



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO VINAŘSTVÍ

STRATEGY OF FAMILY WINERY DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Hudcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Veronika Hudcová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
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 diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje rodinného vinařství

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíl diplomové práce

Teoretický přístup k řešení

Analýza současného stavu rodinného vinařství

Návrh strategie rozvoje vinařství

Stanovení rizik a návrh na jejich eliminaci

Závěr

Literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy rodinného vinařství navrhnout strategii jeho dalšího rozvoje.

Základní literární prameny:

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

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. 172 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

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 diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Specification Master's Thesis

Department: Institute of Management
Student: **Bc. Veronika Hudcová**
Study programme: Economics and Management
Study field: Company Management and Economics
Supervisor: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Academic year: 2020/21

Pursuant to Act no. 111/1998 Coll. concerning universities as amended and pursuant to the BUT Study Rules, by the Director of the Institute, you have been assigned a Master's Thesis entitled:

Strategy of Family Winery Development

Basic sources of information:

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

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. 172 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

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.

Deadline for submission Master's Thesis is given by the Schedule of the Academic year 2020/21

In Brno dated 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Director of the Institute

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Dean

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zabývá návrhem strategie rozvoje rodinného podniku Vinařství Hrozínek s.r.o. První část práce je věnována vymezení teoretických pojmů souvisejících s danou problematikou. Druhá část se zabývá analýzou současného stavu vybraného rodinného vinařství a v závěru této práce je na základě provedené analýzy zpracován návrh strategie rozvoje tohoto rodinného podniku.

Abstract:

This diploma thesis deals with a proposed development strategy for the family business Vinařství Hrozínek s.r.o. The first part of the work is devoted to the definition of relevant theoretical concepts. The second part deals with an analysis of the current state of the family winery and finally, based on the analysis, a draft strategy for the business development is proposed.

Klíčová slova:

Rodinné podnikání, vinařství, strategická analýza, strategie, SWOT, plánování

Key words:

Family business, viticulture, strategic analysis, strategy, SWOT, planning

Bibliografická citace:

HUDCOVÁ, Veronika. *Strategie rozvoje rodinného vinařství*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130743>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Citace elektronického zdroje:

HUDCOVÁ, Veronika. *Strategie rozvoje rodinného vinařství* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130743>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová 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. dubna 2021

.....

Veronika Hudcová

Poděkování:

Mé poděkování patří především vedoucímu mé diplomové práce, panu profesoru Ing. prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za vstřícný přístup a odborné a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Adamu Hrozínkovi za ochotu a poskytnuté informace. Děkuji také své rodině, která mi byla nejen po dobu psaní této diplomové práce oporou.

Obsah

Úvod	10
1. Vymezení problému a cíle diplomové práce	12
1.1 Vymezení problému	12
1.2 Cíle práce	12
1.3 Metodologie	12
1.4 Etapy zpracování	13
2. Teoretická východiska	14
2.1 Podnikání	14
2.2 Podnikatel	15
2.3 Podnik	15
2.4 Rodinný podnik	16
2.4.1 Historie rodinných podniků	16
2.4.2 Význam rodinných podniků	17
2.4.3 Podnik a rodina	18
2.5 Životní cyklus podniku	19
2.6 Mise, Vize, Strategie	21
2.6.1. Mise	21
2.6.2 Vize	21
2.6.3 Strategie	21
2.7 Nastavení strategických cílů SMART	22
2.8 Strategická analýza	22
2.8.1 Rozvojové strategie	23
2.8.2 Typologie strategií dle Milese a Snowa	24
2.8.3 Porterovy generické strategie	25
2.8.4. McKinseyho model 7S	25
2.8.5 Analýza marketingového mixu 4P	26

2.8.6 SLEPT analýza.....	27
2.8.7 Porterův model	28
2.8.8 Finanční analýza	29
2.8.9 SWOT analýza	32
3 Analýza současného stavu rodinného vinařství	33
3.1 Charakteristika vybraného podniku	33
3.2 SLEPT analýza.....	34
3.2.1 Sociální faktory.....	34
3.2.2 Legislativní faktory	35
3.2.3 Ekonomické faktory.....	35
3.2.4 Politické faktory	39
3.2.5 Technologické faktory	40
3.2.6 Vyhodnocení a kvantifikace SLEPT analýzy	41
3.3 Porterův model 5 hybných sil	41
3.3.1 Síla odběratelů	41
3.3.2 Síla dodavatelů	42
3.3.3 Konkurenční rivalita.....	42
3.3.4 Substituční výrobky	43
3.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů	43
3.3.6 Vyhodnocení a kvantifikace Porterova modelu	43
3.4 Analýza marketingového mixu 4P	44
3.4.1 Product	44
3.4.2 Price.....	45
3.4.3 Place.....	45
3.4.2 Promotion.....	45
3.5 McKinseyho model 7S – vnitřní faktory	47
3.5.1 Strategie.....	47

3.5.2	Struktura	47
3.5.3	Systemy	48
3.5.4	Styl	48
3.5.5	Skupina	48
3.5.6	Sdílené hodnoty	49
3.5.7	Schopnosti	49
3.5.8	Vyhodnocení a kvantifikace modelu 7S	49
3.6	Finanční situace	50
3.6.1	Rentabilita	50
3.6.2	Likvidita	50
3.6.3	Zadluženost.....	51
3.7	SWOT analýza	52
3.7.1	Silné stránky.....	52
3.7.2	Slabé stránky	52
3.7.3	Hrozby.....	52
3.7.4	Příležitosti.....	53
3.7.5	Shrnutí SWOT analýzy.....	53
4.	Vlastní návrh řešení	55
4.1	Stanovení vize a mise	55
4.1.1	Strategické cíle.....	55
4.2	Řešení technologické	56
4.2.1	Výstavba výrobní haly	56
4.2.2	Zvýšení kapacity řízených degustací	60
4.3	Řešení marketingové	61
4.3.1	Nové logo - etiketa	61
4.3.2	Outsourcingování správy online marketingu	63
4.3.3	Navázání spolupráce s více vinotékami.....	63

4.4	Finanční zhodnocení návrhů	65
5	Stanovení rizik a návrh na jejich eliminaci.....	66
5.1	Identifikace rizik.....	66
5.2	Ohodnocení rizik	68
5.2.1	Opatření ke snížení rizik	69
5.2.2	Mapa rizik.....	70
5.3	Časový plán.....	70
5.3.1	Harmonogram výstavby výrobní haly	70
5.3.2	Harmonogram zavedení nového loga a etikety	71
5.3.3	Harmonogram outsourcingu správy sociálních sítí.....	72
5.3.4	Harmonogram spolupráce s více vinotékami	73
6	Závěr.....	74
	Použitá Literatura	75
	Seznam Grafů	79
	Seznam Tabulek.....	80
	Seznam Obrázků.....	81
	Přílohy	82
	Příloha č. 1 – přepis řízeného rozhovoru.....	82

Úvod

Rodinné podniky jsou bezpochyby základním pilířem ekonomik napříč mnoha státy, vždyť jen v Evropě tvoří rodinné podniky v průměru 85 % všech podniků. Jejich důležitost spočívá nejen ve vysokém zastoupení, ale také ve způsobu, jakým mohou jednotlivé podniky měnit a dotvářet regionální ráz. Rodinné podniky mohou fungovat jen s pár zaměstnanci, najdou se ale i takové, které se díky správnému řízení rozrostly a nyní zaměstnávají stovky až tisíce lidí. Ať už je rodinný podnik malý, nebo velký, jejich základním rysem je propojení rodiny a podniku, tedy dvou různorodých systémů. Toto propojení, při správném provedení, může dát vzniknout dlouhodobě úspěšnému a konkurenceschopnému podniku.

Vinařství je obor zpracování hroznů révy vinné, který má tisíciletou tradici. Ne jinak je tomu na jižní Moravě, kde se první vinice zasadily ve 3. století našeho letopočtu. Od té doby je víno významnou komoditou tohoto kraje. V současné době se pěstování a zpracování hroznů v Jihomoravském kraji věnuje téměř 18 tisíc subjektů. Málokteré vinařství však věnuje dostatek energie a prostředků na budování dlouhodobé strategie, chybí jasná vize, jak má společnost vypadat třeba za 5, 10, nebo i 20 let. Přitom správně zvolená strategie rozvoje je klíčovým prvkem úspěchu. Právě jasně formulovaná vize a korelující, dosažitelná strategie odlišuje úspěšné podniky od těch neúspěšných.

Vybraným rodinným podnikem podnikajícím v oblasti vinařství se zabývá tato diplomová práce. Vinařství Hrozínek, s.r.o., které bylo pro účely práce vybráno, je malý, začínající rodinný podnik, kterému dosud chybí ucelená vize a strategie. Navrhnout strategii rozvoje tohoto vinařství je cílem této diplomové práce. Práce bude rozdělena do tří na sebe navazujících částí: teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části budou na základě odborné literatury definovány základní pojmy pro tuto práci, mezi které patří např. podnikatel, rodinný podnik, cíle SMART. V práci budou popsány také jednotlivé druhy strategických analýz, jejichž pochopení je pro navazující analytickou část nezbytné.

Analytická část je věnována popisu vybraného rodinného podniku. Za pomoci analýz popsaných v teoretické části bude provedena strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí, jejichž výsledky budou následně sloužit jako podklad pro zpracování

návrhové části. K tomuto cíli budou využity analýzy SLEPT, Porterův model, McKinseyho model 7S, a SWOT analýza.

Návrhová část bude obsahovat samotný návrh strategie rozvoje vybraného rodinného podniku, který bude vytvořen v souladu s částí teoretickou a analytickou.

1. Vymezení problému a cíle diplomové práce

Tato kapitola je zaměřena na vymezení problému, který bude řešen v této diplomové práci a také na definování cíle diplomové práce.

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce se bude zabývat strategií rozvoje rodinného podniku Vinařství Hrozínek s.r.o. Jedná se o malý a mladý rodinný podnik, který vznikl v roce 2018 a sídlí v Břeclavi. Předmětem podnikání této společnosti je výroba vína z oblasti Lednice, Valtic a Hlohovce a jeho následný prodej. Hlavním problémem, který bude diplomová práce řešit, je chybějící strategie rozvoje tohoto rodinného podniku. Právě vypracování strategie rozvoje a stanovení plánů do budoucna odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Ačkoliv podnik existuje teprve krátce, již si získal své pravidelné zákazníky, kteří oceňují hlavně kvalitu nabízených svěžích vín. Úspěšný start podnikání však není zárukou budoucích úspěchů a nyní je potřeba se zaměřit na strategické plánování.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a strategické analýzy zpracovat návrh strategie rozvoje rodinného podniku Vinařství Hrozínek s.r.o. Dílčím cílem vymežit teoretický přístup k řešení dané problematiky a také definovat faktory působící na podnik pomocí SLEPT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a vyhodnotit silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby, na základě kterých, bude postaven návrh strategie.

1.3 Metodologie

V této práci byly využity metody:

- Pozorování – záměrné a cílevědomé vnímání jevů a procesů a jejich zaznamenávání, za účelem odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti.
- Osobní dotazování – strukturovaný otevřený rozhovor (získávání primárních dat)
- Studium dokumentů – doplňující technika, či informační zdroj (získávání sekundárních dat)

- Analýza – základní technika výzkumného procesu. Umožňuje poznávat základní části složitého celku.

1.4 Etapy zpracování

Jednotlivé etapy zpracování práce jsou shrnuty v následující tabulce.

Etapa	Související činnosti	Časový rámec
1. - příprava	Volba tématu práce	6/2020
	Vymezení cíle práce	8/2020
	Volba literatury	8-10/2020
2. - zpracování	Studium literatury	9-11/2020
	konzultace	11-12/2020
	Studium vybraného subjektu	9-12/2020
	Formulace výsledků	12/2020
3. - závěr	Konzultace	1-3/2021
	Formální úpravy textu	4/2021
	Vyhotovení čistopisu práce	5/2021
	Odevzdání	5/2021

Tabulka č. 1 – Etapy zpracování, zdroj: vlastní zpracování

2. Teoretická východiska

Teoretická část práce vymezuje a vysvětluje základní pojmy spojené s problematikou rodinného podnikání jako jsou podnikatel, podnikání a podnik, více detailně je probrán rodinný podnik, následně jsou definovány pojmy související se strategickou analýzou, mezi které patří SLEPT analýza, Porterův model, McKinseyho model 7S a také SWOT analýza. Znalost a pochopení těchto pojmů je důležitá, neboť se budou prolínat celou diplomovou prací.

2.1 Podnikání

Podnikání je občanským zákoníkem (§ 420 zákona č. 89/2012 Sb.) definováno jako *„samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem zisku.“*

Podnikání má jisté předpoklady, kterými jsou: samostatnost, výdělečnost, práce na vlastní odpovědnost, soustavnost, práce za účelem dosažení zisku.

Veber a Srpová (2012) zmiňují kromě zákonné definice podnikání také několik dalších pohledů z různých oborů:

- *„Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.“*
- *Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.“*
- *Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.“*

2.2 Podnikatel

Podnikatel je dle 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník, Díl 5, § 420 definován jako:

„(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.“

Úspěšný podnikatel však splňuje mnoho dalších charakteristik, než jen tyto zákonné. Podle Vebra a Srpové (2012) by podnikatel také měl být sebevědomý, vytrvalý a schopný se neustále učit, najít nové příležitosti a zajistit finanční prostředky.

2.3 Podnik

Definice podniku nalezneme také v Novém občanském zákoníku, jen je slovo podnik nahrazeno slovem obchodní závod. *„Obchodní 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.“* (§ 502 zákona č. 89/2012 Sb.)

Veber a Srpová (2012) upozorňují, že podnik lze chápat také jako *„subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.“*

2.4 Rodinný podnik

Ještě před nedávnem nebylo rozlišení rodinného podniku jednoduché, protože v České republice chyběla jednotná, všemi uznávaná definice. Různí autoři měli pro určení rodinného podniku různá měřítká, která obecně rozlišovala podniky podle toho, kým je podnik vlastněn, kým je řízen a kdo v něm pracuje. Jednotné definice se rodinný podnik dočkal teprve v roce 2019, kdy byla schválena usnesením vlády ČR č. 535 a nyní je snadno k dohledání na webu ministerstva průmyslu a obchodu ve znění:

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

1) 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.

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.“

Podle statistik se průměrný rodinný podnik „dožije“ 24 let. To je doba, po kterou je podnik provozován zakladatelem. Pouze 30 % rodinných podniků přejde do druhé generace.

2.4.1 Historie rodinných podniků

Historie rodinných podniků sahá velmi daleko. Údajně nejstarším rodinným podnikem je japonská stavební firma Kongo-Gumi, která byla založena před 1500 lety a byla řízena čtyřiceti generacemi rodiny Kongo, až do roku 2006, kdy byla bohužel odkoupena jinou firmou. Evropský nejstarší podnik je sice o polovinu mladší než ten celosvětový, i přesto Italská firma Antinori existuje již úctyhodných 700 let.

V České Republice rodinné firmy fungující bez přerušení celá staletí nenajdeme, což je ovšem dáno politickým vývojem země. O rozvoji rodinných firem v tehdejší Československu můžeme mluvit teprve od roku 1989.

Následující obrázek rozlišuje 4 typy rodinných podniků, které lze v současné době v České republice nalézt:

Tabulka č. 2 – Typy rodinných podniků v ČR

		Historie	
		dlouhá	krátká
Velikost	malá	menší restituované podniky	nové firmy založené po 1989
	velká a střední	velké restituované "prvorepublikové" firmy	nové firmy založené po 1989

Zdroj: vlastní zpracování dle (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

2.4.2 Význam rodinných podniků

Klasický podnik bývá založen za účelem zisku, rodinné podniky se oproti tomu „obvykle nechovají čistě racionálně, přesto jsou úspěšné a podle kvalifikovaných expertních odhadů se na tvorbě světového HDP podílejí 70–90 procenty. Teorie socioemocionálního bohatství (socioemotional wealth, ustálená zkratka SEW) se snaží vysvětlit, proč se rodinné firmy nerozhodují pouze na základě ekonomických kritérií a proč jsou pro jejich působení důležité vztahy a hodnoty.“ (Machková, 2018)

Mnoho autorů se shoduje na tom, že rodinné firmy přikládají větší důležitost právě socioemocionálnímu bohatství, než finančním cílům. Přehledně SEW shrnul Berrone a kol. (2012) do pěti bodů, které dostali akronym FIBER:

- F: family control and influence – míra vlivu rodiny na firmu a podílu na řízení
- I: identification of family members with the firm – pocit sounáležitosti, hrdosti, vnímání úspěchu firmy jako úspěch osobní
- B: binding social ties – reciprocita, důvěra, s nerodinnými zaměstnanci je zacházeno jako s členy rodiny
- E: emotional attachment of family members – emocionální spojení členů rodiny, vzájemné vztahy v rodině

- R: renewal of family bonds to the firm through dynastic succession – nástupnictví, předání tradice a odkazu

V České republice se podíl rodinných podniků odhaduje na 30 procent HDP.

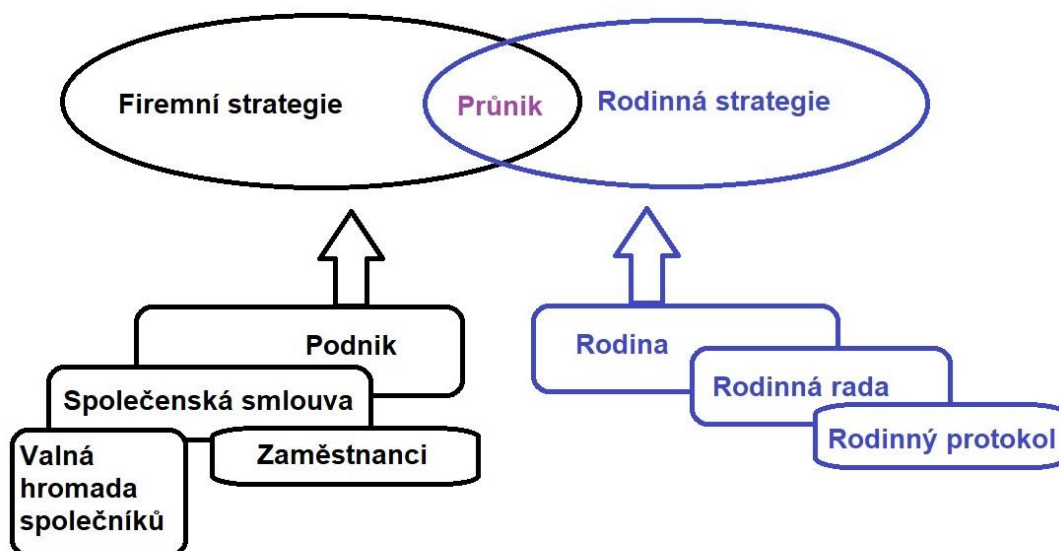
2.4.3 Podnik a rodina

V rodinném podniku se setkávají dva systémy: systém rodiny a systém podniku. Toto spojení je zdrojem síly ale i problémů, které pramení z toho, že každý systém, ačkoliv je tvořený stejnými osobami, má jiná očekávání, cíle a priority.

