 24 hodin od zveřejnění a poté automaticky zmizí.

Instagram by vinařství mohlo využívat zejména ke zviditelnění své značky, propagaci produktů a ubytování. Mimo to lze tuto platformu výborně využít jako reklamu pro akce, které vinařství pořádá či se účastní. Další možností, jak využít Instagram a zároveň zapojit sledující je tvorba krátkého kvízu. Tento kvíz by probíhal pravidelně na „stories“ vinařství a uživatelé by viděli správnou odpověď ihned po hlasování. Kvíz by měl přínos nejen pro vinařství, které by díky interakci zvýšilo svůj dosah, ale také pro uživatele, protože by se dozvěděli něco nového.



Obrázek 14: Návrh Instagramu a příspěvku
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na výše uvedeném obrázku je návrh Instagramu vinařství Bukovský. Profilová fotka je shodná jako ta, která je uvedena na Facebooku a pod ní se nachází motto vinařství a odkaz na webové stránky. Následně jsou zde umístěny výběry dle kategorií – novinky, kvízy, vinohrady, akce a my. Mimo to jsou zde zveřejněny i tři příspěvky. Příspěvek v pravém dolním rohu upozorňuje uživatele na možnost rezervovat si degustaci a uvádí jaké druhy degustací vinařství nabízí. Prostřední příspěvek se skládá ze tří fotografií, na kterých je ukázáno ubytování z venku i zevnitř a stručný popis toho, co vše apartmán nabízí. Poslední příspěvek ukazuje rozmanitý výběr vín. Je zde ukázán i návrh kvízového příspěvku, ve kterém je položena otázka „Jaké víno se používá při přípravě kohouta na víně?“ a uživatelé mají možnost výběru ze dvou odpovědí. A jakmile zvolí jednu z možností ukáže se jim automaticky správná odpověď.

Návrhy na další příspěvky:

- **Náhled do procesu výroby vína:** fotografie vinic, sázení a sběru hroznů, výrobního procesu, lahvování a balení. Tento příspěvek by byl vždy doplněn krátkým popiskem.
- **Představení novinek:** popis chuti, vůně, odrůdy, výroby a případně k jakému pokrmu se produkt hodí.
- **Propagace místních kulturních akcí:** informace o konání akce (kdy, kde a v kolik hodin) a fotografie z jejího průběhu.
- **Soutěže:** uživatelé by měli možnost vyhrát některé z vín, které vinařství nabízí a zároveň by rostla návštěvnost a sledovanost profilu.
- **Tipy na výlety v okolí:** fotografie, doplněná krátkým popisem místa a lokací.
- **Informační:** jejich účelem by bylo informovat zákazníky o nějaké závažné změně (otevírací doba, rekonstrukce apod.).

