



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

Michael Šimčík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Michael Šimčík
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu 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

Teoretický přístup k řešení

Analýza malého podniku

Návrh rozvoje malého podniku

Závěr

Literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout rozvoj malého podniku.

Základní literární prameny:

BURNS Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB Vojtěch a Marek MIHALSKO, 2005. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno: Albatros Media, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou rozvoje rodinného podniku Vinařství Výmola v obci Mikulčice na jižní Moravě v návaznosti s rostoucí pracovní poptávkou na provoz podniku. Na úvod práce jsou stanoveny a popsány analýzy, které jsou následně aplikovány na trh, v kterém se podnik pohybuje, a na podnik samotný. V návrhové části je rozvržena implementace rozvoje podniku.

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the development of the family business Vinařství Výmola in the village of Mikulčice in South Moravia in connection with the growing labor demand for the operation of the company. At the beginning of the work, analyzes are determined and described, which are then applied to the market in which the company operates and to the company itself. The implementation of the development of the company is scheduled in the design part.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnik, rodinný podnik, vinařství, strategické cíle, swot analýza

KEYWORDS

enterprise, family enterprise, winery business, strategic goals, swot analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠIMČÍK, Michael. *Rozvoj malého rodinného podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130437>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Mé velké díky patří panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za jeho cenné rady a vedení, dále celé rodinně Výmolovi za umožnění napsání této práce a ochotu se mnou spolupracovat. V neposlední řadě poděkování také patří mé rodinně a kamarádům za morální podporu, které si velice vážím.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE, METODY, POSTUPY	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Zadání cíle	13
1.3 Postup zpracování a použité metody	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Teorie malých podniků	15
2.1.1 Definice podnikatel	15
2.1.2 Definice podniku	16
2.1.3 Definice rodinného podniku	17
2.1.4 Mikropodniky, malé a střední podniky (MSP)	19
2.2 Strategie malých podniků	20
2.2.1 Strategické cíle	22
2.3 SLEPT analýza	22
2.4 Porterův pětifaktorový model	23
2.5 SWOT analýza	24
2.5.1 Volba strategie pomocí SWOT	25
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
3.1 Analýza vinařského sektoru	27
3.1.1 Základní informace o podniku	27
3.1.2 Historie podniku	28
3.2 SLEPT analýza	30
3.2.1 Sociální faktory	30
3.2.2 Legislativní faktory	31
3.2.3 Ekonomické faktory	31
3.2.4 Politické faktory	33
3.2.5 Technologické faktory	33
3.3 Porterův pětifaktorový model	34
3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků	34
3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů	34

3.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	34
3.3.4	Hrozba substitutů	35
3.3.5	Rivalita firem působících na daném trhu	35
3.4	SWOT analýza	36
3.4.1	Silné stránky (S).....	36
3.4.2	Slabé stránky (W)	36
3.4.3	Příležitosti (O).....	37
3.4.4	Hrozby (T)	37
4	NÁVRH ROZVOJE RODINNÉHO VINAŘSTVÍ.....	39
4.1	Návrhy rozvoje.....	39
4.2	Strategické cíle – nastavení.....	41
4.3	Strategické cíle provedení.....	41
4.3.1	Modernizace internetových stránek a e-shopu vinařství.....	41
4.3.2	Propagace na sociálních sítích	44
4.3.3	Najmutí nové pracovní síly	46
4.3.4	Spolupráce s půjčovnou kol	47
4.4	Harmonogram implementace.....	48
5	ZÁVĚR	51
6	ZDROJE	52
7	PŘÍLOHY	55
7.1	Seznam grafů	55
7.2	Seznam obrázků	55
7.3	Seznam tabulek	55
7.4	Seznam příloh	55
7.5	Zkratky	56
7.6	Přílohy	57

ÚVOD

Na jižní Moravě má velká část obyvatel blízko k tradici výrobě vína a některé dokonce tato tradice provází po celý život, stává se jejich obživou a smyslem života. V zemědělském hospodářství na jižní Moravě má vinařství důležité místo pevně zaryté v historii této oblasti. Nejstarší písemné zprávy o něm pocházejí ze 7 století. I když jsou v této době ještě málo početné, dosvědčují s velkou pravděpodobností na vinohradnické pěstování vína i na dalším moravském území.

„Venkovští selští vinaři, nevládnoucí téměř žádnými hotovými penězi, nemohli s bohatými měšťany vůbec soutěžit. Odkázáni většinou jenom na své rodinné příslušníky jako pracovní síly, nestačili obdělat více než achtel¹ nebo čtvrt vinohradu. Přesto proniklo víno a vinařství vyvinutých oblastech hluboko do života našeho lidu. Při práci se na vinici vedle sebe scházeli mladí lidé z celé vesnice. Zůstali zde od ranního rozbřesku až do západu slunce v těsné blízkosti. Vinohrad býval pýchou každého sedláka. Byl jediným kusem pozemku, s kterým mohl svobodně nakládat, jehož byl jediným majitelem, I když vrchnosti bývaly obyčejně prohlašovány za „pána grantů“ i vinohradnických, neplatila pro vinohrady zásada oddělitelnosti pozemků ani právo odúmrťí. Vinohrad byl zálohou, k níž se utíkal sedlák v čas největší nouze; na něj vypůjčoval peníze, které sliboval splatit po sklizni, v něm prodával předem úrodu vína, spoléhaje na dobrý čas, i když při tom hrozilo nebezpečí veliké škody“ (Fojtík, 1956).

Mnozí lidé se v mé rodné obci Mikulčice a blízkém okolí, částečně nebo zcela živí pěstováním, výrobou a prodejem vína. Takto je to i pro rodinné vinařství Výmola, jehož rozvoj jsem se rozhodl vzít jako téma mé bakalářské práce.

Práce se skládá z částí teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části je popsáno vymezení problému a cílů, kterými se práce zabývá, je zde za pomoci řešerše z českých i zahraničních publikací, rozebrána základní problematika a pojmy používané v dalších částech práce.

¹ achtel - stará jednotka plošného obsahu, 1 achtel = 1 440 m²

Analytický úsek se věnuje samotným podnikem s použitím vybraných analýz, volně dohledatelných informací o podniku a jeho konkurenčním okolí. Využito je zde i mnoho interních informací ať už přímo od majitelů podniku, pracovníků či vlastních zkušeností, díky dlouholetému vypomáhání ve vinařství, ať už mého nebo mé rodiny. Veškeré informace v této části jsou reálné a ověřené, pro navržení co nejefektivnějšího rozvoje rodinného podniku.

Část návrhová se zabývá využitím všech přístupných údajů z předchozích pasáží pro navrhnutí budoucího rozvoje podniku, který bude ve spolupráci majitelů předložen pro reálné provedení. Na tuto část bude navazovat harmonogram s časovým postupem realizace návrhů.

1 CÍLE, METODY, POSTUPY

1.1 Vymezení problému

Rodinné vinařství Výmola si prošlo za dobu své existence mnoha podobami a fázemi. Z malého historického sklepa a pár řádků vinohradu kde rodina Výmolova trávila volné chvíle, a měla vinařství jako své hobby. Do velkého rozšíření sklepních prostor, kdy už vinařství fungovalo jako vedlejší příjem, se koníček rozrostl v plně fungující rodinný podnik s hektary vinohradu, středně velkým sklepem, prostory pro zpracování, uchování a dozrání hroznů. Přibyla také patrová nástavba sloužící jako penzion s kapacitou 20 lůžek a degustační místností.

Díky této expanzi se stalo pěstování, prodávání vína, spolu s penzionem hlavní profesí celé rodiny. Postupné rozšíření ale nepřestává, podnik nakupuje více a více vinic v očekávání vyšší poptávky po moravském víně. Tato expanze má za následek zvýšení poptávky po pracovní síle, která je potřebná pro chod takto velkého podniku.

Následující práce se zabývá problematikou návrhu rozvoje rodinného podniku.

1.2 Zadání cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je strategický návrh rozvoje rodinného podniku vinařství Výmola v Mikulčicích.

Rodinný podnik prochází neustálou expanzí díky rostoucí poptávce po českém a moravském vínu. Strategický návrh bude zahrnovat postup pro zvládnutí vyšší pracovní zátěže, zajištění větší konkurenceschopnosti podniku, rozšíření služeb a zabezpečení dlouhodobé životaschopnosti vinařství.

Do dílčích cílů bude spadat analýza současného stavu vinařství, trhu a konkurence v okolí. Dále také návrh rozvoje podniku společně s časovým harmonogramem těchto změn.

1.3 Postup zpracování a použité metody

Práce je rozdělena na tři hlavní části. První z nich je část teoretická, ve které je popsána problematika za pomoci domácích a zahraničních zdrojů, především odborné publikace zabývající se touto problematikou, články v odborných časopisech a jiné. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, na kterých se zakládá tato práce jako podnik, rodinný podnik, rozdělení velikosti podniků a popis jednotlivých analýz, které jsou použity jak na podnik

samotný, tak i na trh, ve kterém se podnik nachází. Použije zde metody SLEPT analýza, porterův pětifaktorový model a SWOT analýza. Primárním zdrojem informací o podniku pro analýzu současného stavu a trhu byly použity interní informace, především přímo od majitelů. Ostatní informace byly zjištěny skrz dostupné prostředky jako článků časopisů, odborných článků nebo internetových zdrojů.

Druhou část bakalářské práce tvoří analytická část, ve kterém jsou popsány základní informace o podniku společně s provedením analytických metod popsaných v předešlé části jako SLEPT analýza, porterův pětifaktorový model a SWOT analýza. Po použití těchto metod jsou vhodné výsledky doplněny i o grafické znázornění pro lepší přehled. Hlavním informačním zdrojem byli interní zdroje z podniku nebo využití internetu pro dohledání informací o analyzovaném podniku či zbytku trhu.

Posledním úsekem je část návrhová, ve které je po zohlednění výsledků a poznatků z minulých částí nastaven strategický rozvoj podniku společně s popisem návrhů. Vzhledem k úzké spolupráci s podnikem, budou tyto budoucí úpravy reálně provedeny dle harmonogramu realizací.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Teorie malých podniků

V následující části práce je vysvětlena problematika pojmů, s kterými se bakalářská práce zabývá. Na úvod jsou popsány základní pojmy jako podnikatel, podnik, rodinný podnik a rozdělení podniků dle tuzemských definic, i definic EU. Dále následuje teorie strategických cílů v malých podnicích, SLEPT analýzy, porterového pětifaktorového modelu a na závěr popis SWOT analýzy.

2.1.1 Definice podnikatel

Při použití právní definice dle občanského zákoníku můžeme definovat podnikatele jako:

„§ 420

(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

§ 421

(1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.

(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

§ 422

Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.“ (zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník).

Tedy podnikatelem může být jak fyzická, tak právnická osoba. Jako příklady můžeme uvést společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, družstvo atd.

V odborných publikacích můžeme rozlišit primárního a sekundárního podnikatele. Primárním podnikatelem je fyzická osoba a je vlastníkem podniku, přičemž pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. O sekundárním podnikateli hovoříme tehdy, když vlastník pouze podnik spravuje, jako u některých velkých podniků, rozděluje své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu majitele, jenž je primárním podnikatelem. Funkce a role sekundárního podnikatele podniku zastupují také fyzické osoby tvořící správní rady, řídicí orgány, top management podniku apod. Ne všichni vlastníci plní role a funkce podnikatele, neboť někteří podnik vlastní jen kvůli finanční rentě nebo jiným důvodům. Těmto vlastníkům se říká rentiéři (Srpková a Řehoř, 2010).

2.1.2 Definice podniku

Obecně můžeme podnik definovat jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje pro účel podnikání. Ekonomickou samostatností rozumíme projev svobodného podnikání, související odpovědností vlastníků na výsledek podnikání. Právní samostatnost je možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty a uzavírat s nimi smlouvy (Srpková a Řehoř, 2010).

Podle definice Evropské komise (2019) je podnikem „každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“. Tuto terminologii používá ve svých rozsudcích Evropský soudní dvůr. Rozhoduje tedy hospodářská činnost, nikoliv právní forma. V praxi se můžeme setkat s tím, že za podniky se mohou považovat i osoby samostatně výdělečně činné, rodinné firmy, obchodní společnosti a sdružení či jakékoliv jiné subjekty, které pravidelně vykonávají hospodářskou činnost.