Hesková a Vojtko (2008) tvrdí, že rodinný podnik se vyznačuje jedinečnými atributy, které ho odlišují od ostatních podnikatelských forem. Na prvním místě je motivace členů rodiny. Členové rodiny jsou často ochotni pracovat více, reinvestovat zisky, vkládat do firmy i vlastní majetek, aby zabezpečili úspěch a pokračování podniku. Rodinné podniky jsou také často propojeny s místním regionálním životem.

Následující obrázek znázorňuje průnik strategie rodiny a strategie podniku

Obrázek č. 1 – Model strategie malého rodinného podniku



Zdroj: Jurová a kol., 2016, vlastní zpracování

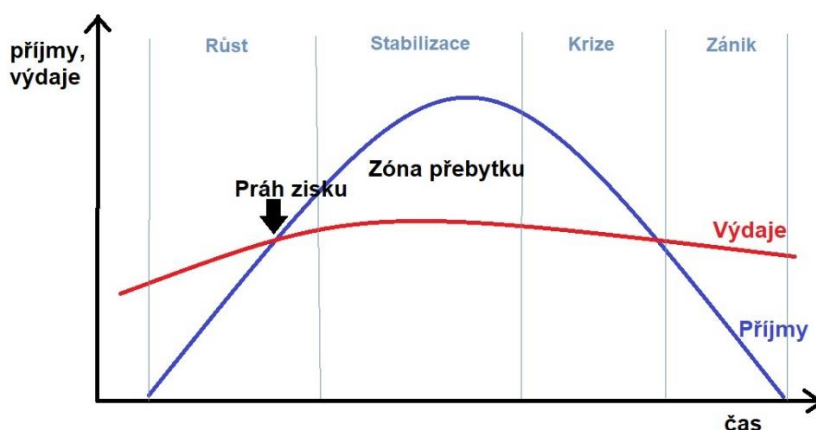
2.5 Životní cyklus podniku

Pro posouzení vývoje rodinných podniků z pohledu času, je možné využít obecný marketingový model životního cyklu. Životní cyklus organizace popisuje vývoj organizace v čase. Model popisuje vzájemný vývoj příjmů a výdajů podniku během průběhu cyklu. Organizace vzniká, vyvíjí se a proměňuje, prochází růstem i krizemi až nakonec zaniká. Existuje řada způsobů, jak vývoj organizace popsat, jedním z nejčastějších je model životního cyklu podniku, autorů Danny Miller a Peter Friesen. Model popisuje vzájemný vývoj příjmů a výdajů podniku během průběhu cyklu. Cyklus se skládá z pěti fází.

Založení	–	existují pouze výdaje, podnik spotřebovává investice
Růst	–	výdaje převyšují příjmy, podnik je ve ztrátě
Stabilizace	–	příjmy převyšují výdaje, podnik je ziskový
Krise	–	příjmy klesají pod úroveň výdajů, podnik se dostává do ztráty
Zánik	–	podnik nezvládá krizi, ztráta je neúnosná, podnikání končí

„Osa x znázorňuje průběh času (t) a na ose y je tzv. objemový faktor (Q). Za objemový faktor je možno považovat např. výši vlastního kapitálu, velikost výrobní kapacity, výši tržeb nebo nákladů, apod., podle toho, který faktor je považován za prioritní při sledování životního cyklu podniku.“ (Kašík, 2013)

Není nezbytně nutné, aby po krizi podnik zanikl, vhodnými opatřeními lze podnik oživit a křivka příjmů může opět nabýt rostoucí tendenci. Tímto cyklem může podnik po dobu své existence projít několikrát.



Obrázek č. 2 – Životní cyklus podniku, zdroj vlastní zpracování

První fáze bývá nazývána jako novorozenecká. V této fázi se systémy rodiny a podniku překrývají, splývají. Hlavní snahou rodinného podniku je udržet si existenci a místo na trhu. Vlastník svým nápadem vyslyší potřebu trhu. Typické činnosti pro tuto fázi je shánění kapitálu, nápady a jejich realizace, improvizace, plné nasazení a neúnavná práce. Hlavním cílem je přežít, chybí specializace. Veškerá moc je v rukou zakladatele. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 81)

Pro druhou fázi, někým označovanou jako „rodinnou“ je typická finanční stabilita, vyšší počet zákazníků, vedení se začíná rozdělovat mezi více osob, z čehož můžou pramenit problémy. Vystává potřeba koordinace a organizačního rozvoje.

Třetí fáze se nazývá přerůstání rodiny. Podnik už dosáhl takový rozměrů, že rodina pro vedení nestačí a je potřeba zaměstnat profesionální management. Typickými rysy pro toto období je delegování pravomoci, decentralizace, integrace a organizace.

„V akademické literatuře jsou rozlišovány dva druhy růstu: organický (evoluční) a neorganický (revoluční, zpravidla prostřednictvím fúzí nebo akvizic, které jsou zároveň nástrojem diverzifikace). V malých a středních podnicích je téměř veškerý růst organického typu. Podobné tvrzení platí i pro rodinné firmy. Ty preferují organický růst financovaný prostřednictvím vnitřních zdrojů, zřejmě díky své neochotě využívat cizího kapitálu a averzi k riziku. Realizaci fúzí a akvizic je navíc zpravidla doprovázena rozředováním vlastnictví, které je z hlediska rodinných firem nežádoucí.“ (Machek, 2017, str. 40)

Schwass (2005) ve své knize, která se zabývá úspěšnými rodinnými podniky a byla oceněná cenou IMD-Lombard Odier Global Family Business Award zdůrazňuje, že organický růst je pro rodinné firmy vhodnější a efektivnější než neorganický, revoluční růst, protože úspěšné rodinné firmy rostou zpravidla pozvolně. Jejich růst je založen na úspěchu, hodnotách a tradicích předchozích generací. Takovému růstu se říká „moudrý růst“ (z angl. Wise growth).

S růstem podniku souvisí také potřeba zvětšení všech vstupů, včetně movitého a nemovitého vybavení. Gray (1993) zmiňuje důležitost adaptace výrobních prostor na růst podniku slovy: *„Podnik se rozrůstá a jednoho dne nastane „kritická fáze“. Najednou si třeba uvědomíte, že prostory, ve kterých Váš podnik je, už nevyhovují. Bude nutné se vypořádat s otázkou zda najmout nebo koupit.“* Pořízení adekvátně

velikých výrobních prostor, které budou v souladu s růstem podniku, je zásadní a důležité rozhodnutí.

2.6 Mise, Vize, Strategie

Vize, mise a strategie je podstatným nástrojem, předností a vlastností společnosti. Je to podmínka pro úspěšný dlouhodobý růst a udržitelnou činnost společnosti. Stavebním kamenem ale stále zůstává produkt.

2.6.1. Mise

Odpovídá na otázku: kdo jsem a proč existuji?

„Mise by měla respektovat historii firmy, její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy firmy. Formulovaná mise musí být zaměřena na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifičnost podnikatelského zaměření a na motivační prvky. Mise je v čase stabilní.“ (Fotr, 2012)

„Obsahem mise mohou být etické nebo společenské hodnoty. Mělo by se jednat o dobře zapamatovatelné slogany, které nemusí být zcela konkrétní, ale musí být zřejmé i osobám neznalým firemní a odborné problematiky.“ (Srpová, 2011)

2.6.2 Vize

Odpovídá na otázku: kde chci být v určitou dobu?

„Vize upřesňuje představu o budoucím podnikání, zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům porozumět „proč a jak“ ji mají podporovat a posunuje stabilní misi k dynamické strategii.“ (Fotr, 2012)

2.6.3 Strategie

Strategické cíle odpovídají na otázku: jakých veličin chci dosáhnou v souladu s vizí?

„Pojem strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou budoucí, žádoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo, resp. firma se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností.“ (Hanzelková, 2013)

„Strategie se průběžně vypracovává a v čase rozvíjí tak, aby byla v souladu s měnícími se podmínkami reálného prostředí.“ (Fotr, 2012)

2.7 Nastavení strategických cílů SMART

SMART je analytická technika pro navrhování specifických cílů v řízení a plánování.

SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů:

- S - Specific – tedy cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný
- M - Measurable – když je cíl konkrétní, je také měřitelný. Je to důležité pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo.
- A - Achievable/Acceptable – cíl by měl být také dosažitelný (ve stanoveném čase), nebo přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven
- R - Realistic/Relevant – cíl by měl být realistický a relevantní (vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení)
- T - Time Specific/Trackable – cíl by měl být časově specifický, tedy s jasným termínem a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné

Tedy každý z cílů by měl splňovat všechny tyto vlastnosti, aby byl dobře splnitelný. V případě že je nesplňuje je buď špatně definovaný, nebo se jedná o široký strategický cíl a je třeba toto napravit.

2.8 Strategická analýza

Hesková a Vojtko (2008) říkají, že strategické plánování zahrnuje permanentní udržování silných stránek společnosti a perspektivu do budoucnosti. Strategické plánování pomáhá předejít mnoha problémům spojených s vlastní činností rodinného podniku. Přestože je velice významným nástrojem, z výzkumu vyplynulo, že strategický plán má zpracováno pouze 40% rodinných podniků.

„K tomu, aby podnik byl úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím. Podnik dosáhne lepších výsledků pouze tehdy, podaří-li se mu vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. Pro management podniku je důležité znát dobře okolí podniku, jeho prostředí a faktory které podnik ovlivňují. Toho lze dosáhnout díky důsledného sledování, analyzování a vyhodnocování podniku. Potom má podnik možnost snáze zaměřit na činnost, které jsou pro něj smysluplné a perspektivní a přinášejí mu konkurenční výhodu.“ (Altaxo SE, 2019)

„Analýza okolí podniku by měla být uskutečňována ve třech základních na sebe navazujících krocích:

- *Analýza nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla formulována dosavadní strategie, včetně proběhu realizace této strategie*
- *Identifikace současného stavu a předpověď budoucího vývoje podnikového okolí, včetně očekávaných změn postavení podniku v podnikatelském prostředí*
- *Ohodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj podniku a určení nových příležitostí a hrozeb.“ (ALTAXO SE, 2019)*

„Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických opatření a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů, tak aby tato strategie vycházela z potřeb podniku.“ (Dedouchová, 2001)

2.8.1 Rozvojové strategie

Havlíček a Kašík (2005, str.82) definuje strategii jako *„určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování.“*

Firemní strategie (business strategy) se zabývá otázkou, jak vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, aby firma v konkurenčním prostředí uspěla. (De Wit & Meyer, 2014, s. 170)

Rodinné podniky mají co se týče strategií rozvoje svá specifika. *„Pro strategické řízení rodinných podniků se uplatňují standardní principy rozpracované v teorii strategického managementu. Rodinný podnik musí mít jasně formulovanou strategii vycházející z reálně stanovených cílů. Cíle podnikání jsou zpravidla stanoveny podle rodinných potřeb nebo touhy dosáhnout efektivní ekonomické výkonnosti firmy.“ (Hesková a Vojtko, 2008) „Ve vztahu k rodinnému podniku se ze všech aspektů, které jsou součástí strategického řízení, klade největší důraz na strategické plánování. Odráží to fakt, že je nesmírně obtížné oddělit emocionální hlediska rodiny od racionálních potřeb plánování podniku.“ (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 57)*

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 82) tvrdí, že účelem strategického plánování je poskytnout podniku prostředek, který mu umožní systematicky analyzovat okolní prostředí, vyhodnocovat jak silné, tak slabé stránky podniku a identifikovat příležitosti, v nichž by podnik mohl vyniknout nad svými konkurenty. Základem procesu strategického plánování musí být diagnóza stávající situace podniku, zejména jeho silných a slabých stránek: vnitřních i vnějších. Úkolem strategického plánování je definovat hlavní cíl podniku, základní strategie a dílčí kontrolovatelné kroky.

Malé a rodinné podniky ale často razí názor, že na strategické plánování není při běžném provozu čas. Jako důvody uvádějí tyto údajné překážky strategického plánování:

- Omezuje flexibilitu
- Nejistá a nespolehlivá predikce
- Časová i peněžní náročnost plánování není rentabilní
- Chybějící čas na reflexi a zhodnocení
- A další např.:

„Je známé, že rodinné firmy, v porovnání s podniky nerodinnými nerady zveřejňují interní informace, mají určitou tendenci k „utajování“. Strategické plánování, zejména pak jeho efektivní implementace, však vyžaduje, aby byly strategické plány komunikovány v různých formách a mírách detailů, avšak nezbytně v celé organizace. Rodinné podniky tedy mohou získat pocit, že strategickým plánováním budou muset sdělovat citlivé informace, které sdělovat nechtějí.“ (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 83)

2.8.2 Typologie strategií dle Milese a Snowa

Miles a Snow (1978) ve své práci z roku rozlišují základní 4 typy strategického chování podniku. Typologie je založená na shodě mezi strategií, tržním prostředím a cíli organizace.

1. Defender – obránce
Cílem je udržet si stabilní podíl na trhu. Je to konzervativní strategie.
2. Prospector – výzkumník
Cílem je objevit nové tržní příležitosti. Je to strategie rychlého růstu.
3. Analyzer – analyzátor
Kombinuje dva výše zmíněné přístupy.
4. Reactor – zpátečník
Nemá dlouhodobé plány. Změny provádí až tehdy, je-li to nevyhnutelné.

2.8.3 Porterovy generické strategie

Generické strategie jsou nástrojem pro řízení podniku. „Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaelem Porterem, proto se jim také někdy říká Porterovy strategie, nebo generické strategie. Profilování na trhu je možné pomocí výhody výkonové a nákladové.“ (Blažková, 2007) Porter rozlišuje následující 3 strategie.

1. Strategie cenového vůdcovství (angl. Cost leadership)

Cílem je minimalizace nákladů a jejich přísná kontrola, využívání úspor z rozsahu, nastavení nízkých cen, které představují konkurenční výhodu.

2. Strategie Diferenciace (angl. Differentiation)

Cílem je jedinečný výrobek, který není možné najít u konkurence. Dochází k bariérám pro vstup do odvětví, jsou stanoveny vyšší ceny.

3. Strategie koncentrace (angl. Focus)

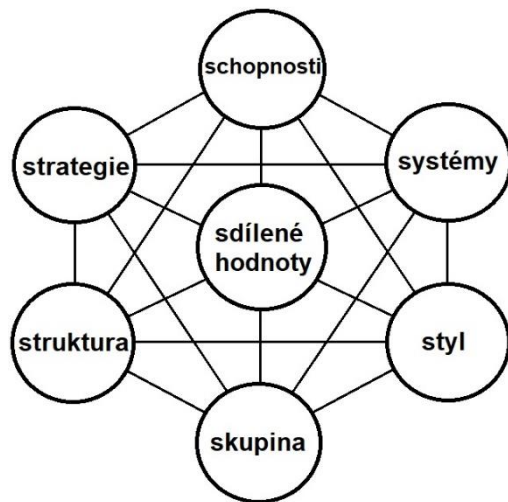
Cílem je úzká specializace na výrobek nebo službu, segment zákazníků, nebo geografické území.

2.8.4. McKinseyho model 7S

McKinseyho model patří mezi nejvyužívanější metody strategické analýzy. Název modelu je odvozen od názvu poradenské firmy, která jej začala využívat v 80. letech dvacátého století. McKinseyho model slouží k analýze vnitřního prostředí firmy. Krajáč (2013) popisuje model jako „*sedmiprvkový způsob dekompozice organizace na tyto komponenty:*

- *Skupina* – cíleně orientované společenství lidí
- *Strategie* – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení
- *Sdílené hodnoty* – vize, poslání, firemní kultura
- *Schopnosti* – dovednosti, znalosti, zkušenosti
- *Styl* – charakteristický způsob chování, jednání, konání
- *Struktura* – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení

- *Systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií.*



Obrázek č. 3 - Zobrazení McKinseyho modelu 7S, vlastní zpracování

2.8.5 Analýza marketingového mixu 4P

Marketingový mix je soubor nástrojů, které firma využívá, aby dosáhla svých cílů. Těmito nástroji jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place), marketingová komunikace (promotion). „Tyto prvky jsou vzájemně propojeny a marketingový mix se vyznačuje hledáním jejich optimálních proporcí.“ (Jakubíková, 2013) Poprvé byl zveřejněn v roce 1946 Neilem Bordenem. Název analýzy je odvozen o prvních písmen nástrojů v angličtině. Někteří autoři rozšiřují model o další prvky, jako například lidé (people), politická síla (political power), a další, vznikají tak obměněné modely 5P, 6P, 7P a více.

- *Produkt – nejdůležitější složka marketingového mixu. Je to cokoliv, co slouží k uspokojení lidské potřeby, co lze nabízet ke směně. Mohou to být statky hmotné i nehmotné. (Foret, 2008)*
- *Price – cena je to, co požadujeme za produkt. Je vyjádřena v peněžních jednotkách. Je to jediný prvek marketingového mixu, který představuje zdroj příjmů. (Foret, 2008)*
- *Place – je to proces distribuce, jehož cílem je poskytnout kupujícím požadované produkty, na dostupném místě, ve správném čase, a ve správném množství. K tomu slouží distribuční kanály. Pomáhají překonat časové, prostorové a vlastnické bariéry. (Foret, 2008)*

- Promotion – pomocí propagace informuje podnik o svých produktech, jejich cenách a místě prodeje. Mezi nejpoužívanější nástroje patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Propagační nástroje dělíme na nadlinkové a podlinkové a to podle výše výdajů na ně určené.

2.8.6 SLEPT analýza

Analýza vnějšího okolí podniku se zabývá vnějšími faktory, které mají vliv na podnik. Můžeme se setkat s tzv. PEST analýzou, která je identická s analýzou SLEPT, pouze se změní pořadí faktorů, nebo existuje rozšířená forma PESTEL.

Název SLEPT i PEST je zkratka tvořená z prvních písmen anglických názvů daných faktorů:

- **Political Factors – politické faktory**

„Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité.

Mezi politické faktory lze například zařadit: aktuální politickou situaci, pozici a stabilitu vlády, monetární a fiskální politika, podpora zahraničního obchodu.

- **Economic Factors – ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří např. úrokové sazby, hospodářský růst, fáze hospodářského cyklu, inflace, směnné kurzy a další.

- **Social Factors – sociální faktory**

Jakákoliv změna v sociální prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech podniku a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není určeno jen jejich vlastnostmi, ale je ovlivňováno také okolním prostředím.

V úvahu je potřeba vzít: demografické změny společnosti, strukturu společnosti, náboženství, vzdělanost obyvatelstva, velikost, vývoj a mobilitu pracovní síly, příjmy a kupní sílu obyvatelstva, rodinné hodnoty obyvatelstva apod.