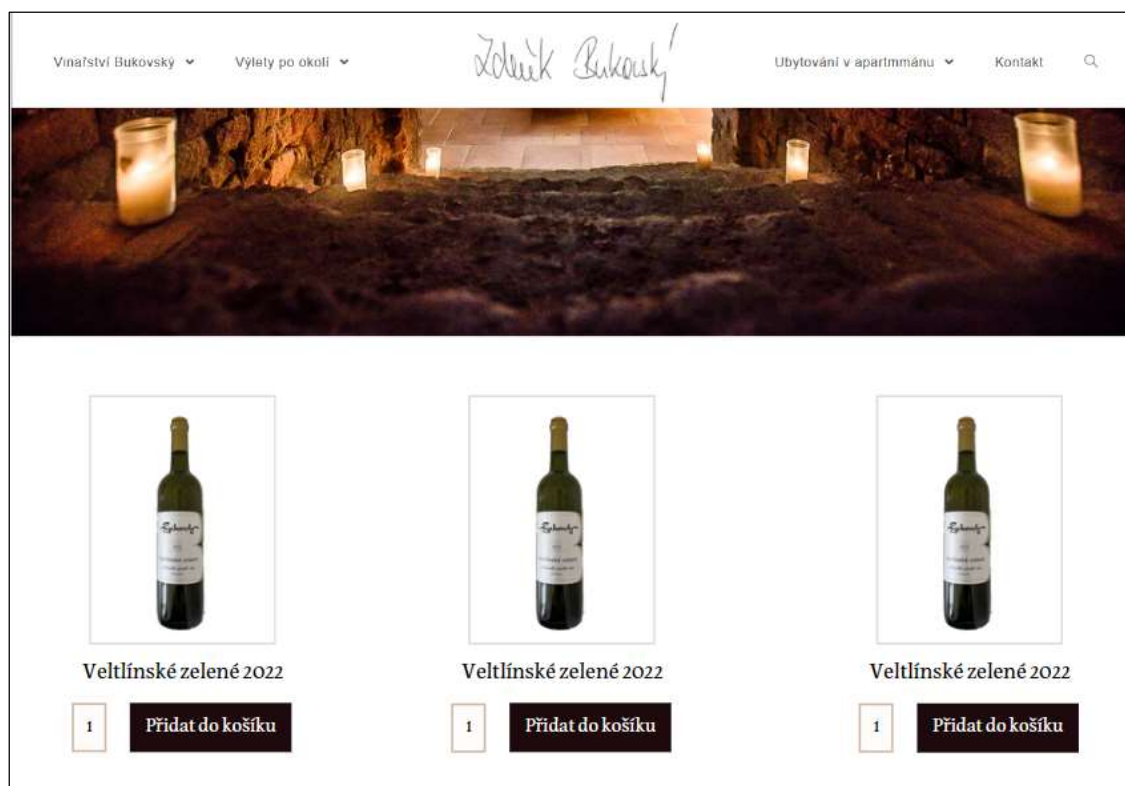
Na sociálních sítích lze najít velké množství různorodých příspěvků, díky čemuž má podnik mnoho možností rozhodnout se, jak upoutat pozornost uživatelů. Pravidelný report a komunikace s uživateli má velký vliv na viditelnost podniku a budování značky. Mimo to umožňují také sledovat a analyzovat důležitá data a preference zákazníků, což může podniku pomoci především při formulování lepší marketingové strategie.

4.1.2 E-shop

Vinařství Bukovský dosud nemá zřízený e-shop, avšak poslední dobou začíná tuto myšlenku hodně zvažovat. Jeho založení by pomohlo rozšířit dostupnost a rozsah nabízených produktů. Zákazníci by mohli nakupovat z pohodlí domova a nemuseli by si jet víno zakoupit osobně. Podnik by pomocí e-shopu mohl oslovit řadu nových zákazníků. Také by prostřednictvím něj mohl podnik sledovat statistiky prodeje, získávat zpětnou vazbu od zákazníků prostřednictvím recenzí a lépe přizpůsobit nabídku dle jejich preferencí. Pomocí e-shopu by mohl podnik propagovat své produkty přes sociální sítě a online marketing (webové stránky, emailové kampaně apod.).

E-shop by byl založen na webových stránkách podniku, které mají sice jednoduchý, ale jedinečný vzhled. A svou stručností a přehledností zákazníkům usnadňují orientaci.

Na webové stránky by byla sekce „Vinařství Bukovský“ doplněna o e-shop, kde by byly uvedeny jednotlivé produkty, které podnik nabízí. Design by byl zvolen stejný jako má dosavadní webová stránka (stejný font písma, barvy apod.).