V minulosti byla právní definice podniku (§ 5 zákona č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník) „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“

Právní pojem „podnik“ byl v roce 2014 nahrazen pojmem „obchodní závod“, jehož definice dle (§ 502 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník) „Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“

2.1.3 Definice rodinného podniku

Rodinný podnik, jako ho dnes známe, je v historickém měřítku poměrně novinkou, to může potvrdit i neustále aktualizovaná definice ministerstva průmyslu a obchodu, která byla definována až v roce 2019 a je rozebírána podrobněji dále.

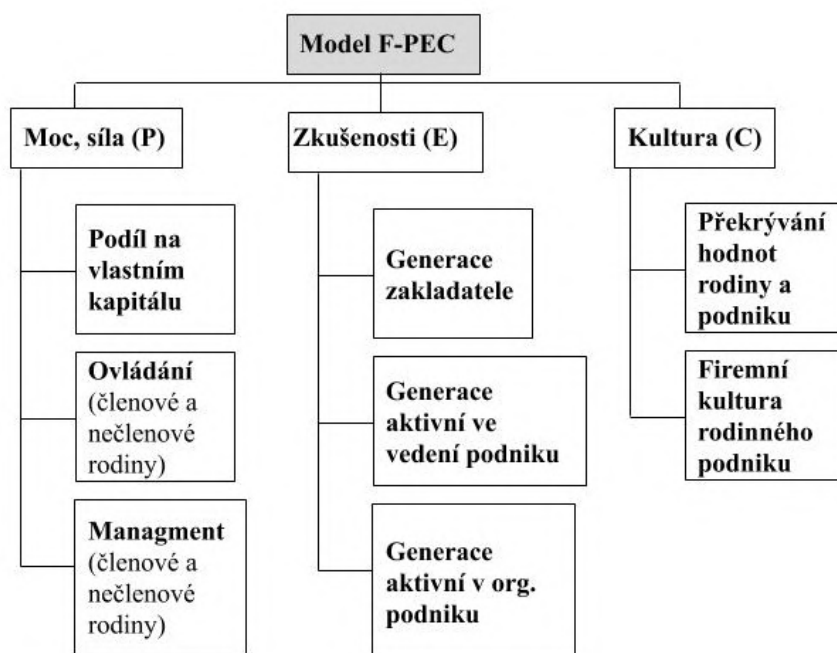
Obečná definice rodinného podniku se v zahraničí s časem měnila a vždy se zaměřovala na jiné vlastnosti podle, kterých se dalo podnik nazvat „rodinným“. Někteří zahraniční autoři se zaměřovali na výši vlastního kapitálu, stupně zastoupení rodiny ve struktuře řízení nebo vůli předání firmy další generaci (Petrů, Jakubíková a Vacek, 2016).

2.1.3.1 Specifika rodinného podniku

Jak popisuje (Howorth a Robinson, 2020), klíčovým rozdílem rodinného podniku oproti „standardní“ firmě je provázanost členů rodiny v řízení podniku. Zatímco rodina je založena na vzájemných vztazích, emocích a základech, podnikání vyžaduje racionální myšlení a efektivnost. Z toho důvodu přináší „rodina“ v rodinném podniku své výhody, ale i své nevýhody.

Mezi přednosti můžeme zařadit jednoduchou komunikaci, společné cíle, časová flexibilita, stabilní podniková kultura a jiné. Jako nevýhody můžeme považovat neochotu k externím zdrojům financování, vysoký potenciál konfliktů, snížená schopnost reagovat na příležitosti a tak dále (Petlina a Koráb, 2015).

Pro vizuální znázornění vlivu rodiny na podnik, můžeme využít model F-PEC.



Obr. 1: Model F-PEC

(Zdroj: vlastní tvorba Dle: Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008)

Model F-PEC se zakládá na 3 pilířích vlivu rodiny na podnik. Pilíř moc a síla (Power) se zaměřuje na řídicí pozici, kterou zastupuje rodina v podniku. Druhý pilíř zkušenosti (Experience) staví na hypotéze, kdy zkušenosti rodiny rostou s každou další generací a tím i vliv rodiny na podnik. Poslední pilíř kultura (Culture) vychází z toho, jak je hodnotový systém podniku ovlivňován samotnou rodinou (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

2.1.3.2 Právní definice rodinného podniku

Právní definice je, co se týče České republiky, novinkou. První definice rodinného podniku a rodinné živnosti byla schválena až v roce 2019 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

Od té doby již proběhla i úprava, a to usnesením vlády č. 535 dne 11. května 2020.

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu nebo 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.

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.

Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník.“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

2.1.4 Mikropodniky, malé a střední podniky (MSP)

Dle Evropské komise (2019) můžeme rozdělit podniky na mikropodniky, malé a střední podniky. MSP se objevují v mnoha různých formách a velikostech. V dnešním složitém podnikatelském prostředí mohou mít úzké finanční, funkční nebo řídicí vztahy s jinými podniky. Tyto vztahy často stěžují stanovení přesné hranice mezi MSP a větším podnikem. Definování MSP se EU snaží představit praktický nástroj, pomocí kterého se lépe dá rozpoznat jejich status, aby mohly získat plnou podporu ze strany EU a svých členských států.

Definice MSP rozlišuje tři různé kategorie podniků: nezávislé podniky, partnerské podniky a propojené podniky. Závislé na určitém druhu vztahu, který může mít podnik k jinému podniku. Toto rozlišování je nezbytné pro získání jednoznačné představy o hospodářské situaci podniku a k vyloučení podniků, které nejsou skutečnými MSP.

Mezi nezávislé podniky řadíme podniky, které jsou zcela nezávislé, nebo mají jedno či více menšinových partnerství (každé s méně než 25 %) s jinými podniky. Jako partnerské

podniky řadíme, pokud podíly v jiných podnicích činí minimálně 25 %, a maximálně 50 %. Propojené podniky jsou, pokud podíly v jiných podnicích přesahují hodnotu 50 %.

Podle kategorie, do které podnik patří, je případně nutné při výpočtu pro určení MSP započítat údaje jednoho či více jiných podniků. Výsledek výpočtu umožní podniku ověřit, zda splňuje kritérium týkající se počtu zaměstnanců a nejméně jeden z finančních prahů stanovených v definici. Tedy roční obrat nebo bilanční sumu roční rozvahy. Po porovnání údajů s prahovými hodnotami, u těchto tří kritérií, může podnik určit, zda je mikropodnikem, malým nebo středním podnikem.

Mikropodniky jsou definovány jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 2 miliony EUR.

Malé podniky jsou definovány jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 10 milionů EUR.

Střední podniky jsou definovány jako podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a mají buď roční obrat, který nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo bilanční sumu roční rozvahy nepřesahující 43 milionů EUR.

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	nebo	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	< 250	≤ 50 milionů EUR	nebo	≤ 43 milionů EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 milionů EUR	nebo	≤ 10 milionů EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony EUR	nebo	≤ 2 miliony EUR

Obr. 2: Prahové hodnoty pro určení velikosti podniku

(Zdroj: Evropská komise, 2019)

2.2 Strategie malých podniků

Výkonnostní rozdíly v malých podnicích jsou často založeny na výzkumu, vládní politice a pozornosti médií. Důležitost identifikace těchto faktorů, které mohou malým podnikům

zajistit konkurenční výhodu, by neměli být podceňovány. Malé firmy často čelí omezením, jako je nedostatek dovedností, potíže s přilákáním zaměstnanců, problémy s financováním a neustálé změny v dodavatelském řetězci a průmyslu, a proto je třeba využít všechny potenciální faktory, které mohou pomoci překonat tato omezení. Koncept procesu tvorby strategie se poprvé začal rozvíjet na konci 60. a na začátku 70. let, kdy Henry Mintzberg (1973) napsal svůj klíčový článek s pojmem „strategy-making“, definovaný jako „proces“ který zahrnuje řadu činností, kterými se firmy zabývají a realizují pro dosažení svých strategických cílů“ (Verreynne, 2010).

V průběhu historie můžeme pozorovat nerozhodnosti, ohledně jednotného využití „strategy-making“, které by se dalo aplikovat na malé podniky. Proto Verreynne (2010) ve svém článku poukázal na rozdělení teorií „strategy-making“ pro malé podniky založené na podnětech podobných jako u velkých firem. Tyto teorie lze rozdělit na 3 tábory.

Adaptivní „strategy-making“, lze definovat jako aktivní začlenění externích stakeholderů do vedení firmy a přizpůsobování strategického směřování firmy pomocí zpětné vazby trhu. Tento způsob je často používán vzhledem k závislosti podniku na těchto stakeholdrech, mezi které obvykle patří zákazníci a dodavatelé. Zpravidla může být tento způsob méně formální a umožňuje vedení podniku rychlé přizpůsobení strategie pro využití příležitostí nebo vyhnutí se hrozbám na trhu.

„Participative strategy-making“ je definován jako režim tvorby strategie, ve kterém je výsledkem strategie a cílů zahrnutí názorů interních stakeholderů, jako jsou majitelé, manažeři nebo zaměstnanci. Volba strategie probíhá prostřednictvím průběžného dialogu, kdy role vlastník/manažer je často prostředník. V malých firmách, kde vliv vlastníka/manažera je často všudypřítomný a rozhodný, bývá forma tvorby strategie méně formální a spíše založena na jednotný cíl podniku.

Podniky, které se řídí dle „Simplistic strategy-making“, se nejvíce zaměří na strategii a jediný cíl, který se podniku již v minulosti osvědčil a přivedl zisk. Proto se podnik orientuje více na opakování této strategie/cíle než na případnou adaptaci se trhu. Často tuto formu volí malé podniky vzhledem k charakteru trhu nebo nedostatku znalostí či zdrojů, které by vedli ke složitějším strategickým procesům.

2.2.1 Strategické cíle

Strategické cíle podniku je stav, kterého se podnik snaží dosáhnout, prostřednictvím svých činností, tvoří podstatu strategií a je hlavní částí jejich obsahu. Některé příklady strategických cílů mohou být např. udržení určité úrovně zisku, hospodárnosti (nízké úrovně nákladů), výroby výrobků a poskytování služeb vysoké kvality, vedoucí postavení na trhu; co se týče objemu prodeje, maximalizace úrovně dividend apod. To, jestli a do jaké míry podnik dosáhne svých cílů, je jeden z nejlepších kritérií, jak hodnotit činnosti podniku.

Cíle, jakých se podnik snaží dosáhnout, by se měli řídit podle metody SMART. Tato metoda se hojně používá při určování cílů, ať už v osobním životě, nebo i na mezinárodní úrovni. Je pojmenovaná pomocí akronymu z počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů: specific, measurable, achievable/acceptable, realistic/relevant, Time specific/trackable. V překladu by tedy měli být cíle (S) specifické, (M) měřitelné, (A) dosažitelné, (R) realistické a (T) časově specifické (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

2.3 SLEPT analýza

Tuto analýzu (někdy nazývaná též PEST analýza) užíváme pro identifikaci externích faktorů v makroprostředí ovlivňující podnik, pomocí rozebrání následujících oblastí:

Sociální oblast, která nám ovlivňuje především poptávku a nabídku po službách a produktech podniku. Mezi hlavní faktory patří postoje obyvatel, životní styl, životní úroveň, trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů aj.

Legislativní oblast neboli působení vlády na podnik, ve které jsou jedny z nejdůležitějších faktorů platné zákony, kontrola jejich dodržování, podpory podniků, vládní regulace aj.

Ekonomická oblast reprezentuje ekonomickou situaci, ať už současnou nebo budoucí, makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé i nepřímé daně, tržní trendy, inflace atd.

Politická oblast, kde figuruje stabilita poměrů, resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.

Technologická oblast, vliv na podnik záleží na jeho charakteru a některé podniky ovlivňuje více než jiné. Mezi faktory můžeme zařadit např. technologické trendy, podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost aj. (Koráb, 2007, Keřkovský, 2006).