V rámci demografických faktorů je potřeba brát v úvahu tři základní faktory: změna v populaci, posuny ve věku populace, rozložení příjmů populace

- **Technological and Technical Faktors – technologické a technické faktory**

Tyto faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat, aby podnik

nezaostával za ostatními. Jde především o postoj k vědě a výzkumu, investice podniku do vědy a výzkumu, podpora vědy a výzkumu vládou, množství a dostupnost informací, nové pracovní postupy, metody a techniky, rychlost morálního zastarávání v oboru

- **Ecological Factors – ekologické faktory**

Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Ekologickým faktorem je např.: nakládání s odpady, ochrana ohrožených druhů, míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie, vnímání klimatických změn, přístup k ochraně životního prostředí

- **Legislative Factors – legislativní faktory**

Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Toto prostředí je zpravidla vytvořené státní mocí a jde především o chystané a platné zákony a vyhlášky, státní regulace, regulace importu a exportu, ochrana životního prostředí.“ (Altaxo, 2019)

2.8.7 Porterův model

„Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.“ (Střelec, vlastní cesta, 2012)

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů - Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- rivalita mezi stávajícími konkurenty - Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- smluvní síla odběratelů - Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- smluvní síla dodavatelů - Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- hrozba substitučních výrobků - Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

„Někdy je používána i 6-tá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.“ (Střelec, vlastní cesta, 2012)

2.8.8 Finanční analýza

„Finanční analýza má v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou dlouhodobou tradici a je neoddelitelným prvkem podnikového řízení.“ (Růčková, 2019) Nejčastěji využívaný postup využívá poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele dávají do poměru různé položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Výhodou této analýzy je, že vychází z veřejně dostupných informací ze základních účetních výkazů.

Ukazatelé rentability

Mezi nejčastější indikátory finanční výkonnosti patří tři poměrové ukazatele rentability

- Rentabilita Aktiv, angl. Return on assets, zkratka ROA

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje z pohledu aktiv výnosnost aktiv, nebo-li jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu (efektivita využití investovaného kapitálu), respektive z celkových aktiv. Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv tím lepší pro hodnocení rentability firmy.

Výpočet: $EAT/aktiva$

- Rentabilita vlastního kapitálu, angl. Return on equity, zkratka ROE

Výpočet: $EAT/vlastní\ kapitál$

- Rentabilita tržeb, angl. Return on sales, zkratka ROS

někdy označován jako zisková marže, vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb (obecně popisováno jako % podíl zisku na 1 Kč tržeb).

Výpočet: $EAT/tržby$

Ukazatelé likvidity

„Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit (čítatel), tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv podniku a rozdělují se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do čitatele z rozvahy.“ (Sedláček, 2007)

- Běžná likvidita

Neboli current ratio ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než 1,5.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

- Pohotová likvidita

V angličtině acid test, oproti běžné likviditě jsou ve výpočtu očištěny aktiva o zásoby. Hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 1.

Pohotová likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

- Okamžitá likvidita

V angličtině cash ratio, měří schopnosti podniku uhradit právě splatné dluhy. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než 0,2.

Okamžitá likvidita = peněžní prostředky / okamžitě splatné závazky

Ukazatelé zadluženosti

„Ukazatelé zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, jak se mu právě daří. Určitá výše zadlužení je však obvykle pro firmu užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní.“ (Knápková a kol., 2017) „Zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku.“ (Sedláček, 2007)

Celková zadluženost se vypočte jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Kvóta vlastního kapitálu se vypočte jako podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Součet celkové zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu dává vždy číslo 1.

Koeficient zadluženosti se vypočítá jako cizí kapitál / vlastní kapitál a roste lineárně až do 100%.

- Leverage – Výpočet: cizí zdroje / upravený vlastní kapitál

„Ukazatel poměru cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu vyjadřuje jaký je poměr cizích zdrojů vůči vlastním zdrojům při financování firmy (tzv. Leverage). Pokud je výše ukazatele 1 tak výše VK a cizích zdrojů na financování firmy je stejná. Tato informace je důležitá pro věřitele a investory, jelikož čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu a tím je i vyšší riziko pro věřitele. Nicméně vyšší zadluženost, vedle zvýšené rizikovosti firmy v případě recese či negativních výkyvů hospodaření firmy, znamená také vyšší podíl levnějších zdrojů financování, jelikož náklady na cizí zdroje jsou zpravidla levnější než náklady na vlastní kapitál. Zjednodušeně vyšší zadluženost zpravidla zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu, nicméně současně významně zvyšuje pravděpodobnost, že společnost nedokáže ustát negativní výkyvy v hospodaření (nejrizikovější jsou cyklická odvětví). Optimální výše tohoto ukazatele pro majitele firmy závisí na způsobu financování firmy, vztahy s věřiteli, ceny zdrojů, oboru podnikání firmy atp. Pro věřitele zpravidla platí, že čím je tento ukazatel nižší, tím nižší riziko. Ideální hodnota z pohledu věřitele je do max. hodnoty 1, kdy se společnost financuje vlastním kapitálem a cizími zdroji ve stejné výši. Reálně však 50% podílu VK na financování firmy dosahuje jen malé procento firem.“ (Finanční analýzy firmy, 2020)

- Finanční zadluženost

Výpočet: (bankovní úvěry a výpomoci + vydané dluhopisy) / aktiva

„Ukazatel finanční zadluženosti vyjadřuje podíl bankovního financování vč. financování formou vydaných dluhopisů na financování aktiv. Čím vyšší je podíl bankovních úvěrů a výpomocí na financování firmy, tím závislejší je firma na této formě financování a tím důležitější je znát strukturu a podmínky tohoto financování (splatnosti, kovenanty atp.) pro finanční řízení firmy.“ (Finanční analýza firmy, 2020)

Důležité je také vyhodnocení dat. *„Pro rychlou orientaci a ilustraci vývojových trendů paralelních poměrových ukazatelů a jejich komparaci se používají klasické sloupcové, spojnicové, pruhové, plošné či povrchové grafy. K prostorové komparaci ukazatelů v jednom období lze využít graf výsečový, prstencový nebo pavučinový.“ (Sedláček, 2007)*

2.8.9 SWOT analýza

„Podstatou analýzy SWOT je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí a interního prostředí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.“ (Hanzelková, 2009)

Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

Strengths - silné stránky
Weaknesses - slabé stránky
Opportunities - příležitosti
Threats - hrozby

„SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování a také při formulaci i výběru vhodné strategie. Na druhé straně má i svá omezení. Je velice subjektivní a je zjednodušující“ (Blažková, 2007)

3 Analýza současného stavu rodinného vinařství

V praktické části této diplomové práce bude nejprve představen a stručně popsán rodinný podnik - vinařství, které jsem si vybrala pro účel zpracování této diplomové práce. Následovat bude strategická analýza jeho vnějšího prostředí, včetně analýzy makrookolí pomocí SLEPT analýzy a analýzy mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil. Poté bude provedena strategická analýza vnitřního prostředí, pomocí 7S modelu, analýza marketingového mixu a analýza základních ekonomických ukazatelů. V závěru bude provedena souhrnná analýza SWOT.

3.1 Charakteristika vybraného podniku



Vinařství Hrozínek se nachází v obci Hlohovec u Valtic a vyrábí bílá a růžová vína. Za vinařstvím stojí Ing. Adam Hrozínek, který si tak splnil sen o vlastním vinařství a navíc navázal na tisíciletou tradici vinařství v oblasti Jižní Moravy. Zaměření je především na svěží přívlastková vína, která jsou vyráběna s co

nejmenšími zásahy a především ze samotoku nebo jemným lisováním. Letošním rokem by tato vína mělo doplnit také druhá řada vín, která zrála po dobu 12 měsíců v dubových sudech a následně půl roku v lahvi. Vína můžete ochutnat a zakoupit v degustačním sklepě v Cihlářské ulici v Lednici nebo ve stánku před vstupem do Janova hradu. Společnost s ručením omezeným byla založena v roce 2018, předcházela jí živnost od roku 2017, má sídlo v Břeclavi. Prostory výroby i sklepa jsou v dlouhodobém pronájmu. Ve vinařství Hrozínek se ročně vyrobí okolo 15 tisíc lahví z 15 000 kg nakoupených hroznů.

Web Vinařství: <https://www.vinarstvihrozinek.cz/>

IČO: 06739245

3.2 SLEPT analýza

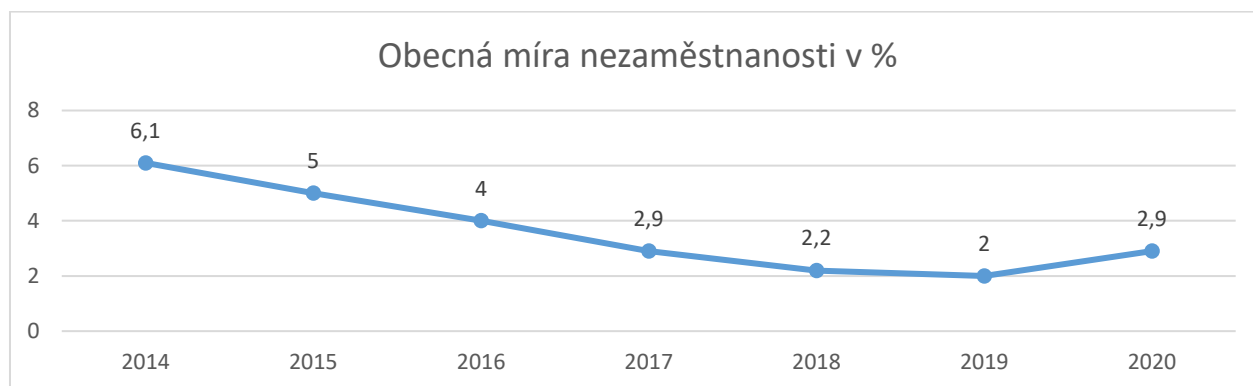
V analýze obecného okolí jsou podrobně analyzovány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které ovlivňují trh s vínem v České republice. Výsledky jsou přehledně kvantifikovány v tabulce.

3.2.1 Sociální faktory

Podle českého statistického úřadu žilo k 31.12. 2019 v České republice 10 693 939 obyvatel, a z toho je 8 694 474 obyvatel plnoletých a tedy oprávněných k nákupu a konzumaci vína. Průměrná spotřeba vína za rok na obyvatele je 20,3 litru. (CSZO, 2020). V metodice se však dozvíme, že úřad průměrnou spotřebu rozpočítává na všechny osoby, tedy i ty neplnoleté. Kdyby kalkulovali pouze s dospělými obyvateli, vyšla by průměrná spotřeba 25 litrů vína za rok. Bez ohledu na způsob výpočtu, průměrná spotřeba vína na obyvatele má za posledních 10 let stoupající tendenci. Většina obyvatelstva se hlásí ke křesťanství a tím pádem je náboženství v konzumaci vína nijak výrazně neovlivňuje.

V Česku stejně jako ve většině zemí Evropské Unie je vysoká životní úroveň. S rostoucí životní úrovní se mění pojetí pití vína. Víno už se neomezuje pouze na jeho konzumaci, nýbrž se lidé čím dál více zajímají také o informace, chtějí, aby konzumace vína byla také mimořádným zážitkem. Toto jim nabízí řízené degustace, ve kterých se snoubí dobré víno s jídlem a s naukou o víně. Zájem o řízené degustace v posledních letech stoupá.

Pracovní síla je dostupná. Obecná míra nezaměstnanosti má v České republice od roku 2014 klesající tendenci, přesto v roce 2020 zaznamenáváme nárůst nezaměstnanosti, způsobený koronavirovou krizí. Kvalifikovaný odhad pro 3. Q roku 2020, činí 2,9 %.



Graf č.1 Obecná míra nezaměstnanosti, zdroj Český statistický úřad 2020, zpracování vlastní.

3.2.2 Legislativní faktory

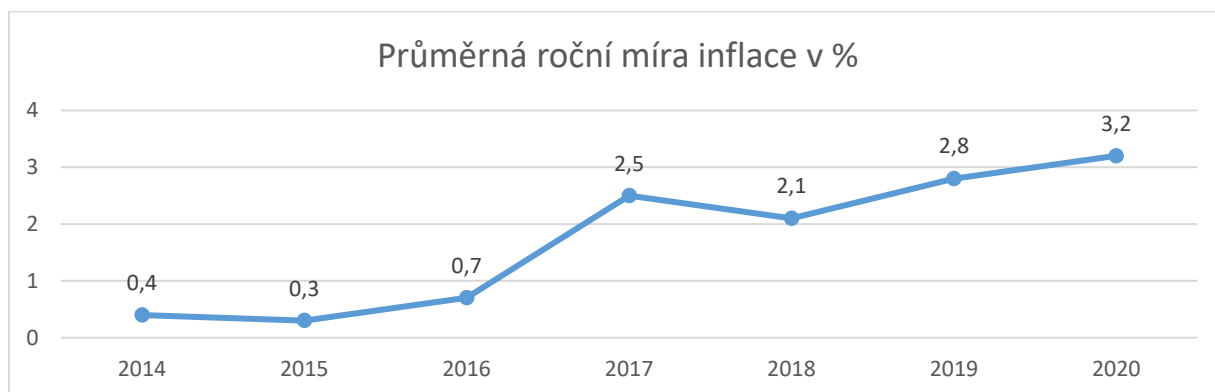
Hlavním právním předpisem v České republice je zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství), ve znění pozdějších předpisů.

K dalším národním právním předpisům, které jsou důležité pro sektor vinohradnictví a vinařství, patří: Vyhláška č. 88/2017 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o vinohradnictví a vinařství, Vyhláška č. 254/2010 Sb., kterou se stanoví seznam vinařských podoblastí, vinařských obcí a viničních tratí, ve znění pozdějších předpisů, Nařízení vlády č. 142/2014 Sb., o stanovení bližších podmínek při provádění opatření společné organizace trhů se zemědělskými produkty v oblasti vinohradnictví a vinařství, ve znění pozdějších předpisů, Nařízení vlády č. 147/2018 Sb., o stanovení bližších podmínek při provádění opatření společné organizace trhů se zemědělskými produkty v oblasti vinohradnictví a vinařství pro období 2019–2023, účinnost od 1. 8. 2018, Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 147/2002 Sb., o Ústředním kontrolním a zkušebním ústavu zemědělském a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o Ústředním kontrolním a zkušebním ústavu zemědělském), jak vyplývá z pozdějších změn (úplné znění zákona – zákon č. 462/2004 Sb.), ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, Vyhláška č. 409/2005 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky přicházející do přímého styku s vodou a na úpravu vody, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 156/1998 Sb., o hnojivech, pomocných půdních látkách, pomocných rostlinných přípravcích a substrátech a o agrochemickém zkoušení zemědělských půd (zákon o hnojivech), ve znění pozdějších předpisů. A mnoho dalších vyhlášek, zákonů a nařízení. Legislativní úprava je tedy poměrně masivní, ale ani to vinařství Hrozínek od výroby vína neodradí.

3.2.3 Ekonomické faktory

Mezi důležité ekonomické ukazatele patří míra inflace, hrubý domácí produkt, průměrná měsíční mzda, dostupnost úvěrů, výše daňových sazeb, průměrná cena hroznů a další.

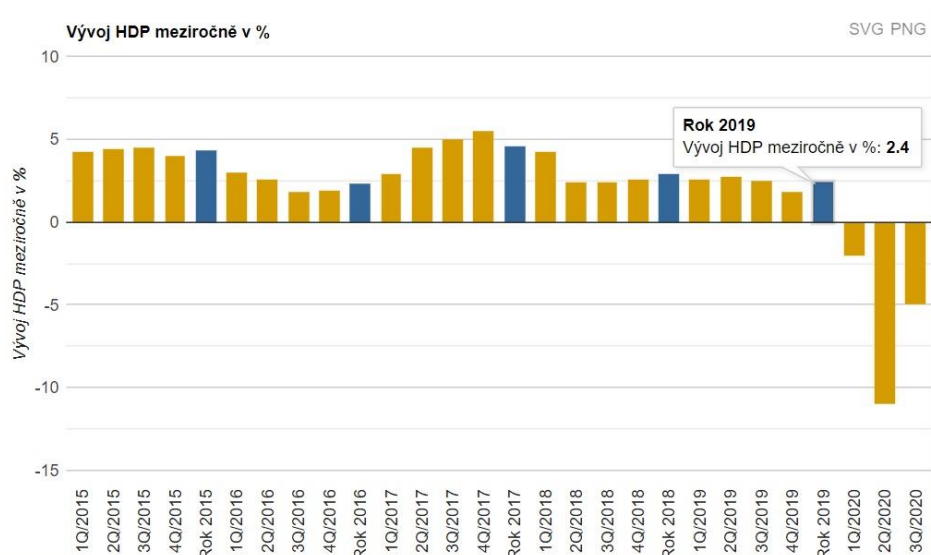
Inflace. Průměrná roční míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Průměrná roční míra inflace dosáhla v únoru 2020 hodnoty 3,0 %, což bylo o 0,1 procentního bodu více než v lednu. Na následujícím grafu vidíme vývoj míry inflace od roku 2014.



Graf č.2 – Průměrná roční míra inflace, Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

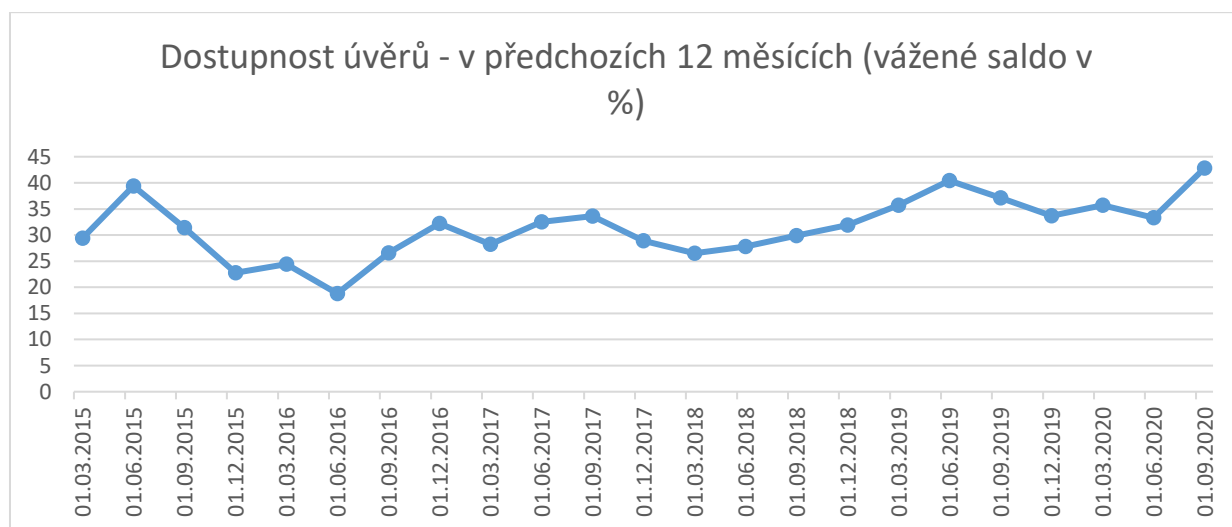
Česká národní banka usiluje o měnovou stabilitu. Míru inflace cílí na pásmo okolo 3 %. *„Vysoká a nestabilní inflace má negativní důsledky pro dynamiku hospodářského růstu. Potvrzují to dlouhodobé empirické zkušenosti z vývoje ve světové ekonomice. Vyšší inflace znehodnocuje příjmy a úspory, znamená vyšší nominální úrokové sazby a zpravidla i vyšší proměnlivost inflace, což výrazně zvyšuje její náklady.“* (ČNB, 2020)

Hrubý domácí produkt. *„Vývoj v české ekonomice ve 2. čtvrtletí 2020 byl charakterizován nejhlubším propadem hospodářského výkonu v historii samostatné ČR. Reálný hrubý domácí produkt očištěný o sezónní a kalendářní vlivy mezičtvrtletně klesl o 8,7 %, meziročně o 11,0 %. V mezinárodním porovnání jde přesto o poměrně příznivý výsledek, když HDP v eurozóně meziročně propadl o 14,7 %. Celkově pro rok 2020 počítáme s propadem ekonomického výkonu o 6,6 %.“* (Ministerstvo financí, 2020). Vývoj HDP zobrazuje následující graf.