Obrázek 15: Návrh e-shopu
(Zdroj: vlastní zpracování)

V nabídce by byly uvedeny vína bílá, červená, růžová a také sezónní produkty. Po kliknutí na vybranou kategorii by došlo k zobrazení výčtu vybraných vín. U každého vína by byl uveden název odrůdy, ročník a jeho cena. Karta konkrétního produktu by obsahovala:

- fotografii láhve
- název odrůdy a ročník
- kategorii
- cenu
- popis chutě a vůně
- teplota podávání
- kombinace s pokrmy
- obsah alkoholu, zbytkový cukr, kyselina a objem

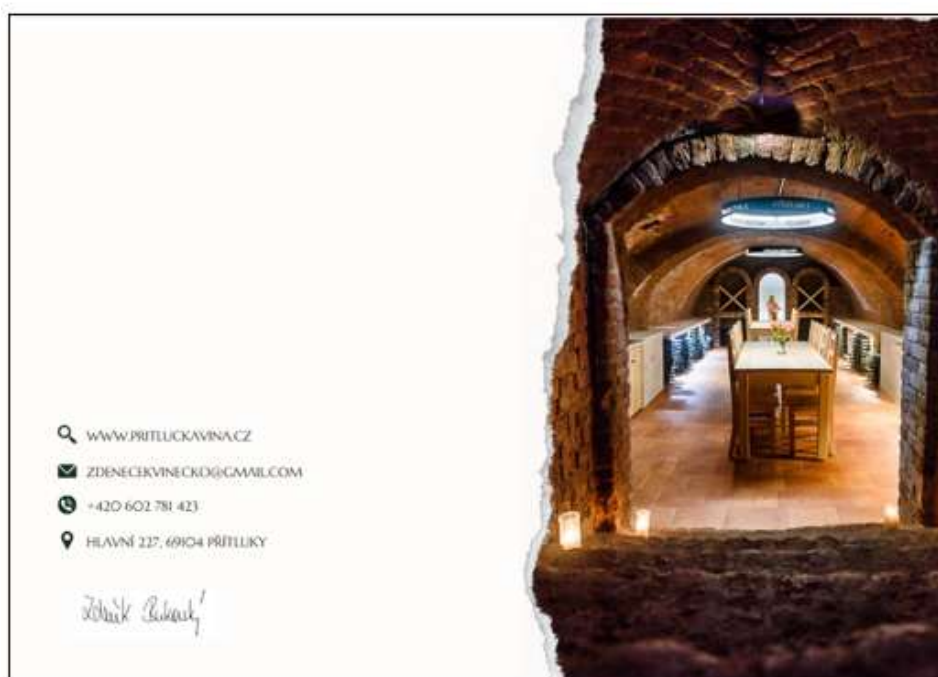
Nákup vín by podléhal množstevnímu omezení a zákazníci by si museli objednat minimálně šest lahví – z důvodu uložení do kartonových krabic. Doprava vína by probíhala buď prostřednictvím kurýrní služby, cena objednávky by vzrostla o náklady na dopravu nebo by si zákazníci mohli objednávku vyzvednout přímo ve vinařství. Platba by byla možná na dobírku, online přes platební brány nebo Applepay.

Prodej přes e-shop by vyžadoval neustálé aktualizace katalogu produktů, avšak díky tomu by zákazníci měli neustále přehled o všech produktech a novinkách, které vinařství nabízí.

4.2 Dárkové poukazy a sety

Dárkové poukazy a sety mohou být skvělým způsobem, jak podpořit prodej vína. Zároveň nabízejí zákazníkům flexibilitu, jelikož si víno mohou vybrat sami dle svých vlastních preferencí a mají možnost objevit různé druhy vín. Dárkové sety a poukázky se výborně hodí k narozeninám či jiným speciálním příležitostem a ozdobné balení často upoutá větší pozornost než obyčejná dárková taška. Mimo to se jedná o výborný propagační nástroj, díky kterému si vinařství může získat nové zákazníky a rozšířit své pole působnosti, jelikož se jedná o malý podnik, který je známí především v okolí obce.

Dárkový poukaz je univerzální a zákazník jej bude moci uplatnit jak na víno, tak na pobyt v apartmá. V případě zřízení e-shopu by poukaz využit i zde, a to zadáním jeho čísla v záložce „košík“.