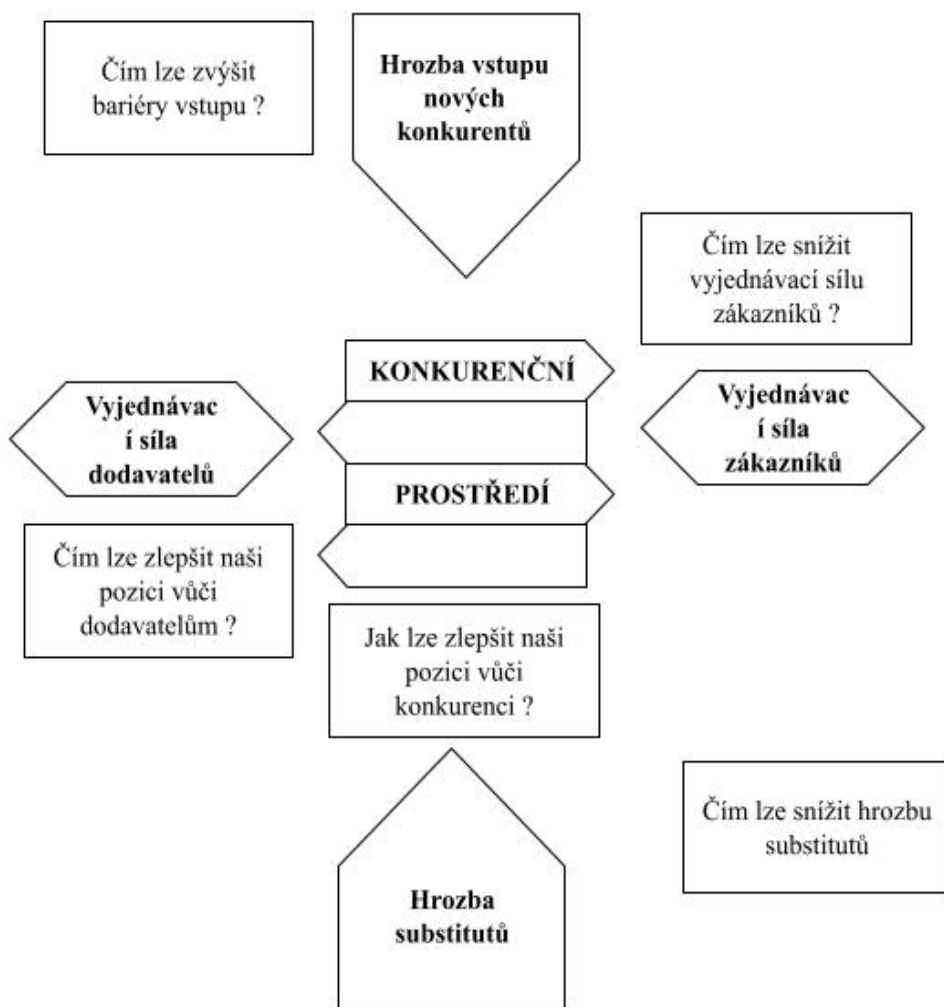
2.4 Porterův pětifaktorový model

Podle Keřkovského (2006) velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Lze ho výhodně využít jak při strategické analýze prostředí, tak při hodnocení navržené strategie. Tento model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví nebo trhu, je především určována působením pěti základních faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníků;
- Vyjednávací síla dodavatelů;
- Hrozba vstupu nových konkurentů;
- Hrozby substitutů;
- Rivalita firem působících na daném trhu.

Výstupem analýzy je identifikace potenciálních hrozeb a příležitostí, které mohou vést k eliminaci těchto hrozeb. Pro zhodnocení navržené strategie použijeme na tyto faktory základní „strategické“ otázky.

- Snižují zamyšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
- Snižují zamyšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zvyšují zamyšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Snižují zamyšlená opatření hrozbu substitutů?
- Zlepšují zamyšlená opatření pozici firmy vůči konkurenci?



Obr.3: Vizualizace porterového pětifaktorového modelu

(Zdroj: vlastní zpracování Dle: Keřkovský, 2006)

2.5 SWOT analýza

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy je SWOT analýza.

„Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktoru z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, (...) a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).“ (Koráb, 2007).

SWOT analýza bývá nejpřesnější při použití dalších technik pro zjištění dílčích faktorů např. analýza konkurence, interview, brainstorming, SWOT analýzy z minulosti.

Silné stránky (S) jsou interní faktory, které můžeme využít pro získání výhody nad konkurencí a posílení naší pozice na trhu, můžeme je ovlivňovat. Mezi ukázky můžeme

zařadit např. dobré finanční zdroje, správně nastavenou strategii, dobrá motivace zaměstnanců aj.

Slabé stránky (W) jsou interní faktory, díky kterým zaostáváme za konkurencí a je na nich v budoucnu potřeba zapracovat. příklady jsou vysoké náklady, málo zkušeností, špatný marketing atd.

Příležitosti (O) jsou externí faktory, kterých může podnik v budoucnosti využít pro zlepšení své situace na trhu, tyto faktory bývají často složitě identifikovat. Příklady jsou možný vstup na nový trh, daňové úlevy, lepší situace na trhu aj.

Hrozby (T) jsou externí faktory, které podnik nedokáže ovlivnit a musí se jim snažit vyhnout nebo zabránit, např. nový konkurent na trhu, ekonomická situace na trhu, nepříznivá vládní politika atd. (Koráb, 2007, Keřkovský, 2006).

I N T E R N Í E X T E R N Í	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
	PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)
	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ

Obr. 4: SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování Dle: Keřkovský, 2006)

2.5.1 Volba strategie pomocí SWOT

Po sestavení SWOT diagramu můžeme využít přehledné seskupení kvadrantů pro určení strategického směru společnosti. Tyto kombinace představují čtyři rozdílné vzorové situace, které mohou pomoci při volbě budoucí strategie podniku.

Strategie „max-max“, SO (Strengths, Opportunities) neboli využití svých silných stránek pro získání lepší pozice na trhu. Tato strategie je agresivní a představuje ofenzivní přístup z pozice síly, proto by mělo být v zájmu většiny podniků dosáhnout této pozice.

Strategie „min-max“, ST (Strengths, Threats) vychází z předpokladu kdy silné stránky podniku přichází do střetu s hrozbami čelícími na trhu, ve kterém se podnik nachází. Za použití silných stránek se snaží podnik proměnit tyto hrozby na příležitosti.

Strategie „max-min“, OW (Opportunities, Weaknesses) využívá maximální možné příležitosti, které se na trhu nachází, aby se mohl podnik vypořádat se svými slabými stránkami.

Strategie „min-min“, WT (Weaknesses, Threats) je nejméně příznivou. Společnost, která se nachází v pozici, ve které převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. V takovém případě se podnik primárně zaměří na minimalizaci slabých stránek a hrozeb (Sedláčková a Buchta, 2006).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Předmětem analytické části práce, je popsání základních informací o podniku, jeho struktuře a fungování, je zde popsána jeho historická stopa, od založení až do současnosti. Součástí analytické kapitoly je i aplikování zvolených analýz pro popsání situace podniku, a jeho konkurence na trhu. Dále bude na analytickou část a její výsledky stavět část návrhová.

3.1 Analýza vinařského sektoru

3.1.1 Základní informace o podniku

Vinařství Výmola je malý rodinný podnik v obci Mikulčice na jihu Moravy, v podoblasti Slovácko. Zabývá se výrobou vína vypěstovaného ve vlastních vinohradech v okolí obce. Vinařství se zaměřuje na pěstování tradičních odrůd specifických pro podoblast Slovácko, ale má ve svém portfoliu i méně tradiční odrůdy jako např. Saphira nebo Carmenére. Podnik prodává svá vína přímo ve výrobě, ale nabízí i možnost odkupu v e-shopu, nacházející se na internetových stránkách vinařství. Část prodeje probíhá způsobem B2B (business to business) především do vináren v tuzemsku. Dále vinařství nabízí ubytovací služby pro 20 osob v prvním patře sklepního hospodářství, které bylo přistaveno v roce 2017 a slouží jako penzion pro návštěvníky vinařství a milovníky cykloturistiky, která zažívá vzrůst v blízkém okolí.

Název společnosti: Vinařství Výmola

Sídlo: Mikulčice 562, 696 19 Mikulčice

Právní forma: živnost

Vznik: 1994

IČ: 61741906

DIČ: CZ7102054311

Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE:

Pěstování vinných hroznů, velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel, výroba potravinářských výrobků, zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků, destilace, rektifikace a míchání lihovin, zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

3.1.2 Historie podniku

Vinařství Výmola je vinařský podnik, jehož historie začíná již v roce 1997, ve kterém manželé Martina a Bronislav Výmolovi koupili starý vinný sklep z roku 1904, s vinohradem ve sklepní uličce Těšické budy. Na malém sklepu byli provedeny nutné opravy a vinohrad byl vykloučen, následně byly zasazeny nové vinné révy odrůd Ryzlink Rýnský, Rulandské šedé, Sauvignon, Tramín červený a Zweigeltrebe.



Obr. 5: Původní budova sklepu

(Zdroj: vinařství Výmola, 2014)

V této fázi bylo vinařství pouhým koníčkem a vášní, kterou manželé Výmolovi trávili volné chvíle a vypěstované víno se dalo darem nebo se vypilo doma. Změna nastala v letech 2011-2014, kdy se z koníčku pomalu stávala podnikatelská činnost. V roce 2011 bylo provedeno prohloubení původních sklepních prostor a s použitím starých cihel byl vystaven nový kvelbený sklep, pro degustační prostory a uskladnění rostoucího množství vína, díky přikoupení nových vinohradů. Později bylo provedeno další rozšíření, o novou místnost na skladování a zpracování hroznů. Byl také zakoupen starý vinohrad o rozloze 1,8 hektaru.



Obr. 6: Rozšíření sklepa

(Zdroj: vinařství Výmola, 2015)

Největší změnou si podnik prošel v roce 2016, ve kterém se manželé Výmolovi rozhodli plně se věnovat rodinnému vinařství a díky financím z prodeji nemovitosti, ve kterém dříve provozovali prodej potravin, byla budova sklepu rozšířena o dva skladovací prostory, kancelář, prostory na zpracování hroznů a v patrové nástavbě o ubytovací prostory. Penzion, který se nachází ve druhém nadzemním podlaží zrekonstruované budovy obsahuje 4 pokoje, apartmán a degustační místnost s kuchyní. Penzion byl dokončen v roce 2017, ve kterém byl opět přikoupen nový vinohrad o rozloze 3,7 hektaru. V současnosti vinařství Výmola obhospodařuje vinohrady o rozloze 10 hektarů, všechny z okolí obce Mikulčice. Roční produkce vína se pohybuje okolo 40 000 lahví, v závislosti na sezóně. Mezi odrůdy patří zejména tradiční vína pro okolí, netradiční (Carmenére) ale i rezistentní odrůdy jako Hibernál a Saphira (Výmolová, 2018).



Obr. 7: Nová budova sklepu
(Zdroj: vinařství Výmola 2018)

3.2 SLEPT analýza

K analýze vnějšího okolí podniku bude použita analýza SLEPT, která mapuje podnik za pomoci pěti různých faktorů na trhu.

3.2.1 Sociální faktory

Pro zohlednění sociálních faktorů budeme vycházet z informací ohledně lokace podniku, nímž je obec Mikulčice v Jihomoravském kraji. V potaz pojmem data z okresu Hodonín, ve kterém se obec Mikulčice nachází. Okres Hodonín leží na jihovýchodní Moravě při hranici se Slovenskou republikou. Území okresu o celkové rozloze 1 099 km² zaujímá 15,3 % rozlohy území Jihomoravského kraje.

Dle Českého statistického úřadu (2021) zánik, popřípadě různé transformace velkých průmyslových podniků, které v minulosti patřily k hlavním zaměstnavatelům obyvatel okresu Hodonín, se plně projeví ve vysoké míře nezaměstnanosti obyvatelstva, které se k roku 2020 pohybuje okolo 15 %. Ani vznik převážně menších podniků, ať už v průmyslové nebo zemědělské sféře, neměl vliv na zlepšení zaměstnanosti. Míra registrované nezaměstnanosti je z dlouhodobého hlediska v meziokresním srovnání

jednou z nejvyšších v České republice. Počet obyvatel v okrese se pohybuje okolo 154 000, s průměrnou věkovou skupinou okolo 40 let. Většina obyvatel bydlí na vesnicích, kterých se v okrese nachází 82.

Přírodního prostředí s malebným rázem krajiny a velkým počtem kulturních památek a tradic, je využíváno k návštěvám a rekreaci občany z celé ČR a v hojné míře i zahraničními turisty. Ti přijíždějí do okresu většinou na jednodenní návštěvy, za přírodou nebo kulturou. V roce 2001 se v okrese ve 49 statisticky sledovaných ubytovacích zařízeních, ubytovalo 86 tisíc návštěvníků, z toho bylo 27 tisíc cizinců. Celkově jsou návštěvníkům k dispozici 4 tisíce lůžek v zařízeních různých kategorií.