Graf č.3 – Vývoj HDP čtvrtletně za posledních 5 let, zdroj: www.kurzy.cz

Dostupnost úvěrů je Českou národní bankou (zkratka ČNB) sledována kvartálně. Vyšší dostupnost úvěrů značí impuls pro ekonomiku a lepší podnikatelské prostředí. Vývoj dostupnosti úvěru v ČR od roku 2014 je zobrazen na následujícím grafu.



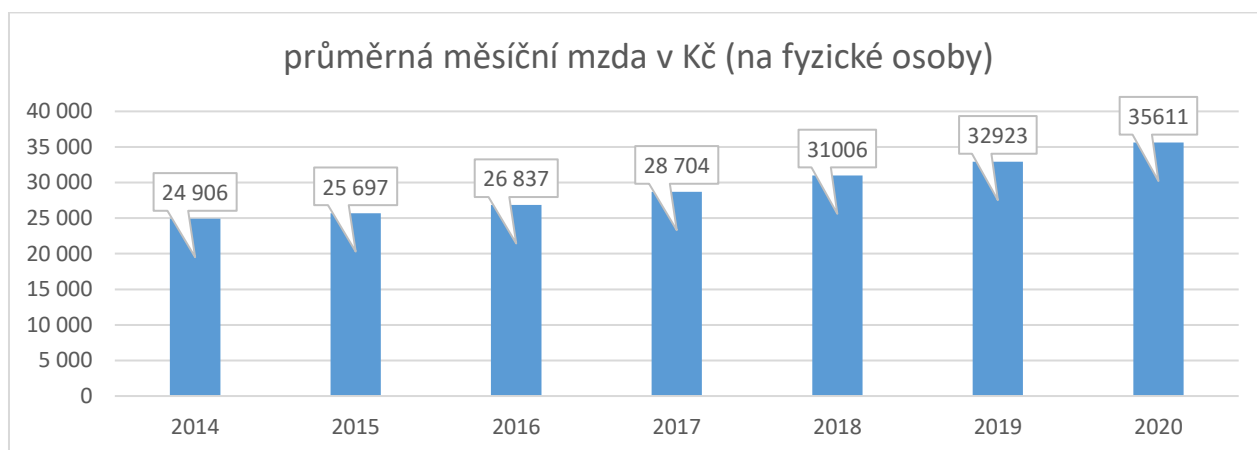
Graf č.4 – Dostupnost úvěrů, zdroj: Česká národní banka 2020, vlastní zpracování

Stávající úroveň úrokových sazeb je ponechána bankovní radou ČNB v dané výši: Dvoutýdenní repo sazba (2T repo sazba) tak zůstává na 0,25 %, diskontní sazba na 0,05 % a lombardní sazba na 1 %.

Daňové sazby. „Společnost s ručením omezeným odvádí 19% daň z příjmu právnických osob. Druhá vlna zdanění ve výši 15 % probíhá při vyplácení zisku fyzickým osobám, bez ohledu na to, jestli je firma tvořena jen jedním člověkem, jenž

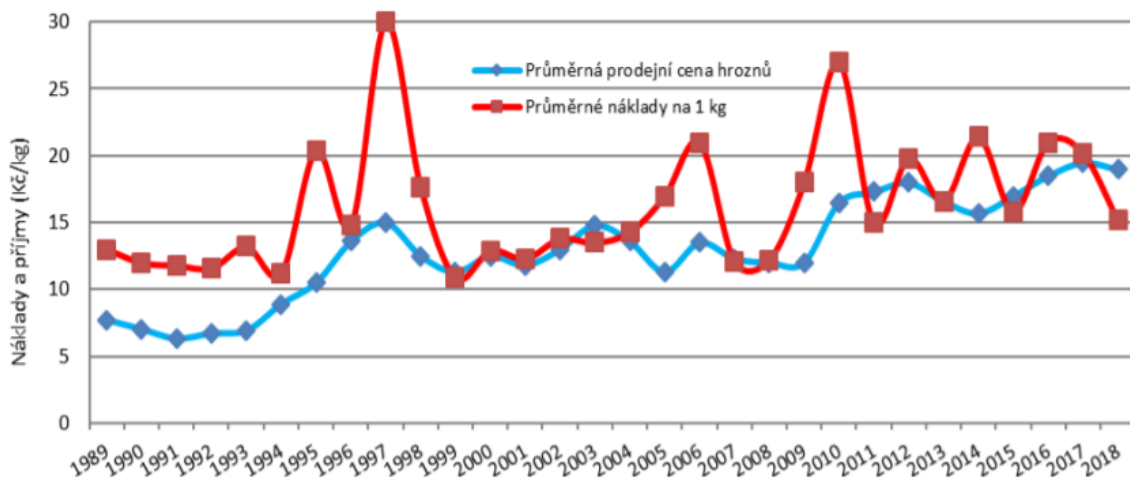
je jednatelem, společníkem i zaměstnancem zároveň, nebo několika společníky.“ (ČSOB, 2020). Tichá vína podléhají spotřební dani, avšak mají nulovou sazbu. Hrozbou pro vinařství by bylo možné zvýšení této sazby, které už proběhlo u spotřební daně z lihu, cigaret a tabákových výrobků, a které je součástí vládního boje proti závislosti na alkoholu.

Průměrná mzda. České domácnosti v minulých letech utracely přibližně 3% ze svých příjmů za alkohol. V roce 2019 tedy můžeme mluvit o částce přibližně 1000 Kč, která jde měsíčně na alkoholické nápoje.



Graf č.5 – Průměrná mzda, Zdroj: Český statistický úřad 2020, vlastní zpracování

Nákupní cena hroznů. Nákupní cena hroznů je také důležitým faktorem, který ovlivňuje ekonomickou situaci vinařství. „Průměrná cena moštových hroznů se (v roce 2018, pozn. autora) pohybovala kolem 19,00 Kč/kg (byla o 0,50 Kč/kg meziročně nižší), průměr jednotlivých sledovaných podniků činil 14,00 až 27,00 Kč/kg. V ČR byly v roce 2018 sklizeny moštové hrozny v hodnotě 2,1 miliardy Kč, což je částka o 400 mil. Kč vyšší než v roce předcházejícím. Podle výše uvedené průměrné ceny hroznů a průměrného výnosu hroznů v ČR v roce 2018 bylo vinohradnictví ČR výjimečně v zisku, tentokrát po šesté za posledních 30 let. Na jeden ziskový rok tak připadají 4 roky ztrátové.“ (Ministerstvo zemědělství, 2020)



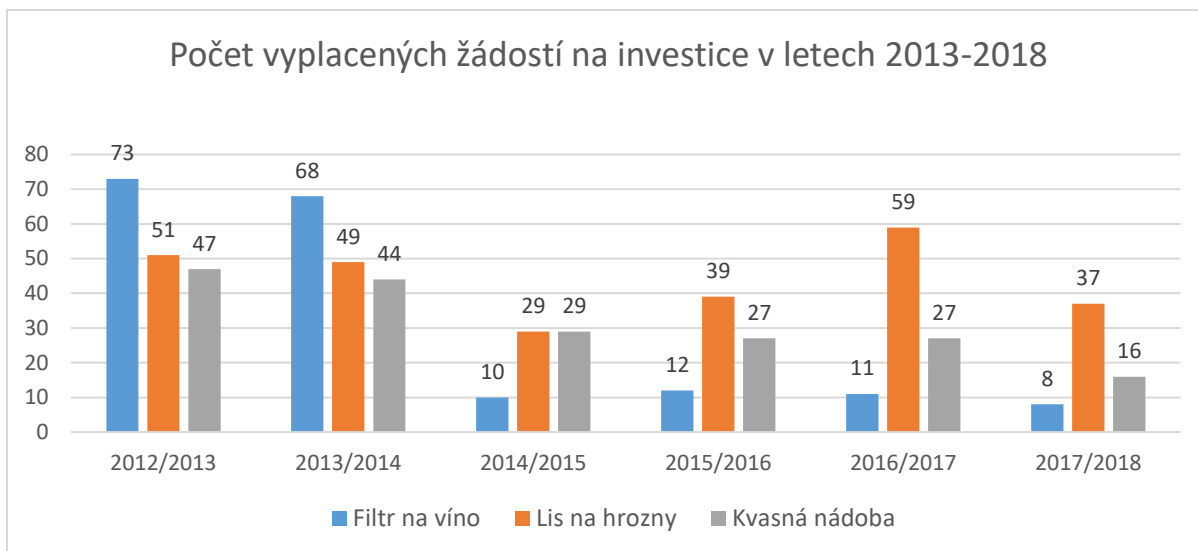
Graf č. 6 – Vývoj rentability vinohradnictví bez započtení dotací, zdroj: výhledová a situační zpráva ministerstva zemědělství, 2020

„Tuzemská produkce vína pokryje mimořádně 40 % roční spotřeby vína v ČR. V posledních dvaceti letech vykazuje průměrný výnos hroznů v ČR velmi mírně klesající tendenci s meziročním kolísáním.“ (Ministerstvo zemědělství, 2020)

3.2.4 Politické faktory

Politická situace v České republice je dá se říci stabilní. Česká republika členem Evropské unie, což pro ni a tuzemské podniky znamená jak příležitosti, například ve formě dotací, tak také různé hrozby. V květnu roku 2018 vstoupilo v platnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (tzv. GDPR – General Data Protection Regulation), což je nařízení Evropské unie, jehož cílem je výrazné zvýšení ochrany osobních dat občanů.

Vinohradnický a vinařský sektor v ČR je regulován závaznými národními a unijními (komunitárními) předpisy. S tím souvisí i provádění příslušných kontrol, jejichž cílem je zjistit, zda činnosti probíhající v sektoru vinohradnictví a vinařství jsou v souladu s těmito předpisy. V roce 2018 byly vinohradníkům a vinařům vypláceny podpory z různých dotačních zdrojů, tj. podpory z prostředků ČR – národní dotace vyplývající ze zákona o zemědělství, podpory z prostředků Vinařského fondu, podpory poskytované PGRLF, podpory z prostředků EU – podpory v rámci SOT s vínem, podpory v rámci SAPS a podpory z prostředků ČR a EU – podpory v rámci Programu rozvoje venkova.



Graf č. 7 – Počet vyplacených dotací, zdroj Situační a výhledová zpráva ministerstva zemědělství 2019

V současné době všemi podniky otřásají vládní nařízení, která mají za cíl omezit výskyt onemocnění covid-19. Vinařství se dotýká zejména zákazů konzumace alkoholu na veřejnosti, zákazů konání hromadných akcí a zákazů provozu vinného sklepa a tedy i řízených degustací.

3.2.5 Technologické faktory

Technologie výroby vína se vyvíjí po tisíciletí a v posledních desítkách let využívané stroje se stále zdokonalují. Vinařská technologie je velmi drahá a jedná se o dlouhodobou investici. Technologie jsou také častým předmětem dotací z fondů Evropské Unie. Mezi vinařské vybavení patří lisy, mlýnkoodzrňovače, plničky, etiketovačky, čerpadla a nerezové nádoby. Vývoj všech těchto nástrojů pro výrobu vína jde dopředu a modernější stroje mají tu výhodu, že šetří čas, nebo energie, nebo jsou šetrnější k hroznům. Při samotné sklizni hroznů jsou zapotřebí traktory, vlečky a také lidská pečlivá práce.

„V roce 2018 tvořila osázená plocha vinic v ČR přibližně 18,1 tis. ha; přičemž produkční potenciál ČR se pohyboval na úrovni téměř 18,7 tis. ha. K 31. 12. 2018 bylo registrováno necelých 17,6 tis. pěstitelů.

Nejčastěji pěstovanými odrůdami révy vinné v roce 2018 byly: Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Ryzlink rýnský a Ryzlink vlašský z bílých odrůd; Frankovka, Svatovavřínecké, Zweigeltrebe a Rulandské modré z modrých odrůd.

Dle údajů Českého statistického úřadu bylo v roce 2018 sklizeno celkem 103,7 tis. tun hroznů révy vinné, což je téměř o 30 % více než v roce předchozím. Výnos hroznů révy vinné se pohyboval na úrovni 6,51 t/ha, což znamená nárůst o 29 % oproti minulému roku.“ (Ministerstvo zemědělství, 2020)

3.2.6 Vyhodnocení a kvantifikace SLEPT analýzy

Výše popsané faktory jsou zahrnuty v následující tabulce. K vyhodnocení byla využita 5 stupňová škála, přičemž hodnota 1 znamená velmi slabý význam, hodnota 2 znamená spíše slabý význam, hodnota 3 znamená střední význam, hodnota 4 spíše silný význam a hodnota 5 velmi silný význam faktoru pro podnik.

Faktory	1	2	3	4	5
S - sociální			x		
L – legislativní	x				
E - ekonomické					x
P - politické			x		
T - technologické		x			

Tabulka č. 3 – Kvantifikace SLEPT analýzy, zdroj vlastní zpracování

3.3 Porterův model 5 hybných sil

Porterův model se využívá k analýze konkurenčního prostředí firmy. Zkoumá vnější prostředí podniku, které bývá jinak nazýváno také jako oborové okolí podniku a to pomocí pěti hybných sil, kterými jsou síla odběratelů, síla dodavatelů, substituční produkty, stávající konkurence a potenciální konkurence.

3.3.1 Síla odběratelů

Vinařství má mnoho jednotlivých přímých zákazníků, kteří odebírají malé množství. Tyto zákazníky si vinařství získává ve svých prodejních stáncích, kde se zákazníci navazuje přímé a přátelské vztahy. Tito zákazníci se následně také často stávají odběrateli přes e-shop. Jejich vyjednávací síla je prakticky nulová, ale i přesto vinařství díky přímé interakci bere ohledy na jejich přání a potřeby a vychází jim vstříc. Další skupinou odběratelů jsou vinotéky, které odebírají větší množství. Jejich vyjednávací síla je vzhledem k odebíranému množství o něco větší, proto mají speciální ceny.

3.3.2 Síla dodavatelů

Vzhledem k faktu, že vinařství zatím nedisponuje vlastními vinohrady, jsou pro něj dodavatele hroznů klíčoví. I přesto však dodavatelé nemají vyjednávací sílu, jelikož mohou být jednoduše nahrazeni jinými. Vinohradů je v oblasti dost a produkce hroznů je značná.

Mimo hroznů podnik odebírá další statky, mezi které patří: láhve, kartonové krabice, zátky, etikety, bentonit, síra a kvasinky. Se všemi dodavateli jsou udržovány dobré vztahy.

3.3.3 Konkurenční rivalita

Stávajících konkurentů je mnoho. Pokud budou uvažována všechna vinařství ve Vinařské oblasti Morava, která se dále dělí na čtyři vinařské podoblasti, a to mikulovskou, slováckou, velkopavlovickou a znojenskou, tak zjistíme, že se zde nachází celkem 312 vinařských obcí a 18 874 pěstitelů vín (Vinařský fond, 2018). Vinařství Hrozínek zpracovává hrozny z podoblasti mikulovské.

„Produkce vína v ČR se v posledních třech letech pohybuje okolo 645 tis. hektolitrů za rok. Z celkové produkce vína v ČR připadají cca 2/3 na bílá vína a 1/3 připadá na vína červená. Celková spotřeba vína v ČR za vinařský rok 2018/2019 byla 2 052 tis. hektolitrů. Celkem bylo do ČR v roce 2018 dovezeno 1 355 tis. hl a vyvezeno z ČR 69 tis. hl vinařských produktů.“ (Ministerstvo zemědělství, 2020)

Za přímé konkurenty můžeme považovat obdobně velká vinařství ze stejné oblasti, kterými jsou například Vinařství Kurka, Víno Mráz, Rodinné vinařství Břeclav, vinařství Jaroslav Hajda, a jiné.

Za potenciální konkurenci můžeme také považovat prodejce levných dovozových vín ze zahraničí. Tato konkurence však závisí na subjektivním vnímání spotřebitelů. Jistá část konzumentů upřednostňuje například cenu před kvalitou a původem vína, nebo preferují „snadnost“ nákupu, kterou se levná vína dostupná například v supermarketech vyznačují. Typičtí zákazníci vinařství Hrozínek však preferují kvalitu nad cenou a příběh nad jednoduchostí a proto je levná dovozová vína v supermarketech nezajímají.

3.3.4 Substituční výrobky

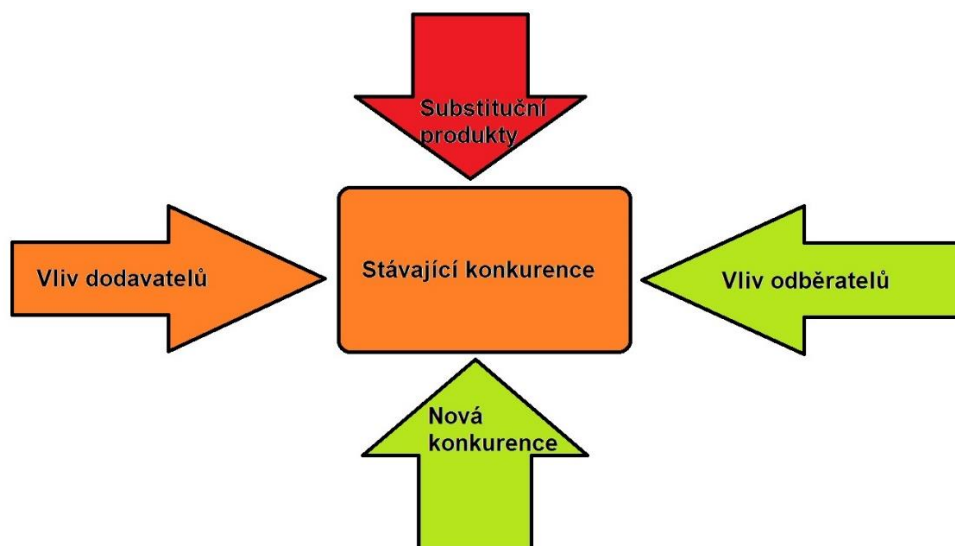
Na substituční výrobky můžeme pohlížet v širokém, nebo úzkém pojetí. V širším pojetí, které je typické pro indiferentního zákazníka, mohou být za substitut označeny jakékoliv jiné alkoholické nápoje, tedy zejména pivo, dále pak různé likéry a destiláty. V tomto širokém pojetí je riziko substituce velmi vysoké. V úzkém pojetí, které je typické pro vyhraněného zákazníka, se za substituty dají považovat pouze bílá svěží vína, ze stejné vinařské oblasti, se shodnými vlastnostmi.

3.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup do odvětví není i přes vysoké počáteční výdaje nijak složitý, a tak může konkurentů stále přibývat. Vinařství je však často tradiční záležitostí, která přechází z „otce na syna“ a udržuje se v chodu po generace. Nově založená rodinná vinařství jsou pak spíše výjimkou. Při neúspěšné generační obměně vinařství zaniká. Pomalé tempo vstupu nových konkurentů může být navíc vyváženo odchody stávajících konkurentů z trhu.