Obrázek 16: Návrh dárkového poukazu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dárkové poukázky se inspirojí webovými stránkami a mají velmi jednoduchý design. Lze je využít jak na ubytování, tak na nákup vína. Na obou stranách poukazu je umístěno foto vinného sklepa a podpis majitele vinařství. Přední strana obsahuje údaje poukazu a na zadní straně jsou uvedeny základní informace o podniku (odkaz na webovou stránku, email, kontakt a adresa).

Tabulka 15: Náklady na dárkové poukazy
(Zdroj: Výhodný tisk.cz, 2013–2024)

Náklady na 5 ks dárkových poukazů	
Tisk vč. DPH	205,70 Kč
Celkem	205,70 Kč

Dárková krabice, kterou by podnik nabízel by se skládala ze dvou lahví vína o velikosti 0,75 l dle výběru kupujícího. Krabice je vyrobená z kvalitní hnědé lepenky, na níž se nachází motiv hroznového vína, který je vytvořený laserovým výsekem a umožňuje náhled dovnitř. Nad motiv lze doplnit i logo vinařství. Díky tomu zákazníci ihned poznají, z jakého vinařství produkt pochází.



Obrázek 17: Dárkové sety
(Zdroj: GoldPress, 2024)

V níže uvedené tabulce jsou znázorněny náklady na dárkový set. Výrobní náklady na víno vychází na 101 Kč za jednu láhev vína. Celkové náklady jsou tedy 247 Kč. Při prodejní ceně 399 Kč je zisk za jeden dárkový set 152 Kč. Cena za 0,75 l vína se pohybuje v rozmezí 130-200 Kč, když budeme brát v potaz cenu 165 Kč je zisk za dvě prodané láhve vína pouhých 128 Kč.

Tabulka 16: Náklady na dárkový set
(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady dárkový set	
Krabice s potiskem	45 Kč/ks
Víno	202 Kč
Celkem	247 Kč

4.3 Kvíz

Začátkem jara by se vždy konal ve vinařství kvíz, kterého by se mohli zúčastnit nejen známí a přátelé, ale i zákazníci podniku. Soutěžilo by se ve skupinkách maximálně pěti osob, které by se museli den předem registrovat. Registrace by probíhala prostřednictvím Facebooku, kde by došlo ke zveřejnění příspěvku s názvem „Vinařská výzva“. Zde by byly uvedeny veškeré potřebné informace (místo konání a čas zahájení) včetně výhry v podobě dárkového setu, který by pokaždé obsahoval jiné druhy vín od vinařství Bukovský. Účastníci by se registrovali v komentáři pod příspěvkem. Kapacita by byla omezena na 30 osob, což je kapacita archivního sklepa, a tudíž by se vybrali ti, kteří nejrychleji zareagovali na příspěvek.



Obrázek 18: Návrh příspěvku Vinařské výzvy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kvíz by se skládal ze čtyř částí: historie vinařství, proces výroby vína, gastronomie a obecné znalosti. Každá část by obsahovala 8 otázek (uzavřené i otevřené) z dané oblasti. Otázky by si vždy majitel společně se svou rodinou vymýšlel sám a vítězem kvízu by byl tým s nejvíce body.

Jednalo by se o přínos nejen pro podnik, ale i pro zákazníky, kteří se díky tomu dozvěděli řadu zajímavostí z vinařské oblasti a zpřijemili si svůj pobyt v obci Přítluky. Tento pozitivní zážitek by v případě velké spokojenosti mohl vést k opětovné návštěvě zákazníků. Mimo to by své pozitivní zkušenosti předávaly dále svým známým. Kvíz může být pro podnik velkou konkurenční výhodou, která zároveň pomůže zvýšit povědomí o značce a jejich produktech. Akce tohoto typu také pomáhají upevňovat vztahy a budovat komunitu mezi vinařstvím a zákazníky.