3.2.2 Legislativní faktory

Jednou z nejhlavnějších legislativních úprav, s kterou podnik přichází neustále do kontaktu, jsou předpisy týkající se vína samotného. V této problematice je jasně nastavená hierarchie předpisů, podle které se postupuje.

1. Nařízení Rady (EU) - platí automaticky ve všech členských státech
2. Nařízení Komise (EU) - platí automaticky ve všech členských státech
3. Směrnice (EU) - členské státy je musí zpracovat do národních předpisů
4. Vinařský zákon ČR
5. Nařízení vlády ČR
6. Vyhlášky Ministerstva zemědělství (MZe)

Mezi nejdůležitější legislativní předpisy, kterými se vinařský podnik musí řídit patří (Ministerstvo zemědělství):

Zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících předpisů, ve znění pozdějších předpisů.

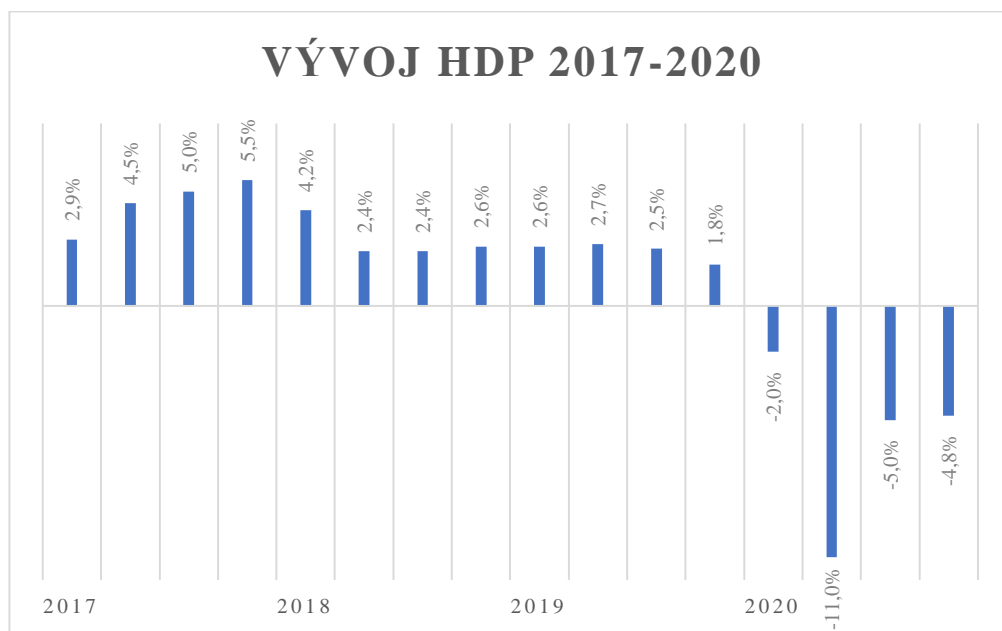
Vyhláška č. 88/2017 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o vinohradnictví a vinařství.

Vyhláška č. 254/2010 Sb., kterou se stanoví seznam vinařských podoblastí, vinařských obcí a viničních tratí.

3.2.3 Ekonomické faktory

Dnešní makroekonomická situace v Česku i ve světě, je vzhledem k probíhající pandemii Covid-19 nestálá a obtížně se odhaduje na další roky. Před dopadem pandemie zažívala Česká republika pomalý ekonomický růst, predikovaný růst HDP na rok 2020 byl 2 %.

Ve skutečnosti, vlivem uzavírání ekonomiky a přijímáním restrikcí se HDP propadl ve 2. čtvrtletí loňského roku meziročně o 11 %, což byl největší propad od vzniku republiky. Ve 3. čtvrtletí se vlivem uvolnění protiepidemických opatření meziroční propad zmínil na 5 % HDP a ve 4. čtvrtletí pokles 4,8 % HDP. Celkově za rok 2020 byl meziroční pokles HDP podle předběžného odhadu o 5,6 % (Deloitte, 2020).

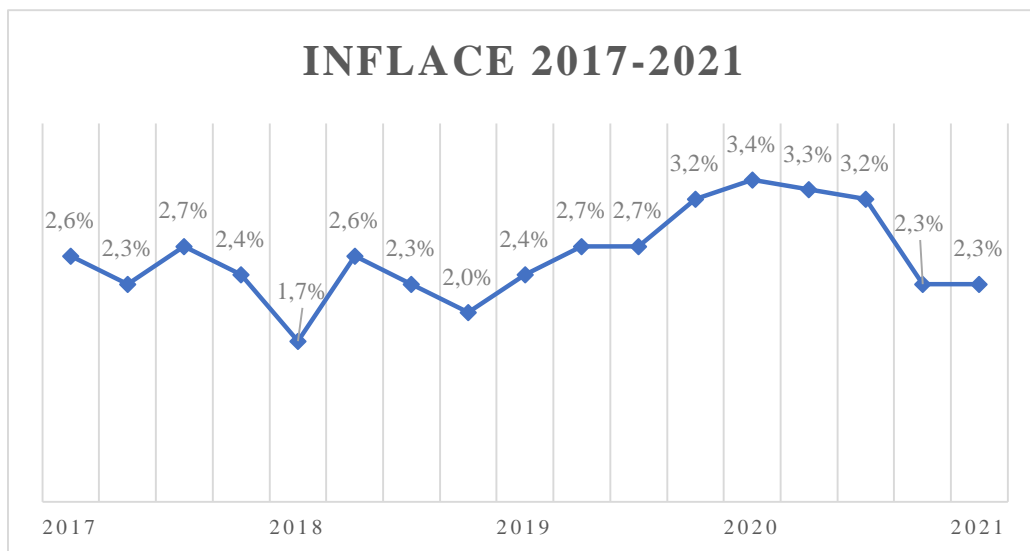


Graf 1 - Vývoj HDP

(Zdroj: ČSÚ, 2021, vlastní zpracování)

Zemědělství neutrpělo takovou ránu a v roce 2020 české zemědělství prokázalo meziročně růst 2,8 % na 17,7 mld. Kč. Hodnota produkce zemědělského odvětví se zvýšila o 4,1 % na 147 mld. Kč, zejména díky růstu rostlinné produkce o 6,8 % (Český statistický úřad, 2020).

Inflace na začátku roku 2020 zažívala růst vzhledem k zvyšování mezd a přehřívání ekonomiky, ke konci roku ale zaznamenala pokles a ten se i nadále očekává v roce 2021. V roce 2020 se inflace pohybovala okolo 3 % a v roce 2021 by mělo dojít k výraznému poklesu. Druhá vlna pandemie bude mít výrazné protiinflační dopady, a to hlavně z důvodu silných negativních cyklických dopadů na trh práce. Průměrná hodnota inflace by tak měla být okolo 2,3 % (Deloitte, 2020).



Graf 2 - Vývoj inflace
(Zdroj: ČSÚ, 2021, vlastní zpracování)

3.2.4 Politické faktory

Aktuální politická situace v České republice není nijak příznivá, je velice nestabilní a vzniká zde mnoho neshod mezi vládou a opozicí. Z drtivé většiny je toto způsobeno v různorodých názorech na zvládnání pandemie a proti pandemickým opatřením, které převážně tlumí vinařský trh a snižují jeho profitabilitu. Díky této situaci se mnoho vinařských subjektů potýká s finančními problémy, které budou trvat, dokud se některé proti pandemické opatření nerozvolní, především zákaz konzumace alkoholu na veřejnosti, uzavření podniků jako vinárny a umožnění rekreačního ubytování v ubytovacích zařízeních, které mimo jiné umožňuje i rodinný podnik vinařství Výmola ve svém penzionu.

3.2.5 Technologické faktory

Rozvoj technologie ve vinařství je nezastavitelný. Každý rok se uvádí na trh nová, modernější řešení a starší modely jsou rok od roku levnější. Při použití dnešní moderní technologie se nezbytnost lidské práce ve vinohradě nebo ve sklepě snižuje. Dnešní stroje dokáží zvládnout od zasazení vinné révy, po sklizeň hroznů, až po lahvování. Tato technologie umožňuje, i když při poměrně vyšší počáteční investici, nižší náklady v dlouhodobém měřítku a vyšší efektivnost vinice v porovnání s „původními“ technologiemi. Moderní lahvací linka dokáže nalahvovat i 2000 lahví za hodinu a

ušetřit tak dny práce, které by trvalo ruční lahvování, stejný poměr můžeme vidět i u samosběrných kombajnů, které dokáží efektivně nahradit celou rodinu.

I vzhledem na neustále rostoucí technologický posun na vinařském trhu, tak mnohé vinařství záměrně zůstávají u původních technologií a maximálně využívají lidskou práci. To je součástí jejich podnikové strategie čili o zachování autentické historické tradice a toto využívají i ve své marketingové propagaci.

3.3 Porterův pětifaktorový model

3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

Rodinný podnik provádí své obchodní aktivity jak na trhu průmyslovém B2B, tak i zároveň na spotřebitelském trhu B2C. Zpravidla má nový zákazník menší kupní vliv než ten dlouholetý a není mu poskytnuta například vyšší sleva, přístup k omezenému zboží či možnost rezervace nákupu. Každý z těchto trhů vyžaduje osobitý přístup a odlišné obchodní podmínky. Vliv koncového zákazníka představuje tempo konkurenčního boje, každý z obchodníků se snaží nabídnout svou výhodu, jak přilákat zákazníka. Tento boj tlačí ceny produktů a ubytovacích služeb dolů, vyvíjí důraz na inovativní řešení a zvyšuje náklady marketingu. Síla odběratele na průmyslovém trhu je často spojována s vyššími odběry a většími zakázkami, díky kterým je schopen zákazník stlačit cenu ještě níže, nebo vyjednat lepší podmínky. Velice podobné je to i na trhu rekreačního ubytování, kde mají zákazníci velké množství alternativ, ze kterých si mohou vybrat a tím tlačí cenu dolů. Podnik tedy působí na trhu, kde zákazník má silný vyjednávací vliv, který je ještě větší u starších zákazníků.

3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Závislost na dodavatelích není ve vinařském trhu tak zásadní, vzhledem k tomu, že podnik má pouze pár dlouhodobých dodavatelů, s kterými spolupracuje čili vždy hlavním faktorem je cena, dle které se navazují spolupráce. S ostatními dodavateli jsou pouze krátkodobé spolupráce, ve kterých jsou hlavní cena a kvalita. Ve všech případech je zde velké množství dodavatelů různých značek a velikostí, a tedy jejich vyjednávací síla není velká.

3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Šance vstupu nové konkurence na vinařský trh, která by přímo ovlivnila působení podniku, je poměrně menší než u podniků v jiných trzích, především je zde velká

překážka, co se týče nedostatku volných vinogradů, které by případná nová konkurence mohla využít pro pěstování vinné révy. Tato překážka se dá eliminovat, pokud by v blízkosti zvoleného podniku, bylo založeno takzvané „vinařství bez vinohradu“ neboli vinařství, které veškeré své zásoby hroznů nakupuje od různých dodavatelů a poté je pouze zpracovává do finálního produktu, vína.

Větší hrozba vstupu konkurence nastává u rekreačního ubytování, které Vinařství Výmola také poskytuje. V posledních letech se výrazně rozrostla nabídka ubytovacích prostor v obci Mikulčice ale i v okolních obcích, jako odpověď na rostoucí poptávku po ubytování, díky větší oblibě cykloturistiky a kulturních akcích v okolí. Oproti této hrozbě nemá podnik žádné prostředky, jak jim zabránit a musí se na tomto konkurenčním trhu přímo střetávat se svojí konkurencí, ať už snížením ceny ubytování, možností volnočasových aktivit, kvalitou ubytování nebo servisem služeb, které je schopen svým zákazníkům poskytnout.