3.3.6 Vyhodnocení a kvantifikace Porterova modelu

Na následujícím obrázku je znázorněna kvantifikace jednotlivých sil Porterova modelu. Červeně je označena síla, která na podnik působí silně, oranžově síla, která působí středně silně a zeleně síla, která působí slabě.



Obrázek č. 4 - Kvantifikace Porterova modelu pěti sil, zdroj vlastní zpracování

3.4 Analýza marketingového mixu 4P

„Na straně obratu je pro rostoucí rodinný podnik důležitá především tržní strategie. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 27) Jedná se tedy o různá opatření 4P marketingového mixu, což dělá mladým podnikům na mnohdy ještě nezřetelně vymezených a definovaných trzích problémy. Proto je potřeba velké úsilí koncentrovat právě na tuto oblast.“

3.4.1 Product

Ztěžejním produktem portfolia je bílé víno. Vinařství Hrozínek se zaměřuje se na přívlastková svěží vína. Při výrobě vína je kladen velký důraz na šetrné zacházení s hrozny a snahu zachovat odrůdovost jednotlivých odrůd. Tyto dva faktory napomáhají tvorbě kvalitního a jedinečného produktu.

Vinařství v současné době produkuje vína odrůd Chardonnay, Hibernál, Pálava, Rulandské Šedé, Ryzlink Rýnský, Ryzlink Vlašský, Sauvignon, a Cuvée Bobulka. Tři z nich vidíme níže na obrázku.



Obrázek č.5 - Vybrané druhy vína z portfolia vinařství, zdroj: vinařství Hrozínek, 2020

3.4.2 Price

Prodejní ceny vína se pohybují v rozmezí 180 – 225 Kč za láhev. Nejdražším vínem v sortimentu je za 225 Kč / lahev Pálava. Cenově se vína řadí do střední kategorie. Meziročně se ceny zdvihají v závislosti na míře inflace a na velikosti poptávky. Velkoodběratelé, kterých je zatím jen pár mají množstevní slevu. Vinařství tedy uplatňuje cenovou diskriminaci druhého stupně.

3.4.3 Place

Prodej probíhá v prodejních stáncích u Janova Hradu (Lednice) a přímo v Lednici. Stánky jsou v turistické sezóně (od dubna do září) otevřeny denně od 10 do 17h. Toto umístění je velmi výhodné, neboť Lednický zámek a park jsou nejnavštěvovanějšími místy svého druhu v České Republice. Jen Lednický areál v roce 2019 navštívilo přes 389 tisíc turistů. Prodejní potenciál je zde tedy velký. Výhodou B2C prodeje je možnost přímého kontaktu se zákazníkem, získávání zpětné vazby a budování povědomí o vinařství a dobrého jména. Na následující obrázku je zobrazen prodejní stánek na kulturní akci a stabilní prodejní místo u Janova hradu.



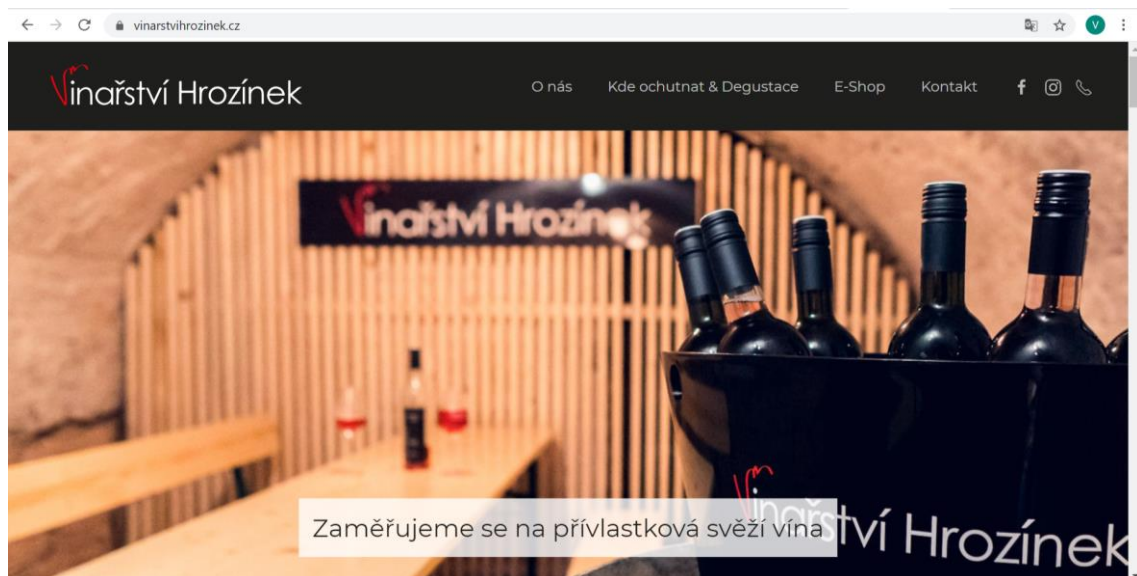
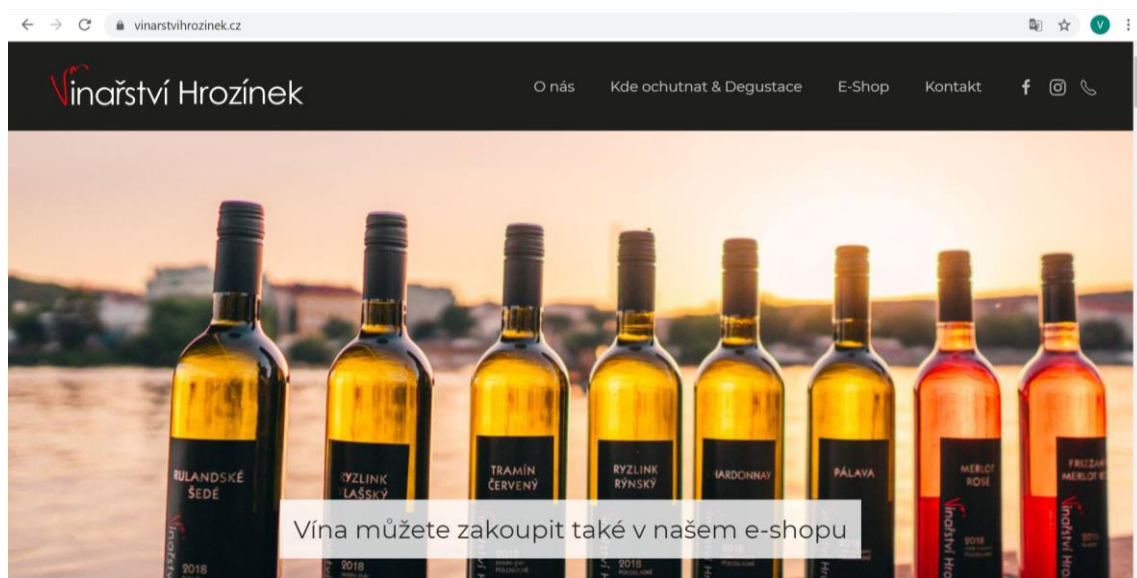
Obrázek č.6 - Prodejní stánky vinařství, zdroj: vinařství Hrozínek, 2020

Samotná výroba vína probíhá v pronajatých prostorech v Hlohovci. Kapacita pronajatých výrobních prostor není v souladu se strategickými cíli vinařství Hrozínek, navíc nájemné jako fixní náklad zvyšuje náklady na produkci.

3.4.2 Promotion

Funkční webové stránky, facebook a Instagram jsou v dnešní době nezbytnou součástí každého podnikání, které chce vstoupit lidem do povědomí, nejinak je tomu i ve Vinařství Hrozínek. Volba správného a nejvíce efektivního propagačního kanálu je zásadní pro oslovení nových zákazníků. Vinařství Hrozínek má moderní webové stránky, s hlavní nabídkou rozčleněnou na čtyři možnosti – o nás, kde ochutnat &

degustace, e-shop a kontakt. Nechybí také odkaz na profily na facebooku a instagramu, které vinařství spravuje. Příspěvky na sociální sítě jsou dávány spíše nahodile, chybí určitá pravidelnost příspěvků a také jejich dosah, což je při dnešním významu sociální sítí velká slabina. Všechny reklamní kanály, jakož i produkt samotný, jsou vizuálně sladěny, aby korespondovali s černým logem vinařství Hrozínek.



Obrázek č. 7 - Webové stránky vinařství, zdroj vinařství Hrozínek, 2020



Obrázek č.8 - E-shop vinařství, zdroj vinařství Hrozínek, 2020

3.5 McKinseyho model 7S – vnitřní faktory

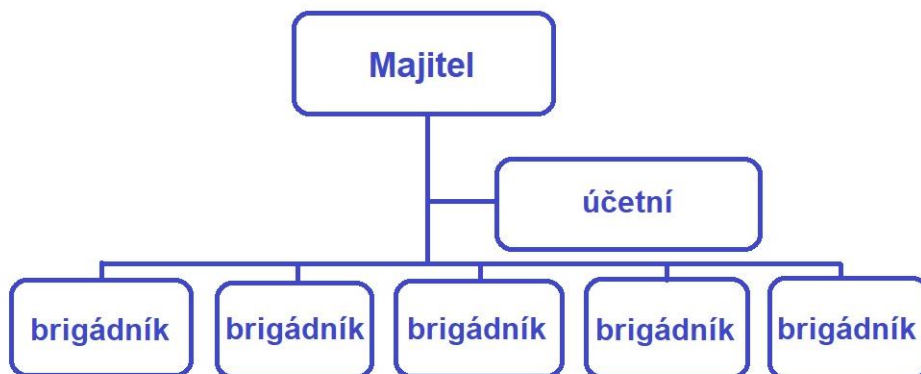
McKinsey 7S je analytická technika používaná pro hodnocení kritických vnitřních faktorů organizace. Patří mezi modely kritických faktorů úspěchu. Model hodnotí podnik z hlediska sedmi kritických faktorů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, styl, skupina, schopnosti a sdílené hodnoty.

3.5.1 Strategie

Do strategie vinařství Hrozínek patří vysoký kvalitativní standart, spokojenost zákazníků, v delším časovém horizontu zvyšování objemu produkce. Těchto cílů má v úmyslu společnost dosáhnout pomocí výstavby nových vlastních výrobních prostor, jež budou korespondovat se zvětšujícím se objemem produkce a vysokými nároky na kvalitu a šetrnost zpracování hroznů. Pokud bychom měli klasifikovat strategii podniku podle Portera, pak vinařství Hrozínek volí strategii diferenciací – nabízí jedinečné víno na jedinečných místech. Výjimečná atmosféra prodejních míst je po vínu samotném hlavní konkurenční výhodou podniku.

3.5.2 Struktura

Vzhledem k tomu, že je vinařství Hrozínek malým rodinným podnikem, který zaměstnává pouze brigádníky, je organizační struktura jednoduchá liniová. Pan Hrozínek, jakožto majitel a jednatel koordinuje a řídí veškeré aktivity, vyjma účetnictví, které delegoval na svoji manželku, která je profesionálkou v oboru. Samotný prodej vína v turistické sezóně potom zajišťují najímaní brigádníci.



Obrázek č. 9 - Organizační struktura vinařství Hrozínek, s.r.o., vlastní zpracování

3.5.3 Systémy

V návaznosti na velikost podniku, zatím není využíván žádný jednotný informační systém. Většina řízení probíhá po telefonu, případně osobně, nebo emailem. Pro zpracování účetnictví je využíván software Pohoda. Výhledově bude muset podnik investovat do systému na elektronickou evidenci tržeb (EET). Povinnost evidovat tržby za prodej vína se pomocí EET se bude na podnik vztahovat od 1.1.2023. Zavedení EET pokladen bude představovat určitou komplikaci, vzhledem k tomu že prodejní stánky v Lednicko-Valtíkém areálu nemají vlastní připojení na elektrický proud, nejsou v dosahu žádné wifi sítě a i mobilní signál občas mívá výpadky, naštěstí má však podnik ještě dva roky na to si systém připravit.

3.5.4 Styl

Styl řízení rodinného podniku by se dal charakterizovat jako demokratický, v omezené míře, kterou zapřičiňuje absence trvalých zaměstnanců. Iniciativa a nové nápady brigádníků jsou vítány, nechybí tvořivá atmosféra ani pocit sounáležitosti, ale rozhodnutí je vždy na majiteli, jelikož on jako jediný je v podniku zainteresován trvale a může vyhodnotit veškeré důsledky, které se mohou objevit až v delším časovém horizontu.

3.5.5 Skupina

Vinařství Hrozínek je malý rodinný podnik, který je tvořen panem Ing. Hrozínkem, jeho manželkou a pomocnými brigádníky. Brigádníci jsou vybíráni pečlivě z řad přátel a širšího rodinného kruhu, aby byla zajištěna loajalita, sounáležitost a nadšení pro věc, stejně tak, jak tomu bývá ve větších rodinných firmách. Na pracovišti převládá přátelská atmosféra a pozitivní nálada, společným jmenovatelem je láska k vínu.

3.5.6 Sdílené hodnoty

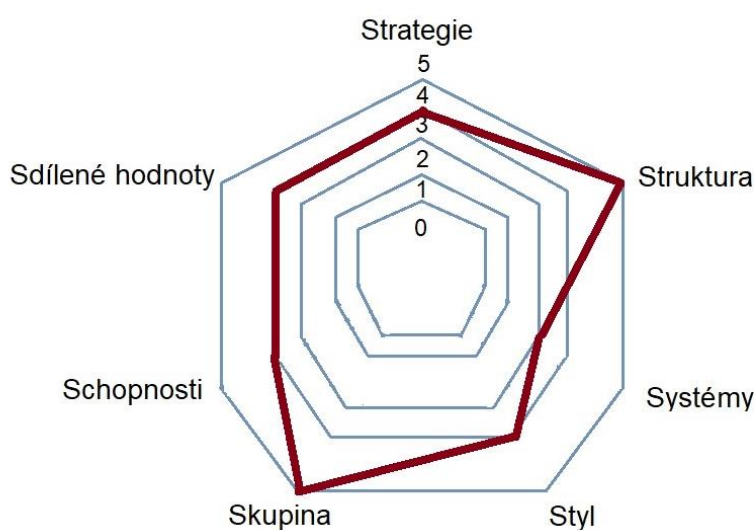
Do sdílených hodnot vinařství Hrozínek patří láska k vínu, důraz na kvalitně odváděnou práci, přátelský přístup ke všem zúčastněným stranám, tedy k zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům. Sdílené hodnoty jsou předávány ústně. Písemně vypracovaný etický kodex chybí, stejně jako ve většině malých podniků. Přesně definovaná vize i mise chybí, i když povědomí co děláme a proč to děláme v podniku určitě je.

3.5.7 Schopnosti

Schopnosti všech členů podniku jsou na výborné úrovni. Pan Ing. Hrozínek stejně jako paní Ing. Hrozínková mají vysokoškolské vzdělání v oblasti daní a účetnictví a tyto nabyté znalosti v podniku pravidelně zúročují. Znalostem potřebným k výrobě dobrého a kvalitního vína se pan Ing. Hrozínek naučil postupně jako samouk. Že to nebyla marná snaha dokazují četná ocenění, která vína vinařství Hrozínek získávají. Formální vzdělání v oblasti vína například formou sommeliérského kurzu však chybí. Brigádníci do prodejních stánků jsou pak vybíráni tak, aby jim nechyběl proaktivní přístup, lidskost a zákaznická orientace. Dá se tedy říci, že všichni členové podniku jsou odborníky ve svém oboru.

3.5.8. Vyhodnocení a kvantifikace modelu 7S

Následující grafické zobrazení znázorňuje kvantifikaci sedmi sledovaných faktorů modelu 7S, pomocí škály 1 až 5, přičemž čím vyšší hodnota, tím lépe je daný faktor podnikem využíván.



Obrázek č. 10 – Kvantifikace modelu 7S, zdroj: vlastní zpracování

3.6 Finanční situace

Tato podkapitola se věnuje finanční analýze vinařství. Mezi základní ekonomické ukazatele, které u podniku sledujeme, patří rentabilita, likvidita a zadluženost. Všechny údaje využitě v této podkapitole byly získány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát vinařství Hrozínek za rok 2018, 2019 a 2020.

3.6.1 Rentabilita

Ve výpočtech jednotlivých druhů rentabilit - rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS) dáváme do čitatele vždy zisk. Zisk neboli hospodářský výsledek po zdanění byl zatím velmi nízký, což je dáno tím, že se podnik zatím nachází ve fázi růstu, kdy příjmy ještě nepřevýšili výdaje. Dá se očekávat, že se podnik brzy přehoupne do fáze stabilizace a začne generovat zisk. Vinařství také patří mezi kapitálově nákladné podnikání, i proto rentabilita nedosahuje obecně doporučených hodnot. Výsledky podniku mají meziročně zlepšující se tendenci.

Rentabilita	2018	2019	2020	Doporučené hodnoty
ROA	0,0008	0,002	0,0155	≥ 0,05
ROE	0,5	0,01	0,1	≥ 0,08
ROS	0,0014	0,045	0,0357	neurčeno

Tabulka č. 4 – Rentabilita, zdroj: vlastní zpracování

3.6.2 Likvidita

Likvidita je schopnost aktiv přeměnit se na peníze a uspokojit tak krátkodobé závazky. Ukazatelé likvidity dávají do poměru oběžná aktiva s krátkodobými závazky (likvidita 3. stupně), pokud se aktiva očistí o zásoby jedná se o likviditu 2. stupně, pokud necháme v čitateli pouze finanční majetek dostaneme likviditu 1. stupně.

Všechny výsledky se drží v rozmezí doporučených hodnot. Z výkazů vyplývá, že vinařství nemá problém splácet své krátkodobé závazky.

Likvidita	2018	2019	2020	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita (III.)	2,6	2,95	1,88	1,5 – 2,5
Pohotová likvidita (II.)	1,12	1,2	1,11	1-1,5
Okamžitá likvidita (I.)	0,68	1,06	0,83	0,6 – 1,1

Tabulka č. 5 – Likvidita, zdroj: vlastní zpracování

3.6.3 Zadluženost

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji firmy. Vyšší zadluženost je obecně možná u firem s vyšší rentabilitou. Vinařství Hrozínek preferuje cizí zdroje před vlastními, neboť jsou levnější. Vinařství má vysoké hodnoty cizích zdrojů, což je částečně způsobeno dlouhodobým úvěrem na lis ve výši 800 000 Kč a dále také závazkem ke společníkovi.

Zadluženost	2018	2019	2020	Doporučené
Celková (cizí zdroje/aktiva)	0,998	1,1966	1,1167	0,3 – 0,6
Vlastního kapitálu (cizí zdroje/vl. Kap)	568	6,08	7,96	≤ 1
Koeficient samofinancování (vl. Kap/aktiva)	0,001	0,019	0,14	≥ 0,3

Tabulka č.6 – Zadluženost, zdroj: vlastní zpracování

3.7 SWOT analýza

Tato poslední podkapitola analytické části práce je věnována SWOT analýze, která se skládá z vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, tedy vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb, tedy vnějšího prostředí podniku. SWOT analýza bude sestavena na základě syntézy výsledků všech předcházejících analýz. Získaný výstup bude využit jako podklad pro návrh strategie rozvoje vinařství v další části práce.