4.4 Spolupráce s ostatními podniky

V současnosti nemá vinařství žádné spolupráce a jejich produkty lze zakoupit pouze ve vinném sklepě v obci Přítluky. Z osobních rozhovorů s vinařem vyplynulo, že tento typ prodeje nevyhledává, ale v případě, kdy by se mu tato příležitost naskytla, tak by ji zvážil.

Podnik se nachází v oblasti cestovního ruchu a v jeho okolí je řada památek a turistických oblastí. Spolupráce s restauracemi či kavárnami v těchto oblastech by umožnila získat nové zákazníky a posílit vztah s těmi současnými, kteří by si mohli víno zakoupit i mimo vinařství. Další výhodou je rozšíření povědomí o značce a zvýšení objemu prodeje, což by mohlo vést ke zvýšení příjmů.

4.5 Rozšíření vinic

Vinařství Bukovský obhospodařuje zhruba 5 ha vinic. Větší část vinic má vinařství ve svém vlastnictví a zbylou část si pronajímá.

Na jižní Moravě není příliš mnoho zemědělských pozemků k prodeji a když už se nějaký najde, tak se cena pohybuje i v rozmezí několika milionů korun. Tržní cena pozemků v okolí obce Přítluky je v průměru 200 Kč/m². V nabídce jsou hlavně parcely, které se nachází ve větší vzdálenosti od obce, což je pro majitele velkou nevýhodou. A zprostředkování prodeje většinou probíhá přes realitní agenturu, pokud se nejedná o soukromého prodejce, tudíž je cena mnohdy vyšší díky provizi, kterou si agentury účtují. Naopak cena pronájmu obecního pozemku se dle katastru nemovitostí pohybuje okolo 17 Kč/m². Pro majitele je výhodnější si pozemek spíše pronajmout, protože

pronájem za obecní pozemky není tak vysoký. Obec se snaží podporovat soukromé vinaře, jelikož díky nim se zvyšuje cestovní ruch.

V případě, kdy by se majitel rozhodl rozšířit své vinice, měl by propočítat náklady, vztahující se k jejímu pořízení a provozu. Rozšíření produkce by znamenal nákup dalších sazenic, jejichž cena závisí na množství kusů, odrůdě a kvalitě sazenic. Zohlednit se musí především kapacita sklepa a její technologická vybavenost (lisy, nerezové tanky, dřevěné sudy apod.). Je nutno brát v potaz i časovou vytíženost majitele, zda by vůbec bylo v jeho kompetenci zajistit nově získanému vinohradu potřebnou péči. Majitel by měl také zajistit dostatečné množství pracovníků, kteří by pomohli s obděláváním vinic.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě provedených analýz navrhnout konkrétní možnosti rozvoje malého rodinného vinařství Bukovský, které by pomohly podnik zviditelnit a zlepšit jeho postavení na trhu.

Bakalářská práce je členěna na tři části: teoretickou, analytickou a návrhovou. V první části je za pomoci odborné literatury přiblížena zkoumaná tematika. Jsou zde vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání, rodinného podnikání a vinařství. Také jsou zde popsány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou následně uplatněny v analytické části.

Druhá část se zaměřuje na samotné analýzy podniku, které pomohly při identifikaci slabých stránek. Nejprve byla vytvořena analýza „4P“, poté následovala SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza „7S“ a finanční aspekty podniku. Následně byly výsledky všech analýz shrnuty pomocí SWOT matice.

Návrhová část vychází především z výsledků SWOT analýzy, zaměřuje se zejména na slabé stránky podniku a příležitosti, které by mohl využít. Návrhy se proto týkají hlavně marketingové oblasti, jelikož této stránce podnik nevěnuje příliš pozornosti a je zde velký prostor pro zlepšení. Jedním z návrhů bylo zaměřit se více na správu sociálních sítí, správná volba příspěvků, které jsou zde zveřejněny a toho, co mají zákazníci předat. Je zde také nastíněno, jak by mohl vypadat e-shop a dárkové poukázky podniku. V poslední řadě je vytvořen návrh na případné spolupráce a budoucí potenciální rozšíření vinic.