3.3.4 Hrozba substitutů

Podnik se pohybuje na trhu s četným množstvím substitutů, které významně ovlivňují celkový chod podniku. Můžeme zde hovořit i o dokonalých substitutech jako jiné odrůdy vína, které vybraný podnik nenabízí a nedokonalých substitutů jako jiné alkoholické nápoje. Vzhledem k charakteru podnikání ve vinařském prostředí, není aktivní úprava sortimentu dle dostupných substitutů v krátkém časovém období možná, jsou možné pouze menší úpravy jako např. zavedení většího nebo menšího množství šumivých vín nebo úprava technologické výroby jednotlivých odrůd. Změna jako např. výsadba nové odrůdy je časově náročná a jedná se spíše o dlouhodobý výhled.

3.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Rodinný podnik čelí ve svém okolí tvrdé konkurenci ať už ze strany vinařství nebo rekreačního ubytování.

Vzhledem ke své lokalitě v podoblasti Slovácko, která má dlouhou historii vinařské tradice je rodinné vinařství pod velkým tlakem konkurence, které vyrábí stejné odrůdy typické pro tuto oblast ale i jiné, které mohou fungovat jako substituty pro výrobky podniku. Přímou v obci Mikulčice se nachází mnoho profesionálních i amatérských vinařství, které přímo i nepřímo konkurují analyzovanému podniku, jsou jimi například Vinařství Maláník-Osička s.r.o., Rodinné vinařství Bartoníkoví, Vinařství Marada a jiné.

Některé z těchto vinařství, ze zmiňovaných Rodinné vinařství Bartoníkovi, konkurují vinařství Výmola i nabízením rekreačního ubytování a tím zvyšují nabídku na trhu ubytování v oblasti a přímo snižují cenu pro analyzovaný podnik. Můžeme tedy říci, že podnik se nachází na trzích, kde je značná rivalita mezi konkurenčními podniky na trhu.

3.4 SWOT analýza

3.4.1 Silné stránky (S)

Mezi silné stránky podniku se bude řadit kvalita zpracování vína, která se ve vinařství udržuje na vysoké úrovni, je to především důsledkem pečlivé kontroly ve všech stádiích výroby a starostlivostí při obhospodařování vinohradů, pro zajištění dostatečné kvality hroznů.

Do silných stránek také patří moderní zázemí, které vzniklo po rekonstrukci v roce 2017, společně s ubytovacími prostory, a jsou jedny z nejnovějších v okolí. To dává podniku konkurenční výhodu nad ostatními ubytovacími zařízeními v oblasti.

Vinařství Výmola si zakládá na nadstandartních zákaznických službách pro každého svého zákazníka a plně se mu věnuje, pro to, aby byl zákazník maximálně spokojen a v budoucnu si podnik opět zvolil.

Do podniku se v poledních třech letech na plný úvazek zapojuje nová generace rodiny, která přináší novou pracovní sílu, zkušenosti a vědomosti. Je tím také zajištěna budoucnost vedení podniku.

3.4.2 Slabé stránky (W)

Vinařství Výmola má v porovnání se svojí konkurencí zaostalý marketingový mix. Po vzoru ostatních firem má svou přítomnost na sociálních sítích a webových stránkách propagující vinařství a ubytovací služby, nebo má svůj vlastní e-shop, který by bylo potřeba také upravit a modernizovat. V této virtuální prezenci ale pozůstává za ostatními podniky, především aktuálností nebo množstvím příspěvků, nutných pro viditelný nárůst poptávky po podniku.

Podnik se dlouhodobě potýká s velkou poptávkou po pracovní síle, kterou se z většinové části snaží pokrýt podnikající rodina, tato situace není s požadovaným růstem dlouhodobě udržitelná a hrozí syndrom vyhoření, který by negativně ovlivnil chod podniku.

Vinařská obec Mikulčice je méně proslulá pro své víno v porovnání s ostatními obcemi v okolí. V situační a výhledové zprávě: Réva vinná a víno 2020, kterou vydává

ministerstvo zemědělství, se obec ani nenachází mezi 100 největšími vinařskými obcemi v ČR, v porovnání s vedlejší obcí Moravská Nová Ves, která se umístila na 33. místě (Ministerstvo zemědělství, 2019).

Díky svému umístění, není vinařství jednoduše dostupné za pomoci hromadné dopravy. Nejbližší možnost je 1,4 km vzdálené vlakové nádraží a k vinařství lokalizované na okraji vesnice, ve sklepní uličce není jednoduše přístupná pěší stezka, jediným způsobem dopravy je tedy automobilem nebo na kole, tuto skutečnost kompenzuje dostatek parkovacích stání v blízkosti vinařství. Svojí lokalitou se také eliminuje možnost náhodného získání klientů, kteří na vinařství narazí při „cestě okolo něj“.

3.4.3 Příležitosti (O)

Nově nastupující generace přináší sebou nové příležitosti, a i navazuje na ty původní, díky své lokalitě a poměrnému dostatku stavebního místa se může vinařství dále rozrůstat. V budoucnosti je zde možnost navázat na již provedené rekonstrukce a ubytovací služby rozšířit o wellness služby pro zákazníky, trávicí víkend v penzionu. Je zde také možnost navýšení pracovní síly pro pořádání více kapacitních akcí jako svatby nebo narozeninové akce.

Neustále rozvíjející se modernizace výroby vína s novými technologiemi přináší v budoucnosti zefektivnění pěstování, sklizení a produkce vína. Což už se ukazuje v posledních letech při testování samosběrných kombajnů ve vinohradech umožňujících nasazení této techniky.

3.4.4 Hrozby (T)

Jako každý zemědělský podnik je vinařství velice náchylné ohledně své sklizně a produkce na počasí během sezóny, pár nepříznivých dní, především zimní mrazíky dokážou napáchat statisícové škody na sklizni anebo nepříznivé léto se může odrazit v kvalitě vína. Tento faktor je velice proměnlivý a je zde pouze málo způsobů minimalizace škod. Podobné škody mohou napáchat i různé nemoci napadající vinnou révu nebo škůdci.

Vinařství Výmola má část svých vinogradů v nájmu od zemědělského družstva Mikulčice, tato skutečnost přináší sebou riziko, kdy nebude tento nájem prodloužen a tím pádem by podnik nemohl naplnit plánovanou výkonnost a musel by snížit kapacitu výroby anebo se uchýlit k nákupu hroznů či hroznové šťávy od externích dodavatelů.

Aktuálně se podnik potýká s následky pandemie Covid-19, kvůli kterým byl nucen omezit rekreační ubytování a degustace vína ve vinařství.

Závažnou hrozbou, která ohrožuje podnik je syndrom vyhoření členů rodiny, kteří zastávají v podniku většinu pracovní zátěže. Syndrom vyhoření nebo také i syndrom vyhasnutí, vyhaslosti, vyprahlosti můžeme definovat dle (Weber a Jaekel-Reinhard, 2000) jako „vyhoření je výsledkem chronického stresu (na pracovišti) který nebyl úspěšně vyřešen. Jeho charakteristikou je vyčerpání a depersonalizace (negativita/cynismus) a vyskytuje se převážně v pečovatelských a sociálních profesích“.

Vinařský trh v oblasti je velmi konkurenční, díky lokalitě ve sklepní uličce se převážná část konkurence nachází v těsné blízkosti podniku a tím se ještě stupňuje její tlak.

Tabulka 1 SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování Dle: Sedláčková a Buchta, 2006)

Silné stránky		Slabé stránky	
STRENGTHS		WEAKNESSES	
S1	Nadstandartní zákaznické služby	W1	Marketing
S2	Kvalitní zpracování	W2	Nedostatek pracovních sil
S3	Moderní technologie výroby	W3	Zastaralé stránky, e-shop
S4	Nová pracovní síla	W4	Lokalita
S5	Tradice	W5	Dostupnost MHD
S6	Individualita k zákazníkovi	W6	Slabší jazyková vybavenost personálu
S7	Nastupující mladá generace		
Příležitosti		Hrozby	
OPPORTUNITIES		THREATS	
O1	Použití nových technologií	T1	Náchylnost na počasí
O2	Zvětšující se poptávka	T2	Nájem vinohradů
O3	Rozvoj služeb	T3	Nemoci a škůdci
O4	Modernizace pěstování vinné révy	T4	Omezení služeb následkem pandemie
O5	Možnost rozšíření rekreačních služeb		
O6	Stavební rozšíření		

Pro zapsání jednotlivých parametrů do grafického znázornění SWOT využijeme zjednodušenou kvantifikaci a seřadíme jednotlivé parametry podle jejich „důležitosti“. Na prvním místě umístíme parametr, který je více důležitý než poslední parametr. Z každé kategorie také byli vybrány a graficky odděleny ty prvky, na které by se měl podnik zaměřit.

4 NÁVRH ROZVOJE RODINNÉHO VINAŘSTVÍ

Tato závěrečná část práce se věnuje budoucímu návrhu rozvoje podniku, na základě výsledků externích a interních analýz. Jsou zde navrženy plány rozvoje a poté stanoveny strategické cíle, kterých podnik chce dosáhnout. Rozvojové změny jsou rozděleny dle harmonogramu implementace.

4.1 Návrhy rozvoje

Pro výběr budoucí strategie rozvoje podniku, využijeme SWOT analýzu, která díky své přehlednosti umožňuje jednoduchá porovnání strategií a jejich zaměření. Poté za konzultace s vedením podniku vybereme návrhy, které přinesou podniku největší užitek. Následně na tyto návrhy nastavíme cíle pomocí metody SMART, aby byli (S) specifické, (M) měřitelné, (A) dosažitelné, (R) realistické a (T) časově specifické.

Dle rozdělení důležitých parametrů ve SWOT analýze, můžeme určit strategii kterou by se měl podnik zabývat. Strategie OW „max.-min“, ve které podnik využívá příležitostí na trhu pro odstranění interních slabých stránek. Zde se doporučuje využít především mladé generace, která sebou do podniku přináší nové zkušenosti díky svému vzdělání v oboru vinařství a praxe získanou u konkurence. Tyto vědomosti se dají využít pro nasazení nových technologií výroby, zefektivnění stávajících technologií, větší gravitací k moderním marketingovým možnostem, jako propagace na sociálních sítích a jiných originálních propagacích firmy. Mezi ně můžeme zařadit např. nasazení automatizace do výroby vína jako pronájem samosběrných kombajnů nebo nákup dalších mechanizovaných zařízení pro ulehčení výroby vína např. ometač kmínků, vyvažovač letorostů, defoliátor. Modernizace internetových stránek, kterých je součástí i e-shop, ten svoji funkci plní ale není dostatečně propagován. Internetové stránky je třeba doplnit o aktuální informace, fotografie, případně doplnit o důležité odkazy na sociální sítě (Facebook, Instagram), booking.com, na kterém podnik nabízí své služby již od roku 2018 a udržuje si vysoké hodnocení 9,5 z 10 skládající se z 56 hodnocení (Booking.com 2021). Tento fakt dokáže zvětšit „prestíž“ celého podniku vzhledem k přístupu potencionálních zákazníků k pozitivním referencím. Pro budoucí propagaci zahraničním zákazníkům je třeba stránky přeložit do anglického jazyka. Pro širší propagaci ubytovacích služeb je doporučeno přidat penzion na ubytovací služby airbnb.cz a tento odkaz také přidat na internetové stránky (vinarstvivyvola.cz). Pro vyřešení rostoucí

poptávky po pracovní síle v podniku se navrhuje najmutí pracovní síly na částečný úvazek. Jsou zde 2 pracovní pozice, které by bylo možno obsadit a které by zefektivnili třídění pracovní náplně v podniku. Asistent/ka výroby, by plnil/la obecné výpomocné práce v průběhu roku ve vinařství a ve vinohradu. Z tohoto pohledu by se mohlo propagovat volné místo mezi studenty vinařských škol pro zajištění pracovníka s povědomím fungování vinařského podniku. V další pracovní pozici by se jednalo o úklidového pracovníka vypomáhajícího v penzionu, primárně příprava pokojů pro hosty. Rozšíření nabízených služeb, především služeb zaměřujících se na více kapacitní akce jako svatby, teambuildingové programy, cyklistické výlety, narozeninové oslavy. U firemních akcí i u přímého prodeje firmám se nabízí možnost polepení lahví vína speciální etiketou obsahující firemní logo či jiný návrh. Pro cyklistické výlety je zde možnost navázání spolupráce s nedalekou půjčovnou kol, která nabízí služby půjčení kol s dovozem. Díky tomu dokáže podnik získat zákazníky pro které by nebylo možné zajištění vlastních kol. Pro ulehčení přesunu zákazníků do sklepa se nabízí možnost nabízení odvozu z vlakového nádraží vzdáleného 1,4 km od vinařství, které nabízí dobrou dopravní dostupnost vzhledem k blízkému železničnímu uzlu Břeclav. Při propagaci této služby by se mohla rozšířit základna potencionálních zákazníků a ti kteří nevlastní žádný způsob dopravy nebo ztrácí zájem vzhledem k nutnosti dopravy automobilem do vinařství. Pro navýšení kapacity zákazníků, kteří mohou v jednu chvíli navštívit podnik, se nabízí i potenciál rozšíření parkovacích míst u vinařství. Tato navýšená kapacita dále podpoří navrhované nabízení hromadných akcí. Doporučuje se také, aby celý podnik prošel zaškolením anglického jazyka pro bezproblémovost obslužení cizinců a tento fakt byl také propagován na příslušných místech jako výhoda pro obchod s podnikem.