3.7.1 Silné stránky

Nejsilnější stránkou vinařství Hrozínek jsou tři prodejní kanály, ve kterých se umně diverzifikuje případné riziko a z nichž jeden dává vinařství konkurenční výhodu. B2C prodej v neopakovatelných a jedinečných kulisách Lednicko-valtického areálu, který je nejnavštěvovanějším zámkem a parkem v ČR, je z hlediska marketingové strategie, tou nejlepší volbou. Silnou stránkou je také přátelský a vstřícný přístup k zákazníkům, na jejichž přání a potřeby jsou vždy brány ohledy. Pozitivem je i image vinařství, jako nového a smělého podniku s profesionálním, progresivním přístupem, nabízející kvalitní produkt.

3.7.2 Slabé stránky

Nejslabší stránkou vinařství jsou nedostatečné výrobní prostory. Malý prostor neumožňuje vinařství patřičný technologický rozvoj ani zvýšení vyráběného objemu. Navýšení výrobních kapacit je nezbytnou podmínkou pro další rozvoj vinařství. Chybějící jasně stanovená vize a mise jsou slabinou podniku z důvodu možné dezinterpretace cílů podniku, ať už směrem k zákazníkovi, nebo zaměstnanci. Definování vize a mise by pomohlo předejít případným nedorozuměním a dotvořilo by čitelný obraz společnosti. Slabou stránkou je i finanční zdraví vinařství. Společnost zatím nedosahuje žádného zisku z důvodu vysokých nákladů na pořízení dlouhodobého majetku, vlastní kapitál je záporný, z hlediska návratnosti se zatím jedná o velmi nevýnosný podnik. Vylepšit by se vinařství Hrozínek mohlo i v nepravidelné a nesystematické komunikaci na sociálních sítích, jenž jsou dnes významnou součástí reklamy.

3.7.3 Hrozby

Nevyhnutelnou hrozbou je povinnost zavedení EET, která je zatím termínovaná na 1.1.2023. K tomuto datu si vinařství musí pořídit technologii, pomocí které zvládne odesílat elektronickou evidenci tržeb. Neovlivnitelnou hrozbou je nepřízeň počasí,

kteřá by mohla nepříznivě ovlivnit nákupní cenu hroznů a promítnout se tak do výrobních nákladů vinařství. Negativní dopad může mít také růst konkurence v případě, že by nabídka převýšila poptávku, což se zatím na českém trhu nestalo. Aktuální hrozbou jsou restriktivní zásahy státu do podnikatelského sektoru a v návaznosti na to nebývalý propad ekonomiky, obojí způsobeno vládní politikou proti onemocnění koronavirem. Nepříznivý vliv na ekonomickou stránku vinařství by mohlo mít také uvažované zvýšení spotřební daně na víno, která je zatím nulová.

3.7.4 Příležitosti

Příležitostí pro vinařství je zvyšující se spotřeba alkoholu českých obyvatel. Plnoletý Čech vypije 25 litrů vína ročně, což je více, než v dřívějších letech. Další příležitostí je zvyšující se ochota platit za alkohol. Průměrné výdaje za alkoholické nápoje českých domácností činily 3,5 % z příjmů, což je nejvíce v Evropské unii a spolu se stoupajícími průměrnými příjmy, je to pro vinařství příznivý vývoj. Podnikatelskou příležitostí je také rostoucí zájem společnosti o agroturistiku a řízené degustace, kde se kromě samotné konzumace vína lidé také dozvědí o víně zajímavé informace. Z hlediska odbytu může být příležitostí oslovení více vinoték, které jsou jedním z prodejních kanálů vinařství.

3.7.5 Shrnutí SWOT analýzy

V následující tabulce jsou zapsány všechny výše zmíněné faktory.

SWOT	Kladné stránky	Záporné stránky
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky</p> <p>S1 – prodejní kanály</p> <p>S2 – přístup k zákazníkům</p> <p>S3 – image podniku</p> <p>S4 – kvalitní produkt</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>W1 – nedostatečné výrobní prostory</p> <p>W2 – finanční zdraví</p> <p>W3 – chybějící vize a mise</p> <p>W4 – správa sociálních sítí</p>
Vnější prostředí	<p>Příležitosti</p> <p>O1 – rostoucí spotřeba vína</p> <p>O2 – rostoucí výdaje na alkohol</p> <p>O3 – oslovení více vinoték</p> <p>O4 – rostoucí zájem o degustace</p>	<p>Hrozby</p> <p>T1 – zavedení EET</p> <p>T2 – zvýšení spotřební daně</p> <p>T3 – zásahy státu</p> <p>T4 – růst konkurence</p>

Tabulka č. 7 – SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou vybrané faktory ohodnoceny dle jejich váhy v rozmezí 0 až 1 a důležitosti od 1 do 5, přičemž čím vyšší číslo, tím má daný faktor větší důležitost. Výsledná hodnota udává důležitost dané kategorie.

Silné stránky			
Položka	váha	důležitost	výsledná hodnota
S1 prodejní kanály	0,4	5	4
S2 přístup k zákazníkům	0,3	4	
S3 image podniku	0,1	2	
S4 kvalitní produkt	0,2	3	
Slabé stránky			
Položka	váha	důležitost	výsledná hodnota
W1 malé výrobní prostory	0,4	5	4,2
W2 finanční zdraví	0,3	4	
W3 chybějící mise a vize	0,1	2	
W4 správa sociálních sítí	0,2	4	
Příležitosti			
Položka	váha	důležitost	výsledná hodnota
O1 rostoucí spotřeba vína	0,3	4	3,4
O2 rostoucí výdaje na alkohol	0,3	4	
O3 oslovení více vinoték	0,2	2	
O4 rostoucí zájem o degustace	0,2	3	
Hrozby			
Položka	váha	důležitost	výsledná hodnota
T1 zavedení EET	0,3	3	2,8
T2 zvýšení spotřební daně	0,2	3	
T3 růst konkurence	0,2	2	
T4 zásahy státu	0,3	3	

Tabulka č. 8. - Bodové hodnocení SWOT, zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledných hodnot byly vypočítány výsledky SWOT analýzy, viz. Následující tabulka. Výsledkem SWOT analýzy je doporučení strategii založit na koncepci W-O. Návrh strategie rozvoje rodinného vinařství by tedy měl vést k odstranění slabých stránek využitím příležitostí.

	Příležitosti	Hrozby
Silné stránky	7,4	6,8
Slabé stránky	7,6	7

Tabulka č. 9 – Výsledné bodové hodnocení SWOT, zdroj: vlastní zpracování

4. Vlastní návrh řešení

Následující částí této diplomové práce je část návrhová, ve které bude zpracována strategie rozvoje rodinného vinařství Hrozínek s.r.o. Návrhová část byla zpracována na základě výsledků dílčích analýz z analytické části práce a všechna řešení budou formulována v souladu s těmito výsledky. Na základě obodování SWOT analýzy bylo zjištěno, že vhodnou strategií je pro podnik zaměřením se na odstranění slabých stránek za pomoci příležitostí (W-O).

4.1 Stanovení vize a mise

Na následujících řádcích je vyřešen problém chybějící vize a mise. Vize i mise byly sestaveny v souladu s hodnotami podniku.

Vize: Být středně velké rodinné vinařství s kvalitní produkcí jihomoravských vín.

Mise: Naším posláním je vyrábět kvalitní a chutné víno, se kterým budou zákazníci vždy spokojeni.

4.1.1 Strategické cíle

V souladu s vizí a misí byly vytyčeny strategické cíle rodinného vinařství Hrozínek. Tyto cíle byly stanoveny pomocí metody SMART a jsou tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.

Těmito cíli jsou:

- Obměna loga do konce roku 2021
- Outsourcing správy sociálních sítí a online reklamy do konce roku 2021
- Víno k dostání ve vinotékách ve všech krajích České republiky do roku 2022
- Vybudování vlastní výrobní haly do konce roku 2023
- Zvýšení produkce na 50 tisíc lahví do konce roku 2024

4.2 Řešení technologické

Tato podkapitola se věnuje investičním záměrům, které by měly umožnit rozvoj vinařství v souladu se strategickými cíli podniku. Jedná se o zásadní změnu v dosavadním fungování vinařství, bez které však další rozvoj není možný.

4.2.1 Výstavba výrobní haly

Prvním návrhem je výstavba nové vlastní výrobní haly. Tímto by se odstranila jedna slabá stránka podniku a to nedostatečné výrobní prostory. Současné výrobní prostory jsou nevyhovující jak velikostí, tak polohou a situaci je nutno řešit. Nová výrobní hala by byla situována na již vlastněném pozemku a umožnila by navýšení výrobní kapacity na požadovaných 50 tisíc lahví ročně. Výrobní kapacita haly by nebyla plně využita, aby poskytovala prostor pro případný další růst vinařství.



Obrázek č. 11 – Pozemek určený k výstavbě haly, zdroj: vinařství Hrozínek

Budova by zahrnovala nejen prostory pro výrobu a skladování vína, ale také reprezentativní degustační místnost, a kancelář. Celý objekt by byl napojen na rodinný dům pana Hrozínka. Stavba by byla částečně financována soukromými úsporami (20%) a většinou úvěrem (80%). Předpokládaná cena stavby je 6 milionů Kč, ale tato částka je zatím jen odhad. K upřesnění by došlo při výběru stavební firmy. Výstavbou nové výrobní haly by došlo k úspoře nájemného za stávající výrobní prostory a také k úspoře času kvůli dojíždění do jiné obce.

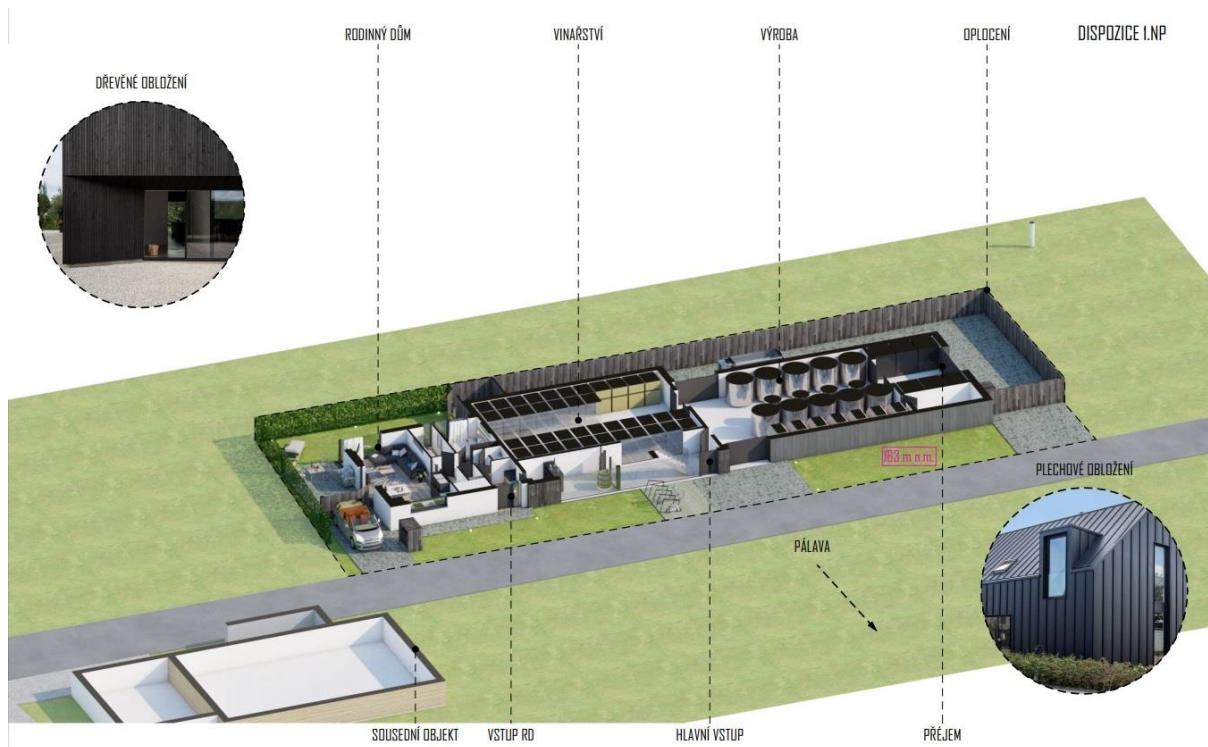
Stavba je plánována jako dvoupodlažní a dvou úrovněvý objekt. V pravé části budovy se nachází výrobní část – vysoká a prostorná místnost pro veškeré potřebné vybavení, které je prostorově výrazné, zejména nerezové nádrže a lis. Střední část objektu je řešena jako dvoupatrová. V přízemí se nachází hlavní vstup, prodejna a skladovací prostory, v druhém patře nalezneme degustační místnost s prosklenou stěnou směrem do výrobní části a s terasou orientovanou na jih. Dále se zde nachází kancelář, úklidová místnost a toalety. Levá část objektu je tvořena z rodinného domu.

Grafický návrh byl zpracován brněnskou firmou KEEO, která je složena ze dvou uznávaných absolventů VUT FAST.

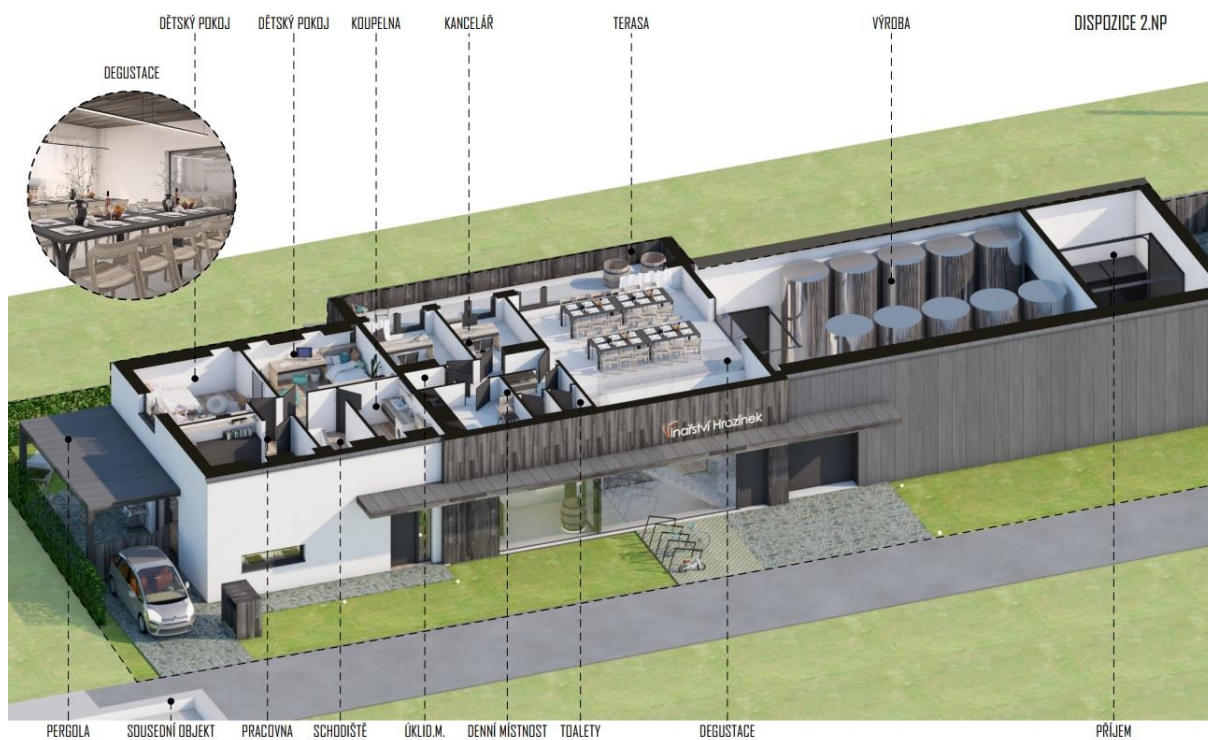


Obrázek č. 12 – Pohled z ulice, zdroj: KEEO

Na následujících obrázcích můžeme vidět dispoziční řešení prvního a druhého patra.

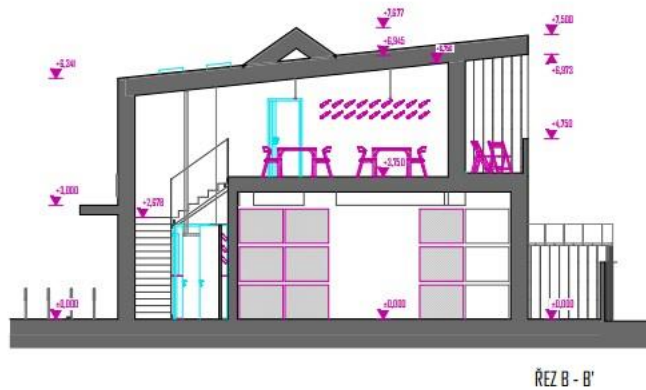


Obrázek č.13 – Dispozice přízemí, zdroj: KEEO



Obrázek č. 14 – Dispozice 2. patro, zdroj: KEEO

Na dalším obrázku vidíme boční řez stavby.



Obrázek č. 15 – Boční řez, zdroj: KEEO

Pro plánované navýšení kapacity na 50 tisíc lahví do konce roku 2024 není kromě větších výrobních prostor nutné žádné další vybavení. Potřebnými stroji již vinařství Hrozínek disponuje. Důležité ale bude zajistit odbyt pro toto množství. Vinařství zatím veškerou svoji produkci (15 tisíc lahví) během roku prodá.

4.2.2 Zvýšení kapacity řízených degustací

Výstavbou nové výrobní haly dojde rovněž k zbudování místnosti s terasou vhodné pro pořádání řízených degustací, plánovaná kapacita prostoru je na 30 osob. Místnost bude moderní, prosvětlená, s proskleným oknem do výroby, vybavená stoly a židlemi pro pohodlné sezení, viz. obrázek níže.

Současná cena řízené degustace je 250 Kč/osoba za tzv. „rychlokoštovačku“ což je degustace cca na hodinu bez teplého rautu a 800 Kč/osoba za celovečerní degustaci, ke které je připraven i teplý raut. Takto nastavená nabídka degustací vyvolává kromě samotné degustační místnosti také potřebu kuchyňky a technického zázemí, které by bylo ve stavbě taktéž řešeno.

Současně pronajímaný sklep v Lednici má také kapacitu 30 osob. Jeho nájem plánuje Ing. Hrozínek zachovat i po dokončení nové výstavby, neboť Lednice je turisticky více navštěvované místo než Břeclav a v současnosti pronajímaný sklep má osobitou a tradiční atmosféru. Kapacita řízených degustací by se tedy tímto krokem zdvojnásobila. Při souběžných degustacích ve dvou prostorách by bylo za potřebí najmout o jednoho brigádníka – someliéra více.

Budovat v rámci vinařství i ubytování není nutné, neboť se ve městě nachází dostatek ubytovacích kapacit. Vinařství Hrozínek chce navíc zůstat zaměřeno na výrobu vína a nedělit své síly do více oblastí. Na následujícím obrázku vidíme vizualizaci degustační místnosti.