LITERATURA

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 1998-2024. *Indexy spotřebitelských cen – inflace – prosinec 2023*, Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2023>. [cit. 2024-03-05].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 1998-2024. *Vývoj ekonomiky České republiky - 3. čtvrtletí 2023*, Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-3-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-03-05].

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. Online. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-3432-0. Dostupné z: https://iimce.cz/wp-content/uploads/2017/09/Marketingova-komunikace-2011.pdf?fbclid=IwAR0dz3DmwyRlnWbxwvUG1UKujR3w_dSoUmJPB8v-IkQMwG-HY_Pseyq4CI. [cit. 2024-03-01].

GOLDPRESS © 2024. *Dárková krabice na dvě vína – K71-5001-90*. Online. In: Goldpress. Dostupné z: <https://www.goldpress.cz/produkty/party-produkty/party-potreby/krabice-na-vino/darkova-krabice-na-dve-vina-dkvh5001-90/>. [cit. 2024-03-16].

KAŇOVSKÁ, Lucie, 2009. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3838-5.

KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Podniková ekonomika*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3465-3.

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

KORÁB, Vojtěch; HANZELKOVÁ, Alena a MIHALSKO, Marek, 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. © 2005–2024. *Změna definice rodinného podniku v České republice*. Online. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>. [cit. 2024-03-05].

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. © 2009-2021. *Vinná réva*. Online. In: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/portal/mze/zemedelstvi/roslinna-vyroba/roslinne-komodity/revavinnaavino>. [cit. 2024-03-05].

NÁRODNÍ VINAŘSKÉ CENTRUM, OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST. © 2003-2024. *Historie a současnost vinařství v ČR*. Online. In: Národní vinařské centrum, obecně prospěšná společnost. Dostupné z: <https://www.vinarskecentrum.cz/o-vine/historie-a-soucasnost#:~:text=%C4%8Cesk%C3%A1%20republika%20se%20d%C4%9BI%C3%AD%20na%20dv%C4%9B%20vina%C5%99sk%C3%A9%20oblasti,%C4%8Cech%C3%A1ch.%2096%20%25%20vinic%20se%20nach%C3%A1z%C3%AD%20na%20Morav%C4%9B>. [cit. 2024-03-05].

PŘÍTLUCKÁ VÍNA – VINAŘSTVÍ ZDENĚK BUKOVSKÝ, [2009-2024]. *Oficiální profil vinařství Zdeněk Bukovský*. Online, facebooková stránka. Dostupné z: Facebook, https://www.facebook.com/people/P%C5%99%C3%ADtluck%C3%A1-v%C3%ADna-Vina%C5%99stv%C3%AD-Zden%C4%9Bk-Bukovsk%C3%BD/100063671255845/?ref=embed_page. [cit. 2024-02-03].

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.

ŠTĚDRŇ, Bohumír; ČÁSLAVOVÁ, Eva; FORET, Miroslav; STRÍTESKÝ, Václav; ŠÍMA, Jan a kol., 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

ÚŘAD PRÁCE ČR. © 2001-2024. *Nezaměstnanost zůstala v listopadu na říjnových 3,5 %, z evidence odešlo přes 36 tisíc lidí*, Online. In: Úřad práce ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-zustala-v-listopadu-na-rijnovych-3-5-z-evidence-odeslo-pres-36-tisic-lidi>. [cit. 2024-03-05].

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka; CARDOVÁ, Zdeňka; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HABRMANOVÁ, Blanka a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VINAŘI Z PŘÍTLUK. © 2023. *Léto s vinařem*. Online. In: Vinaři z Přítluk. Dostupné z: <https://vinarizpritluk.cz/leto-s-vinarem/>. [cit. 2024-03-05].

VINAŘI Z PŘÍTLUK. © 2023. *Májový košť vín*. Online. In: Vinaři z Přítluk. Dostupné z: <https://vinarizpritluk.cz/majovy-kost-vin/>. [cit. 2024-03-05].