Všechny tyto návrhy rozvoje byly představeny vedení podniku, kde byli prodiskutovány a poměřeny mezi sebou. Jako výstup této diskuze byly vybrány ty, jejichž realizací se bude zabývat zbytek práce. Jedním z rozhodujících parametrů byla finanční náročnost návrhů, a proto byl stanoven rozpočet propagace na 55 000 Kč ročně a nastavení hrubé mzdy pracovníka na 10 000 Kč.

4.2 Strategické cíle – nastavení

Po zvolení strategického směru využitím strategie OW „max-min“ je třeba určit a specifikovat návrhy, které se budou dále rozvíjet. Pro největší přínosy podniku byly vybrány následující strategické cíle:

- Modernizace internetových stránek a e-shopu vinařství.
- Navržení marketingové propagace podniku na sociálních sítích.
- Zaměstnání osoby na částečný úvazek na pozici asistent výroby.
- Navázání spolupráce s půjčovnou kol.

4.3 Strategické cíle provedení

V této části práce bude podrobně probraná problematika řešení navržených strategických cílů rozvoje podniku vinařství Výmola.

4.3.1 Modernizace internetových stránek a e-shopu vinařství

Aktuální internetové stránky, které podnik spravuje jsou informačně dostačující a jejich návštěvník se dozví základní informace bez nutnosti zdlouhavého hledání. Mají ale nedostatky, které jsou v dnešní době již standardem. Na tyto chybějící funkce poukážeme dále v podrobnějším popisu. S modernizací internetových stránek si podnik klade za cíl, zvýšení počtu návštěv webu společně se zvýšením návštěvnosti e-shopu v průběhu roku o 50 %. Tomu bude napomáhat aktivitní marketingová propagace webu pomocí služby Google Ads.

4.3.1.1 Popis stávajících internetových stránek

Aktuální internetová stránka je jednoduchá, přehledná a skládá se z 5 hlavních částí. První z nich je hlavní stránka, obsahující základní informace o podniku a vzhledem k tomu že je to první strana, na kterou se návštěvník dostane, tak je jejím účelem poskytnout informace a přesunout uživatele na další části. Sociální sítě, které budou v budoucnu aktivně propagované, a proto je třeba na ně doplnit odkazy, které zde chybí. Další částí je e-shop, kde si návštěvníci mohou vybrat ze tří kategorií vín (bílé, červené, růžové) a vložit je do košíku. Funkčně je e-shop velice jednoduchý a je zde možné doplnit mnoho vylepšení jako vyhledavač a filtr pro rychlejší nalezení vína. Každý produkt má u sebe základní charakteristiky, zde je příležitost pro jednoduchý popis vína, který může pomoci laikovi k nalezení vína, které by bylo pro něj to pravé. V nové verzi webu je třeba se zaměřit právě na tyto popisky, aby případní méně znalí návštěvníci měli příjemnou a vzdělávací

zkušenost s návštěvou stránek a byli nakloněni k případným opakujícím se nákupům. Třetí částí nabízí rezervace pro soukromé degustace a akce ve vinařství. Je zde třeba doplnit základní informace, jako maximální kapacita, možnost občerstvení, odkaz, kam mají případní zájemci psát dotazy aj. Tyto informace budou doplněny na nových stránkách spolu se aktualizovaným vzhledem. Čtvrtou částí je pouze informativní stránka o možnosti ubytování, tady je třeba doplnit informace o možnostech ubytování, vybavení a rezervace. Doporučený postup je vložení odkazu podnikového profilu na booking.com, kde je mimo možnosti okamžité rezervace i možnost přečtení pozitivních recenzí, které podnik na této stránce má (booking.com). Kladné hodnocení může ovlivnit velké množství potencionálních zákazníků k navštívení vinařského penzionu. Poslední částí je stránka kontaktů a obchodních podmínek.

4.3.1.2 Modernizace webu

Pro vytvoření internetových stránek v dnešní době již není za potřebí mít vzdělání v IT oboru, díky mnohým online službám, které zajistí profesionální nebo vlastní vytvoření webu. Součástí těchto služeb je i integrovaná marketingová propagace ve vyhledávačích, kde stačí nastavit parametry a systém automaticky vytvoří marketingovou nabídku. Díky této jednoduchosti ovládnání a vysoké úrovni automatizace jsou tyto služby ideální pro malé a střední podniky a dokáží přinést velký užitek jakémukoliv podniku který je efektivně využívá.

Pro vytvoření nových internetových stránek vinařství byla vybrána služba wix.com, která umožňuje vytvoření profesionálního webu a e-shopu se všemi potřebnými ovládacími prvky. Ovládnání je jednoduché a přehledné, služba nabízí i rozsáhlé analytické statistiky, které jsou kritické pro určení cílové skupiny. Právě určení této cílové skupiny bude v budoucnu podstatné pro budoucí marketing. Marketingové propagační nástroje jsou také součástí služby, takže vedení podniku se stane samostatné v ovládnání svých webových stránek a odpadá tedy jakákoliv potřeba najmutí IT podpory. Základní funkce služby wix.com jsou zdarma, to postačí pro vytvoření návrhu stránek a e-shopu. Pro veřejnosti přístupnou verzi bude muset podnik platit měsíční plán „Business Basic“ ve výši 17 euro za měsíc. Tento plán obsahuje veškeré funkce, které podnik bude potřebovat pro plné využití nových internetových stránek.

Na základě návrhového vylepšení internetových stránek byla vytvořena první zkušební verze, která bude představena vedení podniku. Na základě zpětné vazby budou uskutečněny úpravy a poté bude web spuštěn v ostrém provozu.

První verze stránek obsahuje kompletní grafické přepracování, byla zanechána původní paleta barev pro sloučení celkového designu podniku. Vzhledem k modernímu pojetí penzionu, který byl postaven v roce 2017, byl zvolen stylový design stránek s mnoha fotografiemi a světlými tóny, stránky budou také obsahovat možnost přepnutí do anglického jazyka. Úvodní stránka (příloha č.1) byla přepracována a doplněna o náhled instagramového účtu podniku, náhledu mapy vinařství a o kontaktní formulář s dotazy. Části „Ubytování“ a „Degustace“ jsou si funkčně velmi podobné, nacházejí se na nich základní informace spolu s galerií fotografií penzionu a vinařství. Na stránce ubytování (příloha č.2) je dále odkaz na rezervační stránky booking.com, kam jsou návštěvníci odkazováni pro další informace a případnou rezervaci. Návštěvníky zde odkazujeme kvůli vynikajícím recenzím penzionu, které mohou být kritické pro rozhodnutí potenciálního návštěvníka pro výběr vinařství. Část „Degustace“ (příloha č.3) odkazuje návštěvníky na rezervační formulář s doplňujícími informacemi pro možnosti rezervace soukromé degustace nebo firemní akce. Velkou přeměnou prošel e-shop (příloha č.4), nově nabízí možnosti filtrování vín, byli rozšířeny základní informace s krátkým popiskem umožňujícím zjednodušený výběr žádaného vína i pro laiky.

Po vytvoření webu bude probíhat během prvního roku placená propagace na internetovém vyhledávači Google, pomocí služby Google Ads. Kampaň bude zaměřena na propagaci vinařství a penzionu proto budou zvolena klíčová slova tak, aby co nejlépe popisovala toto tvrzení např. penzion, ubytování, vinařství, víno atd. Zaměřovat se bude na celou Českou republiku, vzhledem k rozšířené oblíbenosti moravského vína v tuzemsku. Po zadání všech informací do Google Ads zvolíme rozpočet na 500 Kč měsíčně. Tento rozpočet byl schválen vedením podniku a počítá se, že propagace na Google Ads potrvá 1 rok. Dle odhadu Google Ads se měsíční počet návštěvníků stránky by se měl zvýšit o 100 až 200. Pokud se měsíční návštěvnost zvýší o tuto marži, bude daný cíl splněn.

Tabulka 2: Rozpočet modernizace internetových stránek

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozpočet modernizace internetových stránek	Náklady měsíčně	Náklady ročně
Vytvoření webových stránek	- Kč	- Kč
Vytvoření e-shopu	- Kč	- Kč
Plán Business basic wix.com	440,00 Kč	5 280,00 Kč
Google Ads	500,00 Kč	6 000,00 Kč
Celkem	940,00 Kč	11 280,00 Kč

4.3.2 Propagace na sociálních sítích

Propagace na sociálních sítích je denním chlebem každého správného podniku, který má v úmyslu prosperovat v krátkodobém i dlouhodobém období. Způsobů, jak takovou propagaci provést, je spousta a každý má své výhody a nevýhody. Pravidelné příspěvky bez jejich propagace jsou finančně nenáročné ale, za to jsou časově zatěžující a nejsou moc efektivní pro přilákání nové klientely. Využití placené propagace zabudované přímo v sociálních sítích je méně časově vytěžující, ale je zde poměrná finanční zátěž. Jako další propagační způsob, který se v dnešní době stává více a více oblíbený, je využití takzvaných „influencerů“. Jedná se o uživatele sociálních sítí, kteří mají svou širokou základnu sledujících a jsou ochotni navázat s podnikem obchodní styk, při kterém propagují daný podnik na svém profilu.

4.3.2.1 Stávající aktivita na sociálních sítích

Volba správné strategie, která by podniku vyhovovala, je kritická. Doposud vinařství Výmola mělo aktivní profil na sociálních sítích Facebook a Instagram. Hlavní sociální sítí, na které se vinařství propaguje je Facebook. Aktuálně má podnik 943 sledujících a udržuje si dlouhodobě aktivitu dvou až tří příspěvků za měsíc. Druhou sociální sítí, kterou podnik využívá, je Instagram, zde má vinařství pouze 190 sledujících a příspěvky jsou méně časté (Facebook, Instagram)

4.3.2.2 Propagace na sociálních sítích

Pro účinnou strategii propagace je třeba podniknout několik kroků pro její zefektivnění. Proto je nutné zvolit si cíle kterých budeme chtít dosáhnout. Navrhuje se:

- Výběr osoby odpovědné za sociální sítě
- Sjednocení příspěvků na sociálních sítích
- Vzájemná propagace sociálních sítí

- Vytvoření propagační kampaně
- Zvýšit počet sledujících na sociální síti Facebook na 1500 do 31.12.2021
- Zvýšit počet sledujících na sociální síti Instagram na 750 do 31.12.2021

Pro efektivní využití sociálních sítí, je důležité delegovat tuto funkci osobě v podniku, která se bude aktivně starat o přidávání příspěvků a komunikaci s uživateli. Tato funkce není aktuálně v podniku nikomu přiřazena a sociální síť spravuje větší množství lidí. Po přiřazení této pozice je potřeba sociální síť synchronizovat, aby příspěvky, které propagují, podnik byly přidány na všechny sítě ve stejný okamžik. Doporučuje se také propagovat rozdílné sociální sítě navzájem. Toto řešení se dá docílit jednoduchým odkazováním v příspěvcích.

Pro vytvoření efektivní propagační kampaně na sociálních sítích je nutno si dopředu určit cílovou skupinu na kterou kampaň zaměříme. Pro účely návrhu doporučujeme vytvoření propagační kampaně zaměřené na cykloturisty, vzhledem k rostoucí poptávce po této aktivitě v okolí vinařství. Naší cílovou skupinou budou muži a ženy, ve věkovém rozpětí 16-60 let, žijící v okolí 30 km od podniku, se zájmy v cyklistice, víně, přírodě nebo podobných volnočasových aktivitách. Dále je důležité, aby cílová skupina měla disponibilní příjmy a dostatek volného času. Charakteristiky jako vzdělání, náboženská víra nebo politické náklonost nejsou tak podstatné. Poté co byla vybrána cílová skupina je dobré si zvolit, jakým způsobem bude kampaň propagována a jak budou příspěvky vypadat.