Obrázek č. 16 – Degustační místnost, zdroj: KEEO

4.3 Řešení marketingové

Tato podkapitola se zabývá vylepšeními z oblasti marketingu, neboť *„reklama působí v celém kontextu marketingové strategie, zahrnující užitnou hodnotu výrobku, jeho design a obal, distribuční a prodejní místa, sortiment zboží a služby a cenovou politiku.“* (Vysekalová, 2001) Způsob komunikace s potenciálními zákazníky je důležitý předpoklad pro samotný prodej. Následující návrhy mají za cíl zvýšit objem prodeje, což je za potřebí vzhledem k plánovanému zvýšení produkce, kterého bude dosaženo na základě návrhů z předchozí podkapitoly 4.2.

4.3.1 Nové logo - etiketa

„Firemní logo je symbol používaný k identifikaci firmy a jejích značek, jenž pomáhá sdělovat celkovou firemní image. Logo by mělo být navrženo tak, aby bylo kompatibilní s firemním jménem.“ (Clow, Baack, 2008)

Stávající logo vinařství Hrozínek již není kvůli své délce vyhovující a vinařství uvažuje nad jeho obměnou.

Samotné logo bude zkráceno o slovo „vinařství“ a zůstane pouze slovo „Hrozínek“, neboť ve spojení je tento název příliš dlouhý a nepraktický k tisku nejen na etikety ale i reklamní předměty všeho druhu. Představa pana Hrozínka o logu je slovo „HROZÍNEK“ psáno verzálkami s malou bobulí v písmenu H, celé slovo orámováno obdélníkem. S tímto návrhem loga souhlasím.

Logo bude součástí nové etikety. Podle pana Ing. Hrozínka by se nová etiketa by se měla nést v duchu minimalismu, který je v současnosti velmi oblíben. Proto zvažuje variantu, kdy celá etiketa bude tvořena jednoduším šedým pozadím, viz. obrázek níže. Jednobarevně šedá etiketa mi pro svěží vína nepřipadá vhodná. Důležitá je zvolená barva reklamy. Každá barva je psychologicky vnímána jinak a vyvolává v lidech různé asociace. Podle paní Vysekalové (2001) se zelená barva pojí s asociací klidu, osvěžení, je to barva naděje. Zelené předměty jsou potom považovány za chladné, šťavnaté, osvěžující, kyselé, mladé. Proto považuji světle zelenou za vhodnou barvu pojící se k vínu.

Motiv hroznu používá ve svém logu drtivá většina vinařství. Velmi časté je také využití motivu kruhu. Z barev jsou velmi často kombinovány bílá, černá a zlatá. Jelikož se chce vinařství na první pohled odlišovat, nic z výše jmenovaného nemůže být pro etiketu použito.



Obrázek č. 17 – Nová etiketa podle Ing. Hrozínka, vs. vlastní návrh

Proto navrhuji etiketu, která zachová logo podle Ing. Hrozínka, ale namísto jednolitě šedého pozadí využije několik odstínů světle zelené. Pozadí bude tvořeno trojúhelníky, které mají v zákazníkovi evokovat tvar hroznu.

4.3.2 Outsourcing správy online marketingu

Slabinou vinařství je nepravdělná komunikace na sociálních sítích. Mým návrhem pro odstranění této slabiny je najmutí firmy, která se na oblast online komunikace specializuje. Firem poskytujících tyto služby je v současné době celá řada.

Delegování neboli outsourcing správy sociálních sítí by mohl pomoci odlehčit přemíru aktivit, které dnešní podnikatel musí zajišťovat a současně zvýšit úroveň online komunikace.

Externí firma by mohla pomoci se všemi oblastmi online marketingu, mezi které patří: nastavení online marketingové strategie, správu sociálních sítí - Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, TikTok, Twitter, obsahový marketing + copywriting, produkci obsahu - foto, video, články pro blog, newslettery, podcasty a další formy, digitální design a grafické práce, influencer marketing, výkonnostní marketing (Google Ads, Sklik, Facebook Ads, RTB, přímý nákup médií), měření dat a datovou analytiku, PR a mediální komunikace včetně přípravy komunikačních témat, community management a zákaznickou podporu v online prostředí, SEO.

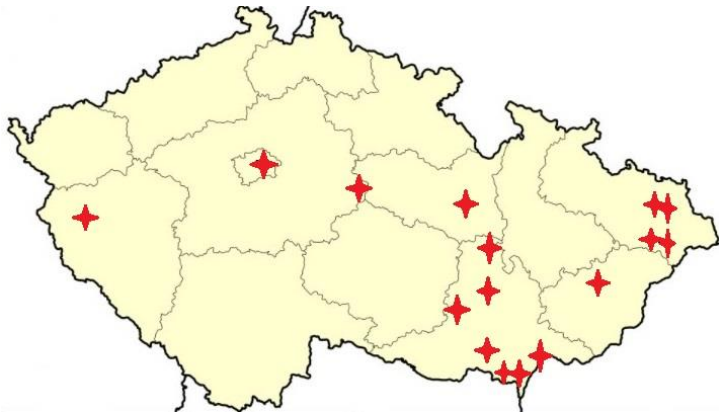
Průměrná cena správy sociálních sítí pro malou firmu včetně tvorby obsahu se pohybuje mezi 3 až 12 tisíci korun českých měsíčně. Tato investice však může výrazně pomoci dostat značku do povědomí lidí a navýšit prodeje přes e-shop, což je při plánovaném zvýšení produkce důležitý bod.

4.3.3 Navázání spolupráce s více vinotékami

Prodej vína prostřednictvím vinoték je vedle přímého prodeje a online prodeje neméně důležitou součástí prodejní strategie. Vinařství Hrozínek již navázalo spolupráci s několika vinotékami po celé České republice. Tyto vinotéky odebírají větší množství vína a mají také množstevní slevu. O rozšíření sítě vinoték je nutné uvažovat z důvodu plánovaného navýšení produkce. Pro více než třináásobné množství produkce je nutné zajistit odbyt.

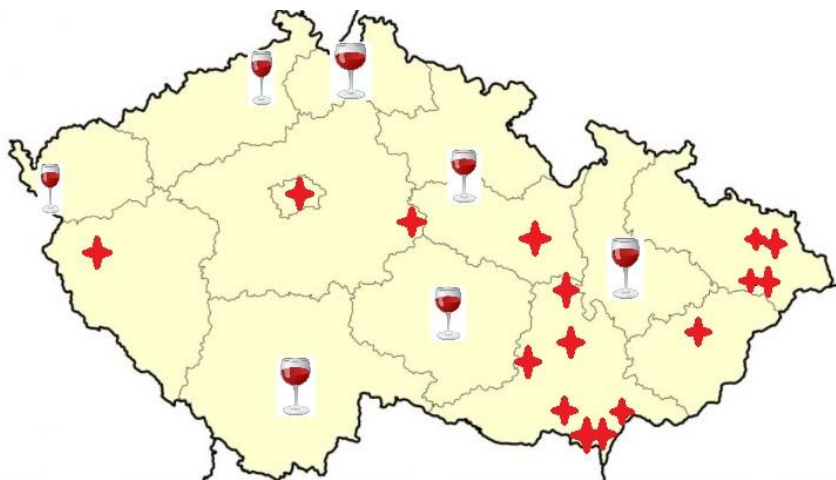
Mým posledním návrhem je rozšíření této spolupráce o další prestižní vinotéky, tak, aby bylo víno z vinařství Hrozínek dostupné ve všech krajích České republiky. Ke splnění tohoto záměru je potřeba navázat spolupráci s vinotékami v krajích: Vysočina, Jihočeský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královéhradecký a Olomoucký.

V současné době jsou vína vinařství Hrozínek k nalezení ve následujících vinotékách: Valtice 1100, Koštovna Břeclav, Galerie Venuše Pavlov, Františkova Vinotéka Kunín, Vinotéka u špuntu Nový Jičín, Vinotéka u Houslí Hodonín, Vinotéka ve Dvoře Ivančice, Vinotéka Style Ostrava, Vinotéka Lahvinka Havířov, Vinotéka Hajda - Holešov, Brno, Svitavy, Vinotéka Bobulka Plzeň, Vinotéka Žižkov Praha, Vinotéka Doušek Moravy – Čáslav, Vinotéka Amálka Svitavy, Čertovská Vinotéka Boskovice, viz. následující obrázek.



Obrázek č. 18 – Současná síť vinoték, zdroj: vlastní zpracování

Navrhuji navázat spolupráci s následujícími vinotékami: Vinotéka u Křížku, Jihlava, Vinotéka Hroznovka, České Budějovice, Vinotéka u Bačů, Františkovy Lázně, Víno Hruška, Liberec, Vinotéka Děčín, Děčín, Vinotéka u Mazlíka, Hradec Králové, Olomoucká vinotéka – Avitis, Olomouc. Tyto vinotéky byly vybrány na základě nejlepšího a nejčtenějšího hodnocení na google maps. Lze tedy soudit, že jsou tyto vinotéky ve svých krajích vyhlášené. Plánovanou síť vinoték prodávajících víno Hrozínek vidíme na následujícím obrázku.



Obrázek č. 19 – Plánovaná síť vinoték, zdroj: vlastní zpracování

4.4 Finanční zhodnocení návrhů

Tato podkapitola se bude věnovat vyjádření nákladů jednotlivých návrhů strategie rozvoje rodinného vinařství.

Výstavba nové výrobní haly

Výstavba nové výrobní haly bude nákladným investičním krokem. Odhadovaná cena stavby je 6 milionů korun českých. Stavba však zahrnuje i rodinný dům, jehož cenu je nutné odpočítat, jelikož s podnikem primárně nesouvisí. Cena nové výrobní haly, skladovacích a degustačních prostor, se tak odhaduje na **2,3 milionu** korun českých. O provoz se budou nadále starat rodinní příslušníci, s výstavbou tedy nesouvisí žádné zvýšení mzdových nákladů.

Nové logo a etiketa

Při změně loga je nutné kalkulovat s náklady na grafika/grafické studio, které logo a novou etiketu navrhne. Na základě průzkumu začíná cena loga pro malou firmu na částce 3 tisíce Kč. Oslovený grafik požaduje za návrh loga i nové etikety **10 tisíc** Kč. Cena etiket jako takových zůstává beze změny (přibližně 4 Kč/ks), bez ohledu na jejich design, proto je tento náklad irelevantní.

Outsourcing správy sociálních sítí

Na základě průzkumu mezi agenturami zabývající se online marketingem bylo zjištěno, že průměrná cena za správu sociálních sítí, tedy pravidelného přidávání příspěvků na facebook a Instagram, včetně tvorby obsahu a fotografií činí 10 000 Kč měsíčně. Ročně tedy tento druh propagace vyjde na **120 tisíc** korun českých.

Rozšíření sítě vinoték

Navázání spolupráce s dalšími vinotékami nebude vyžadovat žádné přímé finanční náklady. Jako náklad může být považován čas věnovaný k navázání této spolupráce a náklady na dopravu vína do vinoték, ale vzhledem k tomu, že vinařství běžně zajišťuje dopravu u dvou ze svých tří prodejních kanálů (vinotéky, e-shop), tak se s těmito náklady počítá a jsou zohledněny v ceně za lahev.

5 Stanovení rizik a návrh na jejich eliminaci

Zavádění změn je spojeno s riziky. V této kapitole jsou vymezena rizika spojená s výše uvedenými návrhy, následují metody snížení rizik včetně konkrétních opatření pro minimalizaci dopadu rizika. Mezi metody snižování rizika patří například redukce rizika, přenesení rizika na jiný subjekt, vyhnutí se riziku a podstoupení rizika.

5.1 Identifikace rizik

Níže jsou popsána jednotlivá rizika připadající k dílčím návrhům.

Rizika spojená se stavbou nové výrobní haly

Prvním rizikem plynoucím ze stavby nové výrobní haly je překročení rozpočtu (R1). Pokud by výsledná cena stavby měla být vyšší než cena plánovaná, mělo by to vážný dopad na finance podniku. Druhým rizikem je prodloužení doby výstavby oproti plánu (R2), toto riziko může mít příčinu nejen uvnitř stavební firmy, ale také vlivem pomalé činnosti úřadů a dalších orgánů. Třetím a velmi závažným rizikem je, že by vybraná stavební firma během výstavby haly zkrachovala, a nemohla dílo dokončit (R3). Toto riziko by mělo zásadní dopad na celý projekt. Posledním identifikovaným rizikem je hrozba živelní pohromy (R4), která by halu výrazně poškodila.

Rizika spojená se změnou loga a novou etiketou

Jako riziko plynoucí z nového loga a etikety může být nezájem ze strany kupujících (R5). Tento efekt by se nejvíce projevil ve vinotékách, kde jsou láhve umístěny mezi mnohými konkurenty a zaujmout designem je zde tedy více důležité než u přímého, nebo e-shopového prodeje. Dalším rizikem při změně loga může být období, kdy ještě nebudou přepracovány všechny reklamní předměty, upraveny webové stránky, vyprodány starší zásoby vína a vinařství tak může mít nejednotnou image (R6).

Rizika spojená s přenecháním online komunikace agentuře

Prvním rizikem spojeným s outsourcingem správy sociálních sítí může být nespokojenost s výsledným obsahem (R7). Nevýhodou delegování této činnosti na externí agenturu je fakt, že nikdo nezná vinařství tak, jako jeho interní pracovníci. Jako riziko také může být vnímána ztráta kontroly nad procesem jako takovým, toto riziko je však s outsourcingem spojeno vždy (R8).

Rizika spojená se zvýšením prodeje přes vinotéky

Rizikem rozšíření vína do více vinoték může být změna vnímání značky zákazníků, která by mohla nastat, pokud by vína byly prodávány například ve vinotéce nízké úrovni, kde prodávají nedobrá vína a obsluha je nepříjemná. Špatná reputace této vinotéky by se potom případně mohla přenést i na vinařství Hrozínek (R9). Tomuto riziku je vhodné předejít pečlivým výběrem spolupracujících vinoték.

5.2. Ohodnocení rizik

V následující tabulce je vyjádřena hodnotící škála od 1 do 5 a vysvětlen její význam pro pravděpodobnost rizika a dopad rizika.

Hodnota	Pravděpodobnost rizika	% vyjádření	Dopad rizika
1	Nepravděpodobná	0 - 19	Minimální
2	Nízká	20 - 39	Zanedbatelný
3	Pravděpodobná	40 - 59	Citelný
4	Více pravděpodobná	60 - 79	Zásadní
5	Vysoce pravděpodobná	80 - 100	Kritický

Tabulka č. 10 – Ohodnocení pravděpodobnosti a rizika, zdroj vlastní zpracování

V další tabulce jsou k jednotlivým rizikům násobkem pravděpodobnosti a dopadu vypočítány jejich důsledky v číselném vyjádření.

Číslo rizika	Riziko spojené s novou halou	PRST	Dopad	Výsledek
1	Stavba se prodraží	3	3	9
2	Doba výstavby se protáhne	3	3	9
3	Stavební firma zkrachuje a nedokončí dílo	2	4	8
4	Nebezpečí živelné pohromy (požár, povodeň)	1	5	5
	Riziko spojené s novou etiketou			
5	Nezájem zákazníků	3	3	9
6	Nejednotná image	4	2	8
	Riziko spojené s externí firmou			
7	Nespokojenost s poskytovanými službami	2	3	6
8	Ztráta kontroly nad procesem	3	1	3
	Riziko spojené s rozšířením sítě vinoték			
9	Poškození reputace vinařství	1	2	2

Tabulka č. 11 – Rizika, zdroj vlastní zpracování

5.2.1 Opatření ke snížení rizik

V následující podkapitole budou navržena opatření, která by měla vést ke snížení či úplné eliminaci jednotlivých rizik. Jako vhodné metody pro eliminaci rizika byla zvolena metoda redukce, retence a pojištění. V následující tabulce jsou k jednotlivým rizikům navrženy opatření k jejich eliminaci a přepočten nový výsledný dopad.

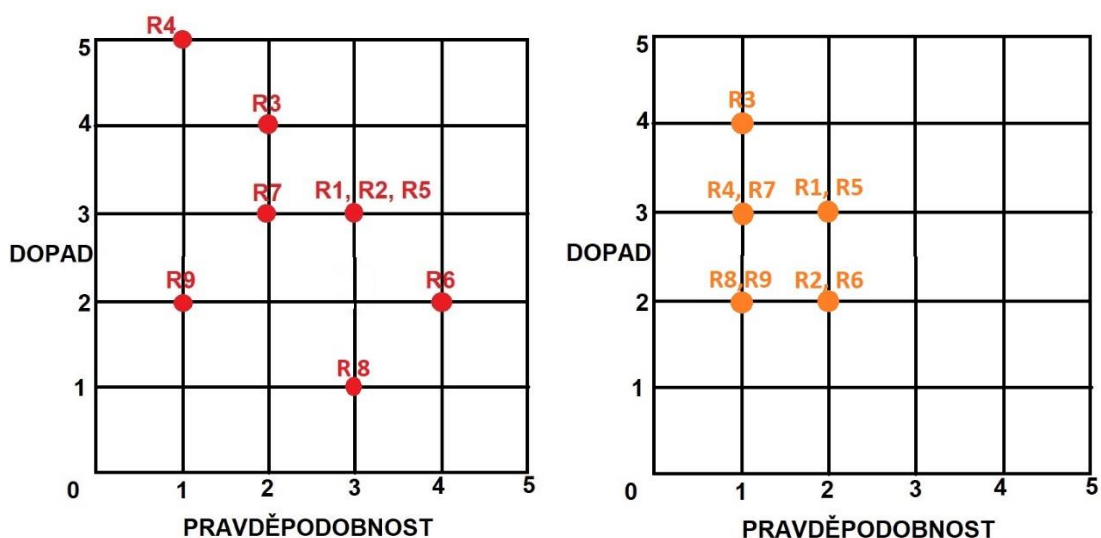
Číslo rizika	Návrh opatření	PRST	Dopad	Nová hodnota rizika
1	Smluvní ošetření	2	3	6
2	Smluvní ošetření	2	2	4
3	Důkladné výběrové řízení spolehlivého dodavatele	1	4	4
4	Pojištění	1	3	3
5	Průzkum preferencí zákazníků	2	3	6
6	Stanovení plánu obměny propag. materiálů	2	2	4
7	Průběžné konzultace	1	3	3
8	Retence	1	2	2
9	Rešerše vinoték	1	2	2

Tabulka č. 12 – Navržená opatření, zdroj: vlastní zpracování

Eliminace rizik stojí podnik finanční prostředky, které jsou však se škodami, které by vznikly působením samotného rizika, naprosto minimální.

5.2.2 Mapa rizik

Na následujícím obrázku vidíme mapu rizik před opatřeními a po implementaci ke snížení rizik. Z obrázků vyplývá, že se podařilo snížit pravděpodobnost vzniku nežádoucích situací i intenzitu jejich dopadu.



Obrázek č. 20 a 21 – Mapa rizik, zdroj: vlastní zpracování

5.3 Časový plán

V následující podkapitole diplomové práce bude sestaven harmonogram realizace návrhu strategie rozvoje rodinného podniku Vinařství Hrozínek, s.r.o. Časový plán je sestaven pro každý návrh zvlášť. Termíny zahájení a ukončení jednotlivých činností jsou orientační stejně jako délka jejich trvání.

5.3.1 Harmonogram výstavby výrobní haly

Samotný proces změny se skládá z mnoha dílčích činností, seznam nejvýznamnějších činností je uveden níže. Tento seznam bude dále využit pro časový harmonogram.