VINAŘI Z PŘÍTLUK. © 2023. *Otevřené sklepy*. Online. In: Vinaři z Přítluk. Dostupné z: <https://vinarizpritluk.cz/otevrene-sklepy/>. [cit. 2024-03-05].

VINAŘI Z PŘÍTLUK. © 2023. *Vinařská mapa*. Online. In: Vinaři z Přítluk. Dostupné z: <https://vinarizpritluk.cz/vinarska-mapa/>. [cit. 2024-03-05].

VINAŘI Z PŘÍTLUK. © 2023. *Vinařství Zdeněk Bukovský*. Online. In: Vinaři z Přítluk. Dostupné z: <https://vinarizpritluk.cz/vinari/vinarstvi-zdenek-bukovsky/>. [cit. 2024-03-05].

VÝHODNÝ TISK.CZ © 2013–2024. *POUKAZY (DO 7 DNŮ)*, Online. In: Výhodný tisk. Dostupné z: https://www.vyhodnytisk.cz/poukazy-do-7-dnu.html#/typ_tisku-oboustranny/obalky-ne/zlacení-ne/laminace-ne/format-dl_99210_mm/papir-300g_sametove_hladky_nejoblibenejsi/mnozstvi-5. [cit. 2024-03-26].

Zákon č. 89/2012 Sb.: Občanský zákoník – účinnost od 6. 1. 2023, 2023. In: Sbíрка zákonů. Ostrava: Sagit. ISSN 978-80-7488-553-2.

Zdeněk Bukovský Přítluky: Apartmán & Vinařství, 2019. Online. Dostupné z: <https://pritluckavina.cz/>. [cit. 2024-03-05].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model tří kruhů	20
Obrázek 2: Vinařské regiony v České republice.....	23
Obrázek 3: Konkurenční síly dle Portera.....	30
Obrázek 4: Model „7S“.....	31
Obrázek 5: logo vinařství.....	33
Obrázek 6: Penzion.....	33
Obrázek 7: Archivní sklep	34
Obrázek 8: Sklenice na víno s logem.....	35
Obrázek 9: Návrh vývrtky s logem vinařství.....	35
Obrázek 10: Produkt – bílé víno	37
Obrázek 11: Ukázka příspěvku na sociální síti.....	40
Obrázek 12: Místo prodeje	41
Obrázek 13: Vinařská mapa obce Přebuz.....	45
Obrázek 14: Návrh Instagramu a příspěvku	57
Obrázek 15: Návrh e-shopu	59
Obrázek 16: Návrh dárkového poukazu	61
Obrázek 17: Dárkové sety.....	62
Obrázek 18: Návrh příspěvku Vinařské výzvy	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ceník bílého vína	38
Tabulka 2: Ceník červeného vína.....	38
Tabulka 3: Ceník růžového vína	39
Tabulka 4: Ceník ostatní	39
Tabulka 5: Ceník služeb.....	39
Tabulka 6: Obrat vinařství Bukovský	49
Tabulka 7: Náklady na produkci vína za rok 2023	51
Tabulka 8: Náklady na obdělávání vinohradu za rok 2023.....	51
Tabulka 9: Náklady na provoz apartmánu za rok 2023	51
Tabulka 10: Celkové náklady vinařství Bukovský v jednotlivých letech.....	52
Tabulka 11: Tržby vinařství Bukovský v jednotlivých letech.....	52
Tabulka 12: Rentabilita tržeb	52
Tabulka 13: Rentabilita nákladů	53
Tabulka 14: SWOT analýza	55
Tabulka 15: Náklady na dárkové poukazy	62
Tabulka 16: Náklady na dárkový set.....	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP v České republice v letech 2020-2022.....	44
Graf 2: Grafické znázornění analýzy „7S“	49
Graf 3: Obrat vinařství za roky 2021-2023.....	50

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita tržeb	52
Vzorec 2: Rentabilita nákladů.....	53