Jako způsob šíření byly vybrány služby zabudované přímo v aplikaci Instagram a Facebook, které umožňují jednoduché zaměření naší cílové skupiny a jsou jednoduché pro správu a nejsou časově náročné. Pro propagaci na obou platformách vytvoříme příspěvek, který poukazuje na oblíbenost cykloturistiky v oblasti a nabídne možnost degustace a ubytování v podniku. Příspěvek bude propagován 30 dní při ceně 50 Kč denně na každé platformě. Za tuto dobu služba Instagramu odhaduje počet zobrazení v rozpětí 5 100 až 13 000. Propagace na Facebooku předpokládá, že propagační příspěvek osloví 6 510 až 18 780 uživatelů za měsíc. Po skončení propagace proběhne zhodnocení úspěšnosti a případně bude propagace prodloužena na dalších 60 dní. Po proběhnutí bude vytvořena další kampaň zaměřující se na ubytovací služby vinařství trvající 90 dní. Následovat budou další 2 na sebe navazující kampaně v celkové době trvání 180 dní. Jejich zaměřením bude propagace internetového obchodu a degustace. Propagační

příspěvky si společnost nechá graficky zpracovat od nezávislého grafického designéra, který vytvoří několik variant každého příspěvku, ze kterých bude vedení vybírat tu nejlepší. Designér si bude účtovat 1500 Kč za každou kampaň. Celkově tedy 6000 Kč za rok. Designér není plátcem DPH.

Tabulka 3: Rozpočet propagace na sociálních sítích

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozpočet propagace na sociálních sítích	Náklady měsíčně	Náklady ročně
Vytvoření propagačního příspěvku grafickým designérem	500,00 Kč	6 000,00 Kč
Propagace Facebook	1 500,00 Kč	18 000,00 Kč
Propagace Instagram	1 500,00 Kč	18 000,00 Kč
Celkem	3 500,00 Kč	42 000,00 Kč

4.3.3 Najmutí nové pracovní síly

Další návrhová část se zabývá plánem zaměstnání nové pracovní síly v podniku. Od přijetí nového pracovníka se očekává snížení zatížení vedení podniku a zefektivnění výrobního procesu. Je zde třeba si určit všechny potřebná specifika pracovní pozice, společně s požadavky.

Specifika pracovní pozice:

Pracovní úvazek: Dohoda o pracovní činnosti

Hrubá mzda: 10 000 Kč měsíčně

Předpokládaná pracovní doba: po – pá, 20 hod týdně

Pracovní náplň: asistence ve výrobě vína, obhospodařování vinohradu

Požadavky: Praxe ve vinařském oboru

Zaměstnáním pracovníka očekáváme dlouhodobé snížení pracovního zatížení, které do této doby snášela rodina. Případné brigády byly provozovány v podniku doposud krátkodobě, a to pouze přes sezónu vinobraní. Tato pracovní pozice má být otevřena dlouhodobě a zůstane i při výměně pracovníka. Účelem je, aby se vedení podniku více zaměřilo na povinnosti řízení vinařství a méně na druhotné práce, které dokáže

samostatně obstarávat zaučený pracovník. Úbytkem pracovní zátěže se také sníží šance vytvoření syndromu vyhoření, který byl již zmiňován v předešlých částech práce.

V průběhu prvního měsíce, bude podnik využívat možnosti bezplatné inzerce a ústního šíření informací pro nalezení pracovníka. Vzhledem k dobrému šíření informací v obci a jejím okolí, je zde velká šance že se tímto postupem podaří pracovníka nalézt a ušetřit za placenou inzerci.

Tabulka 4: Rozpočet mzdových nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozpočet mzdových nákladů	Náklady měsíčně	Náklady ročně
Hrubá mzda zaměstnance	10 000,00 Kč	120 000,00 Kč
Sociální pojištění	2 480,00 Kč	29 760,00 Kč
Zdravotní pojištění	900,00 Kč	10 800,00 Kč
Celkem	13 380,00 Kč	160 560,00 Kč

4.3.4 Spolupráce s půjčovnou kol

Díky rostoucí poptávce po cykloturistice v oblasti se podniku nabízí příležitost, jak přilákat další zákazníky. Dle informací od vedení podniku, značná část zákazníků pobývajících v penzionu za účely degustace, si není vědoma této skutečnosti a projevila zájem o tento způsob volnočasové aktivity. Nabízí se zde možnost vypůjčení kol pro tyto zákazníky.

Návrh by spočíval v dohodě společně s některým z provozovatelů půjčovny kol, který se nachází v blízkém městě Hodonín. Dle dohody by vinařství Výmola propagovalo půjčovnu kol a nabízelo aktivně jejich rezervaci na svých internetových stránkách i přímo v podniku. Na základě rezervace by půjčovna dovezla vypůjčená kola do podniku a poté i odvezla. Půjčovny již nabízejí službu odvozu kol na určité místo za poplatek, který by se dle dohody mohl odpuštět a tím zvětšit přitažlivost služby. Tímto by odpadly podniku komplikace způsobené poskytováním této služby a celkově by se zvýšily atraktivitu pobytu v penzionu.

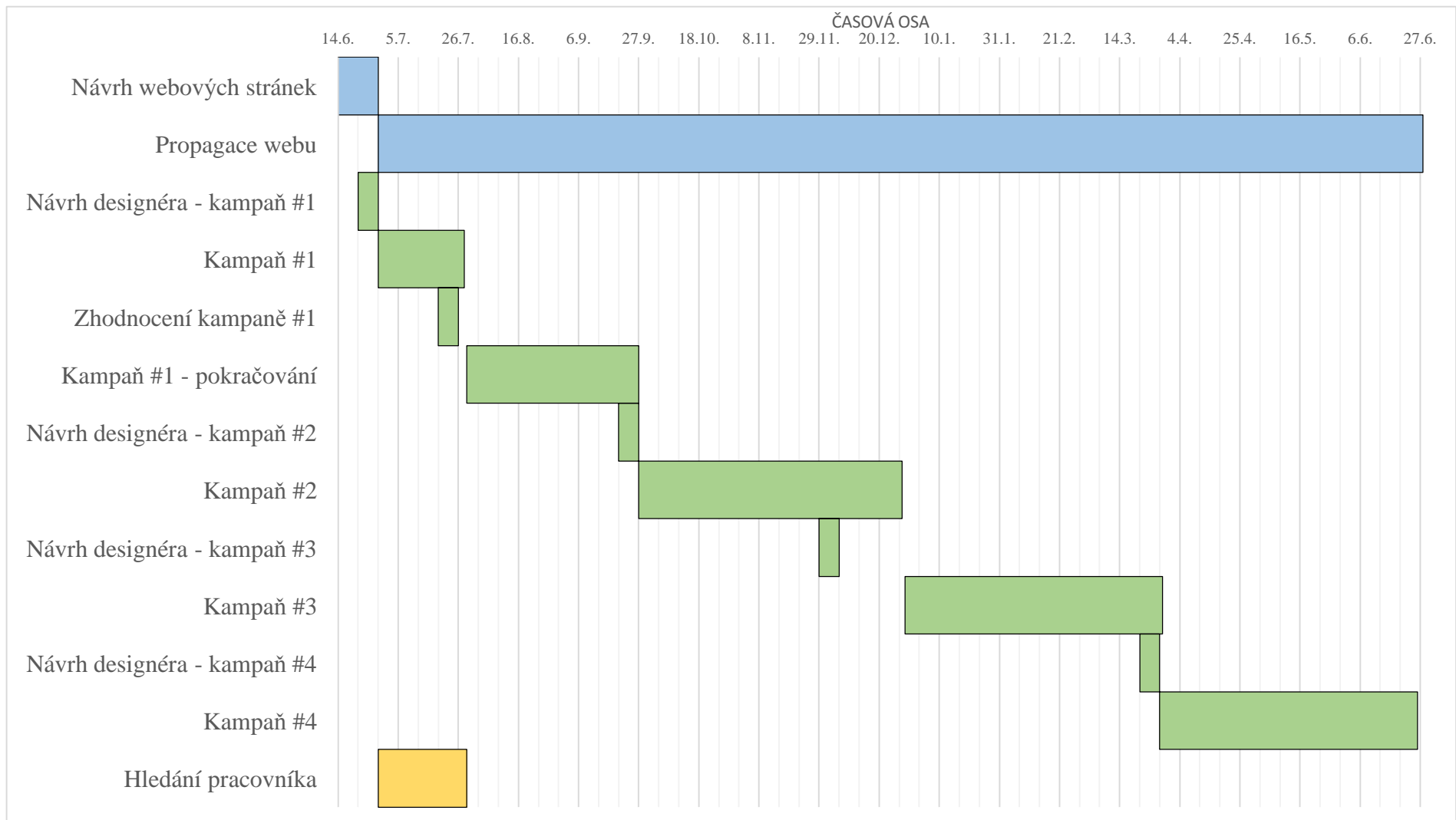
4.4 Harmonogram implementace

V následující tabulce je popsán harmonogram implementací. Na tabulku navazuje jeho grafické zpracování.

Tabulka 5: Harmonogram implementací

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Začátek	Konec	Doba trvání (dny)
Návrh webových stránek	14.06.2021	28.06.2021	14
Propagace webu	28.06.2021	28.06.2022	365
Návrh designéra - kampaň #1	21.06.2021	28.06.2021	7
Kampaň #1	28.06.2021	28.07.2021	30
Zhodnocení kampaně #1	19.07.2021	26.07.2021	7
Kampaň #1 - pokračování	29.07.2021	27.09.2021	60
Návrh designéra - kampaň #2	20.09.2021	27.09.2021	7
Kampaň #2	27.09.2021	26.12.2021	90
Návrh designéra - kampaň #3	29.11.2021	06.12.2021	7
Kampaň #3	29.12.2021	29.03.2022	90
Návrh designéra - kampaň #4	21.03.2022	28.03.2022	7
Kampaň #4	28.03.2022	26.06.2022	90
Hledání pracovníka	28.06.2021	29.07.2021	31



Graf 3: Harmonogram implementací (Zdroj: vlastní zpracování)

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo vytvořit vhodnou strategii rozvoje rodinného podniku vinařství Výmola. Práce byla rozdělena na tři hlavní části.

V teoretické části byla popsána základní problematika nástrojů a postupů které byli v práci využity. Tato část byla nápomocná pro připomenutí základních definic a postupů interních a externích analýz, s kterými jsem se během mého studia setkal. Zajímavým aspektem byla definice podniku a rodinného podniku v tuzemsku a v EU. Dá se říci, že právní definice takto širokého pojmu je obtížně definovatelná a tomu napovídá i jak často dochází k úpravám těchto definic. Můžeme říci, že i v budoucnu je nutno počítat s úpravami těchto definic ať už na tuzemské nebo evropské úrovni. Neméně důležitým úsekem teoretické části byla i definice a postup zvolení strategie podniku, bez které by nebyl zbytek práce možný vypracovat na uspokojující úrovni.

Analytická část práce přinesla důležitý přehled o trhu, v kterém se podnik nachází a o tom, jak trh působí na podnik. Také zde byli zjištěny základní informace o podniku a jeho historickém vývoji. Tyto poznatky byli kritické pro zjištění interního fungování a jeho silných a slabých stránek. Výsledkem této části byla SWOT analýza, která pomohla přehledně určit interní a externí faktory. Díky seřazení těchto faktorů pomohla nastínit, jakým směrem by se podnik v budoucnu měl pohybovat.

Poslední návrhová část využila veškerých poznatku z předcházejících částí a vedla k určení návrhů, které by podnik mohl realizovat k jeho rozvoji. Tyto návrhy byly vybrány díky SWOT analýze, která pomohla určit, na jaké aspekty podniku se zaměřit. Vybraným návrhům byly vytvořeny strategické cíle a byly dále rozpracovány, aby je mohl podnik posoudit a realizovat. Výsledkem této části byl harmonogram, který nastiňuje časovou posloupnost a realizace návrhů rozvoje.