1. změna územního plánování na obci,
2. oslovení a výběr projektové firmy,
3. realizace návrhů,
4. oslovení a výběr stavební firmy,
5. návrh stavby a kalkulace nákladů,
6. finální stavební projekt,
7. oslovení a výběr bankovní instituce,
8. zažádání o stavební povolení,

Činnosti	2021											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	■	■										
2		■	■									
3				■								
4					■							
5						■						
6							■					
7								■	■	■		
8											■	
9											■	
10											■	
11												■

Obrázek č. 23 – Ganttův diagram nová etiketa, zdroj: vlastní zpracování

5.3.3 Harmonogram outsourcingu správy sociálních sítí

Přenechání správy sociálních sítí kvalifikované agentuře sestává z následujícího seznamu činností:

1. Definování vlastních požadavků a očekávání
2. Nalezení a oslovení několika agentur
3. Jednání, výběr jedné agentury
4. Podepsání smlouvy
5. Poskytnutí materiálů (fotografií)
6. Sestavení plánu příspěvků
7. Dohled nad činnostmi agentury

Činnosti	2021											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	■											
2		■	■									
3			■	■								
4					■							
5						■	■					
6							■					
7								■	■	■	■	■

Obrázek č. 24 – Ganttův diagram outsourcing, zdroj: vlastní zpracování

5.3.4 Harmonogram spolupráce s více vinotékami

Navázání spolupráce s více vinotékami je ze všech návrhů tím procesně nejjednodušším. Skládá se z následujících činností:

1. Vytipování možných vinoték
2. Oslovení vybraných vinoték
3. Sepsání smlouvy
4. Zajištění dodávek do vinoték

Činnosti	2021											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	■	■	■									
2				■	■	■						
3							■					
4								■	■	■	■	■

Obrázek č. 25 – Ganttův diagram vinotéky, zdroj: vlastní zpracování

Horizont roku není pro tento plán nutný. Návrh by se dal zrealizovat i za kratší časové období, v harmonogramu je však ponechána časová rezerva.

6 Závěr

Tuzemská produkce vína pokryje pouze 40 % roční spotřeby. Spotřeba vína na jednotlivce v Česku rok od roku stoupá. Vinařství existuje v České republice přes 18 tisíc, ale i přesto je zde pro podniky vyrábějící víno velký prostor k navýšení produkce. Nejenom kvalitní produkt, ale také jasná vize a strategie jsou nezbytnou podmínkou pro úspěšné a dlouhodobé podnikání.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout strategii rozvoje rodinného vinařství. Diplomová práce je složena ze tří na sebe navazujících částí. V první teoretické části jsou shrnuty důležité pojmy z oblasti rodinného podnikání a strategických analýz.

V druhé analytické části jsou znalosti z teoretické části aplikovány prakticky. Byly provedeny analýzy vnějšího okolí, konkrétně sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů a také Porterův model pěti hybných sil. Definován byl i marketingový mix 4P. Pro analýzu vnitřního prostředí byla využita analýza 7S a finanční analýza. Závěry všech analýz byly sloučeny ve shrnující SWOT analýze.

Ve třetí návrhové části byl na základě závěrů z analytické části formulován návrh strategie rozvoje rodinného vinařství, který se skládá z výstavby vlastní výrobní haly, obměny loga, outsourcingu správy sociálních sítí a rozšíření prodejních cest. V další části byla provedena analýza rizik souvisejících s jednotlivými návrhy, jejich kvantifikace a návrhy opatření k jejich eliminaci. Následně byl uveden také časový harmonogram.

Strategie rozvoje rodinného vinařství byla na základě kritické analýzy stanovena a cíl diplomové práce tím považuji za naplněný.

Použitá Literatura

BERRONE P, Cruz C, Gomez-Mejia LR. *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*. Family Business Review. 2012;25(3):258-279. doi:10.1177/0894486511435355

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DE WIT, B. & Meyer, R. *Strategy: An international perspective*. Andover: Cengage Learning EMEA (2014).

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.

GRAY, Colin. *Růst podniku: Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-2-6.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

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

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

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

KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3163-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

KRAJÁČ, Petr a Jaroslav CHALOUPKA. *Inovace: inovační poradce jako samostatná odbornost*. Brno: BIC Brno, 2014. ISBN 978-80-260-5801-4.

MACHEK, Ondřej. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.

MILES, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. Retrieved December 27, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/257544>

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

SCHWASS J. *The "Wise Growth" Strategy*. In: *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. Palgrave Macmillan, (2005) London. https://doi.org/10.1057/9780230513358_5

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

Situační a výhledová zpráva. Réva vinná a víno – 2019, Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, [2020]. ISBN 978-80-7434-531-9. ISSN 1211-7692. Dostupné také z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/situacni-a-vyhledove-zpravy/roslinne-komodity/reva-vinna-a-vino/>

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Webové zdroje:

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE) | ALTAXO SE. ★ Zakládání a prodej ready made společností, virtuální sídla, vedení účetnictví - ALTAXO [online]. Copyright © 2019, ALTAXO SE [cit. 28.10.2020]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analiza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

ČNB, Dostupnost úvěrů, ARAD - Systém časových řad - Česká národní banka. [online]. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=18948&p_strid=ACAA&p_tab=1&p_lang=CS

ČSOB, Správným podnikáním lze ušetřit na daních, Průvodce podnikáním | [online]. Copyright © 2020 ČSOB [cit. 31.12.2020]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/spravnou-formou-podnikani-usetrite-na-danich-tisice/>

Definice rodinného podniku | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 28.10.2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY, [online]. Copyright © www.FAF.cz [cit. 01.01.2021]. Dostupné z: <https://www.faf.cz/Analiza-kapitalove-struktury-a-zadluzenosti/Pomer-cizich-zdroj%C5%AF-k-vlastnimu-kapitalu.htm>

Jak začít podnikat 2020: Formy podnikání a návod jak na to | JVL finance. Externí Účetnictví, Mzdové Účetnictví a Optimalizace Daní | JVL finance [online]. Copyright © 2020 JVL finance [cit. 28.10.2020]. Dostupné z: <https://jvlfinance.cz/jak-zacit-podnikat/>

Makroekonomická predikce - září 2020 | 2020 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 30.12.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>

MACHKOVÁ, Lenka. VŠE o... bohatství rodinných firem. *Hospodářské noviny* [online]. 2018, [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66174380-vse-o-bohatstvi-rodinnych-firem>

Míra inflace v ČR v únoru 2020 | ČSÚ v Pardubicích. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 28.12.2020] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-unoru-2020>

Nový Občanský zákoník - Díl 5 - Podnikatel - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 28.10.2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4580257/>

Porterův model konkurenčních sil | Vlastní cesta. Začněte růst s profesionálními mentory | Vlastní cesta [online], [cit. 28.10.2020] Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Spotřeba potravin - 2019 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 8.12.2020] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2019>

Úloha měnové politiky - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2020 [cit. 30.12.2020]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/uloha/>

Vinařský fond, 2018. Vinařská oblast Morava. Vína z Moravy a vína z Čech [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/vinarskereiony/vinarska-oblast-morava.html>

Věkové složení obyvatelstva - 2019 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>

Seznam Grafů

Graf č.1 - Obecná míra nezaměstnanosti	34
Graf č.2 – Průměrná roční míra inflace	36
Graf č.3 – Vývoj HDP čtvrtletně za posledních 5 let	37
Graf č.4 – Dostupnost úvěrů	37
Graf č.5 – Průměrná mzda	38
Graf č. 6 – Vývoj rentability vinohradnictví bez započtení dotací	39
Graf č. 7 – Počet vyplacených dotací	40

Seznam Tabulek

Tabulka č. 1 – Časový harmonogram práce	13
Tabulka č. 2 – Typy rodinných podniků v ČR	17
Tabulka č. 3 – Kvantifikace SLEPT analýzy	41
Tabulka č. 4 – Rentabilita	50
Tabulka č. 5 – Likvidita	50
Tabulka č. 6 – Zadluženost	51
Tabulka č. 7 – Shrnutí SWOT analýzy	53
Tabulka č. 8 – Bodové hodnocení SWOT analýzy	54
Tabulka č. 9 – Výsledné bodování SWOT analýzy	54
Tabulka č. 10 – Ohodnocení pravděpodobnosti a rizika	68
Tabulka č. 11 – Rizika, zdroj vlastní zpracování	68
Tabulka č. 12 – Navržená opatření	69

Seznam Obrázků

Obrázek č. 1 – Model strategie malého rodinného podniku	18
Obrázek č. 2 – Životní cyklus podniku	19
Obrázek č. 3 – McKinseyho model 7S	26
Obrázek č. 4 – Kvantifikace Porterova modelu	43
Obrázek č. 5 – Vybrané druhy vína	44
Obrázek č. 6 – Prodejní stánky	45
Obrázek č. 7 – Webové stránky vinařství Hrozínek	46
Obrázek č. 8 – E-shop vinařství Hrozínek	47
Obrázek č. 9 – Organizační struktura vinařství Hrozínek	48
Obrázek č. 10 – Kvantifikace modelu 7S	49
Obrázek č. 11 – Pozemek	56
Obrázek č. 12 – Pohled z ulice	57
Obrázek č. 13 – Přízemí	58
Obrázek č. 14 – Druhé patro	58
Obrázek č. 15 – Boční řez	59
Obrázek č. 16 – Degustační místnost	60
Obrázek č. 17 – Nová etiketa	62
Obrázek č. 18 – Současná síť vinoték	64
Obrázek č. 19 – Plánovaná síť vinoték	68
Obrázek č. 20 a 21 – Mapa rizik	70
Obrázek č. 22 – Ganttův diagram - hala	71
Obrázek č. 23 – Ganttův diagram - etiketa	72
Obrázek č. 24 – Ganttův diagram - outsourcing	72
Obrázek č. 25 – Ganttův diagram - vinotéky	73

Přílohy

Příloha č. 1 – přepis řízeného rozhovoru

1. Ve kterém roce firma vznikla?
„V roce 2017 jsem si založil živnost, v roce 2018 jsem ji transformoval do s.r.o.“
2. Kolik litrů vína produkuješ?
„Momentálně okolo 15 tisíc lahví ročně.“
3. Jaké druhy vína nabízíš?
„Letos mám 7 odrůd bílých vín, každý rok se to trochu mění. Červená vína neprodukuji, nemám na ně poptávku, ani potřebné technologie.“
4. Po kterém druhu vína je největší poptávka?
„Nejvíc na odbyt jde Pálava, Hibernál a Rulandské šedé.“
5. Na kolika hektarech pěstuješ révu?
„Nemám vlastní vinohrad. Hrozny nakupuji od pěstitelů, tento rok je to zhruba 1500 kg hroznů, z toho přibližně $\frac{3}{4}$ objemu jsou od hlavního dodavatele, a $\frac{1}{4}$ od dalších dodavatelů.“
6. Kolik vína máš meziročně skladem a kolik prodáš?
„Prodám téměř vše, žádné zásoby záměrně nedržím.“
7. Jaké služby kromě prodeje vína nabízíš?
„V pronajatém sklepě pořádáme řízené degustace, je o ně velký zájem, skoro každý víkend máme nějakou.“
8. Jak se vyvíjí zájem o víno v posledních letech?
„Má rostoucí tendenci, zatím každý rok zdvojnásobuji produkci a stále mám odbyt.“
9. Zvažuješ rozšíření (pořízení) vinohradu?
„Do budoucna bych chtěl vlastní vinohrad, ale důležitější je pro mě pořízení vlastního prostoru na výrobu vína, který mám zatím jen v pronájmu. Pozemek pro stavbu už mám a když se podaří, příští rok bych rád začal stavět.“
10. Na kolik využíváš při podnikání internet?
„Webové stránky jsem měl od začátku, v roce 2019 jsme vytvořili nové, s funkčním e-shopem, přes který se realizuje zhruba 15 % všech prodejů. Sociální sítě máme také, ale jejich správa mi moc neříká, navíc na ni téměř nemám čas, proto zvažuji, že bych si na on-line komunikaci a reklamu najal PR firmu.“
11. Jsi členem vinařského svazu nebo sdružení?
„Nejsem. Neznám v okolí žádný spolek, kam bych se mohl přidat.“

12. Co vše je potřeba pro výrobu vína mít? Do čeho je nutné investovat?

„Musel jsem pořídit vlečku na převoz hroznů, odstopkovač, katolis, odkalovací nádobu, 15 nerezových nádrží s objemem 1000 l, z nichž každá stála 22 tisíc Kč, rmutové čerpadlo mě stálo 40 tisíc Kč, mlýnek z druhé ruky 15 tisíc Kč. Nejdražší ze všeho je press, který stál 2 miliony. Na jeho pořízení jsem si bral úvěr a následně žádal o dotaci.“

13. Jaké jsou bariéry vstupu do odvětví? Jaká povolení jsi musel vyřídit?

„Nejprve jsem si musel založit živnost, naštěstí je to živnost ohlašovací, takže nemusím mít odbornou způsobilost. Také jsem se musel registrovat na UKZUZ (ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský) a na potravinářské inspekci.“

14. Jak vnímáš daňové zatížení svého podnikání?

„Vína je v nulté sazbě spotřební daně z alkoholu, a firma zatím hospodařila se ztrátou, tudíž zatím daňové zatížení nevnímám.“

15. Vedení účetnictví máš zajištěné interně nebo externě?

„Účetnictví mi vede ve svém volném čase manželka, koupili jsme za tím účelem software Pohoda. Zatím to zvládá, takže o externí firmě na zpracování účetnictví neuvažuji.“

16. Kdo jsou tví dodavatelé?

„Hrozny mi dodávají dva místní pěstitelé. A dále nakupuji ve vinařských potřebách kvasinky, bentonit a síru.“

17. Kdo jsou tví největší konkurenti?

„Vinařů v této oblasti je hodně, ale každý dělá víno jinak, navíc 1000 lidí má 1000 chutí, takže nikoho jako velkého konkurenta nevnímám. Věřím, že každá produkce si najde svůj odbyt.“

18. Ovlivňuje cena konkurentů, cenu tvého vína?

„Moc ne, cenu si nastavuji sám.“

19. Kde oslovuješ potenciální zákazníky?

„Jsou to hlavně turisté u Janova Hradu a v Lednici, kde mám rozmístěné své prodejní stánky, dále se také účastním akcí po celé České Republice. Lidem se tak dostanu do povědomí, a mnohým z nich mé víno zachutná natolik, že ho nadále objednávají přes e-shop.“

20. Kolik lahví si od tebe koupí průměrný zákazník?

„Většina zákazníků si u mne osobně koupí 1 láhev až jeden karton (6 lahví), víc už totiž neunesou. Přes e-shop nabízím dopravu zdarma při objednání dvou a více kartonů, takže tam jsou to ty 2 kartony.“

21. Máš odběratele, kteří by odebírali větší množství?

„Ano, oslovilo mě pár firem, pro které vyrábím vánoční víno s vlastní etiketou.“

22. Jaká je struktura tvých zákazníků?

„Jsou to lidé nad 18 let, z celé České Republiky.“

23. Jak se stavíš k prodeji vína do zahraničí?

„O tomto kroku jsem nepřemýšlel, ani ho neplánuji, bylo by to poměrně složité a vzhledem k tomu, že prodám všechnu svoji produkci v tuzemsku, tak k tomu nemám důvod.“

24. Jak důležitý je pro tebe faktor počasí?

„Hodně, pokud se kvůli nepřízni počasí mým dodavatelům neurodí dostatek hroznů, potřebuji získat vyšší počet dodavatelů, abych si zajistil dostatečný objem hroznů a vyrobil plánovaný objem vína.“

25. Jaký je tvůj cíl s vinařstvím?

„Mým cílem je vyrábět kvalitní víno, co nejpřirozenější cestou. Do tří let bych chtěl postavit vlastní výrobní prostory, abych mohl navýšit objem výroby na 50 000 lahví. Až se postavit vlastní výrobní podaří, dalším krokem by bylo pořízení vlastních vinogradů. V delším horizontu bych nechtěl, aby vinařství produkovalo více než 100 000 lahví ročně, protože chci, aby si firma udržela lokální charakter a svoji kvalitu.“

26. Jaké jsou tvé prodejní kanály?

„Vino prodávám přes e-shop, ten se v poslední době, díky vládním opatřením proti koronaviru, hodně rozjel. Prodeje přes e-shop nebývale stouply. Dále prodávám víno ve svých prodejních stáncích v Lednicko-Valtickém areálu. Taktéž musím říct, že letošní prázdninová sezóna byla nebývale silná, pravděpodobně proto, že se mnoho Čechů kvůli onemocnění covid-19 rozhodlo trávit dovolenou v Česku. V letošním roce jsem také navázal spolupráci s osmi vinotékami, rozmístěnými po celé České republice. Nebránil bych se do budoucna navázat spolupráci ještě s pár dalšími vinotékami. Obecně si myslím, že je velmi důležité, mít 3 prodejní kanály, pro případ, že by některý z nich přestal fungovat, ať už z důvodu vládního nařízení, nebo jiného. Pokud jeden kanál selže, stále jsou tu ty další dva, přes které se prodeje budou realizovat.“

27. Jak ovlivňují politické faktory tvé vinařství?

„Celkově jsem s politickou a legislativní situací v České republice spokojený, jako nějakou zásadní překážku ji nevnímám. Pro mé podnikání žádné zásadní překážky nejsou. Kdybych ale například dovážel sudová vína, bylo by to složitější. Vládní regulace v souvislosti s covid-19 mě výrazně negativně neovlivnily. Sice jsem musel na podzim zavřít stánky i degustační sklep, ale sezóna by pro mě za pár týdnů skončila i tak. Tuto ztrátu mi vynahradily navýšené prodeje přes e-shop.“

28. Jak ovlivňují technologické faktory tvé vinařství?

„Vývoj technologií jde rychle dopředu. Jsem rád, že mám pro své vinařství všechny stroje a zařízení, které potřebuji. Většina z nich je nová, některé zánovní.“

29. Jak vnímáš sociální faktory?

„Najít spolehlivé pracovníky bylo zpočátku těžké. Jsem rád, že už se mi podařilo sestavit týmy opravdu spolehlivých brigádníků. Sezóně jich zaměstnávám cca 10. I soběstačnost je pro mne důležitá, nemůžu být neustále na telefonu a radit brigádníkům, co dělat, čím víc jich je, tím je to náročnější. Pro další rok navíc zvažuju rozšíření týmu o jednu posádku, která by měla na starost účast na akcích zejména v Čechách. Z tohoto důvodu budu muset hledat další pracovní sílu.“

30. Jaké činnosti v souvislosti s vinařstvím děláš teď v prosinci?

„Letos už jsem většinu vína vyrobil a zalahvoval. Nyní na lahve lepím etikety, na což mám vlastní etiketovač. Speciální etikety nechávám vyrábět na tzv. vánoční vína pro firmy, které musím brzy expedovat. Také řeším s designéry nový design etikety, ten současný je nepraktický. Zároveň mi zraje nová řada vína v sudech. Pro tuto řadu pořizuji speciální lahve s objem 1,5 l a taktéž vlastní etiketou. Velkou radost mám z toho, že hned 3 vína z mé produkce získaly medaili v soutěži Král vín.“