Celá práce probíhala díky celosvětové pandemii Covid-19 v distančním režimu. To stěžovalo její vypracování především co se týče přístupu k potřebným teoretickým zdrojům a nejistoty případných budoucích patření a vývoje globální ekonomiky.

Celkově byla práce pro mě velkým přínosem. Díky zvoleným analýzám jsem si dokázal zakotvit objektivní pohled na podnik, který je mi blízký a podívat se na něj z jiného pohledu než doposud.

6 ZDROJE

KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří, 2007. *Podnikatelský plán* [online]. Brno: Computer Press, c2007 [cit.21.1.2021]. ISBN 978-80-251-1605-0. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:88b3f260-d8fd-11e8-bc37-005056827e51>

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů* [online]. Praha: Grada [cit.21.1.2021]. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:e5d66470-5f52-11e8-8637-005056827e51>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi* [online]. Praha: C.H. Beck [cit.19.1.2021]. ISBN 80-7179-453-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:8619dbe0-919f-11e9-8fdf-005056827e52>

KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a MIHALSKO, Marek, 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, c2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

MACHÁČEK, Ivan. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích: [111 otázek a odpovědí z praxe]*, 2005. [online]. Praha: ASPI, [cit.24.1.2021]. ISBN 80-7357-099-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:5efd4e20-c602-11e3-aec3-005056827e52>

JUROVÁ, Marie. *Základy podnikání*, 2009 [online]. Ostrava: Key Publishing. [cit.21.1.2021]. ISBN 978-80-87255-28-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:0a6018c0-cc65-11e3-b110-005056827e51>

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy* [online]. Praha: Grada, [cit.21.1.2021]. ISBN 978-80-247-4520-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:f00ee260-ee5c-11e9-a329-005056827e51>

BURNS, Paul, 2001. *Entrepreneurship and small business* [online]. New York [cit.21.1.2021]. 418 s. ISBN 0-333-91474-0. Dostupné také z https://www.academia.edu/37514739/Entrepreneurship_and_Small_Business_Start_up_growth_and_maturity_Fourth_edition

FOJTÍK, Karel, 1956. *K dějinám vinařství na moravě. Český Lid* [online]. [cit.21.1.2021]. 43(4). ISSN 150-157. Dostupné z <http://www.jstor.org/stable/42697638>

PETRŮ, Naděžda, JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a VACEK, Jiří, 2016. *Rodinné podnikání v české republice - historie a současnost. Studies of Socio-Economics* [online]. 6(2), 62-75 [cit.25.1.2021]. ISSN 18046797. Dostupné také z https://www.researchgate.net/profile/Tomas-Nikodym/publication/312125802_J_G_Hulsmann_a_alternativni_pristup_k_recke_dluh_ove_krizi/links/587096ac08ae6eb871bf8a29/J-G-Huelsmann-a-alternativni-pristup-k-recke-dluhove-krizi.pdf#page=62

VÝMOLOVÁ, Martina, 2018. *Marketingová komunikace vinařství*. Bratislava. Diplomová Práce. Ekonomická univerzita v Bratislavě. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. - Vedoucí závěrečné práce: Ing. Peter Drábik, PhD.

VERREYNNE, Martie-louise a MEYER Denny, 2010. *Small business strategy and the industry life cycle. Small Business Economics*, vol. 35, no. 4, s. 399-416. ISSN 0921898X

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. Praha: Grada, [cit.21.1.2021]. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d6977990-47c9-11e8-9a44-005056827e52>

HOWORTH, Carole a Nick ROBINSON, 2020. *Family Business*. Londýn: Routledge. ISBN 9781315440323.

PETLINA, Anastasia, 2015. *Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. Trendy ekonomiky a managementu* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, IX(23), 32-42 [cit. 27.1.2021]. ISSN 1802-8527. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/11012/51787>

Evropská komise. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků [online]. 3rd ed. EU: Lucemburk, 2019 [cit. 27.1.2021]. ISBN 978-92-79-69915-3. Dostupné také z: <https://op.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Definice rodinného podniku, 2020. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 26.2.2020 [cit. 25.1.2021]. Dostupné také z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání, 2019 [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. 13.5.2019 [cit. 25.1.2021]. Dostupné také z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>

Český statistický úřad, První odhad ekonomického výsledku zemědělství za rok 2020, 2020[online]. ČSÚ. [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prvni-odhad-ekonomickeho-vysledku-zemedelstvi-za-rok-2020>

Deloitte Česká republika, Výhledy české ekonomiky pro rok 2021,2020 [online]. Deloitte [cit. 25.04.2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2021.html>

WEBER, A. a JAEKEL-REINHARD, A, 2000. Burnout Syndrome: A Disease of Modern Societies? [online]. *Occupational Medicine*. [cit. 25.03.2021]. roč. 50, č. 7, s. 512-517. ISSN 0962-7480, 1471-8405. Dostupné z: [10.1093/occmed/50.7.512](https://doi.org/10.1093/occmed/50.7.512)

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza* [online]. V Praze: C.H. Beck. s. 93. [cit. 25.4.2021]. ISBN 80-7179-367-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:7deebf0-18b4-11e8-bdb0-005056827e51>

Situační a výhledová zpráva: Réva vinná a víno – 2020, 2020. [online]. eAGRI. [cit. 04.05.2021]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zatrideni-vina/revavinnaa-vino/situacni-a-vyhledove-zpravy/revavinnaa-vino-2020.html>

Vinařství Výmola, [online]. Mikulčice, Česko. Booking.com. [cit. 04.04.2021]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/vinarstvi-vymola.cs.html>

Vinařství Výmola [online]. Vinařství Výmola [cit. 04.04.2021]. Dostupné z: <http://www.vinarstvivymola.cz>

Vinařský zákon, [online]. eAGRI [cit.02.04.2021]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/vinarsky-zakon/>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Český statistický úřad, Charakteristika okresu Hodonín, 2013 [online]. ČSÚ [cit. 19.4.2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/charakteristika_okresu_hodonin

7 PŘÍLOHY

7.1 Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj HDP	32
Graf 2 - Vývoj inflace	33
Graf 3: Harmonogram implementací	50

7.2 Seznam obrázků

Obr. 1: Model F-PEC	18
Obr. 2: Prahové hodnoty pro určení velikosti podniku	20
Obr.3: Vizualizace porterového pětifaktorového modelu	24
Obr. 4: SWOT analýza	25
Obr. 5: Původní budova sklepu	28
Obr. 6: Rozšíření sklepa	29
Obr. 7: Nová budova sklepu	30

7.3 Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza	38
Tabulka 2: Rozpočet modernizace internetových stránek	44
Tabulka 3: Rozpočet propagace na sociálních sítích	46
Tabulka 4: Rozpočet mzdových nákladů	47
Tabulka 5: Harmonogram implementací	48

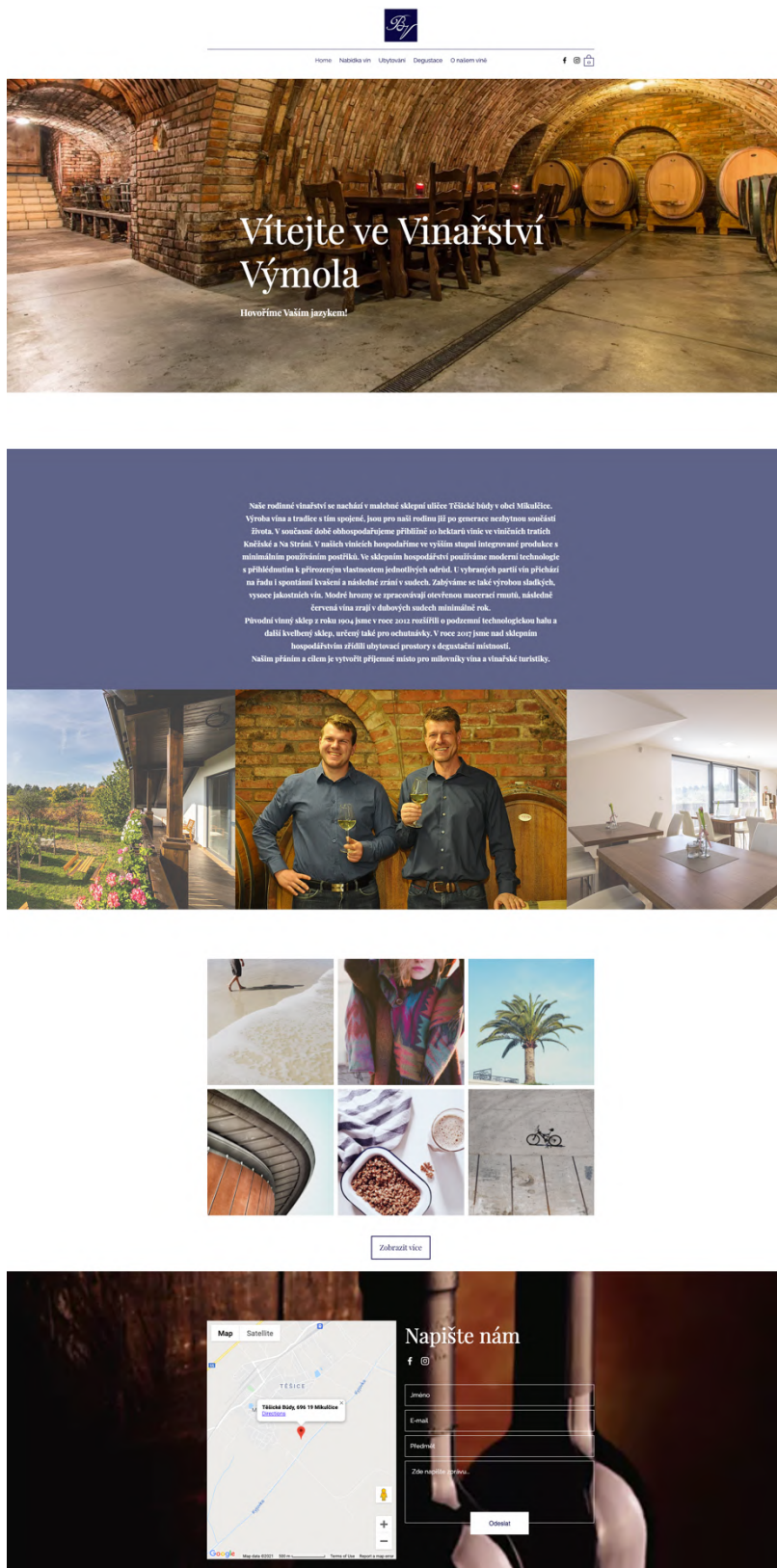
7.4 Seznam příloh

Příloha 1: Úvodní stránka, návrh webu	57
Příloha 2: Ubytování, návrh webu	58
Příloha 3: Degustace, návrh webu	59
Příloha 4: Nabídka vín, návrh webu	60

7.5 Zkratky

EU	Evropská unie
MPS	Mikropodniky, malé a střední podniky
B2B	Prodej business to business
ČSÚ	Český statistický úřad

7.6 Přílohy



Příloha 1: Úvodní stránka, návrh webu
(Zdroj: vlastní zpracování)



Ubytování



Ubytování s kapacitou 24 osob se nachází přímo nad prostory vinařství. Všechny pokoje jsou vybavené klimatizací, kabelovou TV, WC, sprcha, WIFI připojení zdarma. V penzionu je komfortně vybavená kuchyň, prostory pro posezení ve vinařství, terasa s výhledem na vlnici a zázení pro grilování.

[Booking.com](#)





ZASTAVTE SA NA POHÁREK!

Hledáte vinný sklep s tradiční moravskou atmosférou, na kterou jen tak nezapomenete? Pak je naše vinařství tou pravou volbou!
V našem vinařství provádíme řízené degustace s prohlídkou vinařství, firemní akce, školení. Pro naše hosty zajistíme kompletním servis s možností využití komfortního ubytování.

[Domluvit návštěvu našeho sklepa s degustací](#)



Příloha 3: Degustace, návrh webu
(Zdroj: vlastní zpracování)



Filtrovat podle

Seřadit podle ▾



Druh +

Ročník +



Zweigeltrebe-barrique
2019
195,00 Kč



Frankovka 2019
175,00 Kč



Pálava 2020
195,00 Kč



Saivignon 2020
195,00 Kč



Hibernal 2020
175,00 Kč



ryzlink rýnský 2019
175,00 Kč



Ryzlink rýnský 2018
175,00 Kč



Rulandské bílé 2018
185,00 Kč