



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE MALÉHO RODINNÉHO VINAŘSTVÍ NA MORAVĚ

THE PROPOSAL OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY FOR A FAMILY WINERY IN MORAVIA
REGION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jiří Balga

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

| | |
|-------------------|---------------------------------------|
| Ústav: | Ústav managementu |
| Student: | Bc. Jiří Balga |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Řízení a ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | Ing. Veronika Bumberová, Ph.D. |
| 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:

Návrh strategie rozvoje malého rodinného vinařství na Moravě

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě analýz a zhodnocení současné situace malého rodinného podniku působícího ve vinařském segmentu, navrhnout další směr jeho potencionálního rozvoje, který povede ke zvýšení povědomí o podniku za účelem zvýšení tržeb. Cíle bude dosaženo prostřednictvím užití standardních analytických metod spadající do oblasti strategického řízení včetně provedení primárního výzkumu v oblasti preferencí zákazníků. Na základě výsledků bude navržen strategický směr, který bude dále rozpracován do podoby plánu implementace v rámci společnosti včetně zhodnocení rizik a časového rámce.

Základní literární prameny:

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

FOTR, Jiří, a kol. 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3985-4.

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

KORÁB, Vojtěch. Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje. Brno: VUTIUM, 2008. Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně. Habilitační a inaugurační spisy. ISBN 978-80-2-4-3584-1.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 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

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na představení návrhu strategického rozvoje malého rodinného vinařství Stávek, sídlícího na Jižní Moravě. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy pro lepší pochopení problematiky rozvoje a růstu společnosti. V analytické části následně je zhodnocen současný stav podniku pomocí vybraných analytických metod. Toto zhodnocení bude sloužit jako podklad pro rozhodování o určení dalšího směru rozvoje. V návrhové části je podrobněji rozepsána vhodná strategie rozvoje včetně harmonogramu změn.

Klíčové slova

rozvoj podniku, rodinný podnik, vinařství, marketing, strategie

Abstract

The diploma thesis is focused on the proposal of strategic development of the small family winery Stávek located in South Moravia. The theoretical part defines the fundamentals necessary for better understanding the issues of the development and growth of the company. The current situation of the company is evaluated in the analytical part by using selected analytical methods. This evaluation will serve as a basis for deciding on the next strategic directions. The most suitable development strategy is specified in the design part of this thesis and includes schedule of changes for the near future.

Key words

business development, family business, winery, marketing, strategy

Bibliografická citace práce

BALGA, Jiří. *Návrh strategie rozvoje malého rodinného vinařství na Moravě* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133018>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15.května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji Ing. Veronice Bumberové za cenné rady a podněty, odborné připomínky a velmi trpělivé vedení, které mi poskytla při psaní diplomové práce. Rád bych také poděkoval majiteli Vinařství Stávek – Ondřejovi za neúnavné odpovídání na mé dotazy a poskytnutí potřebných informací, které mi výrazně pomohly k vypracování diplomové práce.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE | 12 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 14 |
| 1.1 Definice malých a středních podniků | 14 |
| 1.2 Rodinné podnikání | 15 |
| 1.2.1 Řízení rodinného podniku..... | 16 |
| 1.2.2 Silné a slabé stránky malých a středních rodinných podniků | 17 |
| 1.3 Rozvoj a růst podniků | 18 |
| 1.4 Definice strategie podniku | 19 |
| 1.4.1 Typologie strategií dle trhu a hierarchie | 20 |
| 1.4.2. Strategické řízení a jeho proces | 22 |
| 1.5 Analytické metody pro analýzu současného stavu podniku | 24 |
| 1.5.1 Analýza obecného prostředí dle rámce SLEPTE..... | 24 |
| 1.5.2 Analýza atraktivity trhu dle Porterova modelu..... | 26 |
| 1.5.3 Analýza vnitřního prostředí podniku dle McKinseyho modelu 7S | 28 |
| 1.5.4 Analýza klíčových firemních faktorů | 29 |
| 1.5.5 Marketingový průzkum..... | 30 |
| 1.5.6 Analýza výsledků dle metody SWOT | 32 |
| 1.5.7 Identifikace a hodnocení rizik..... | 34 |
| 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 35 |
| 2.1 Představení a stručné shrnutí historie společnosti | 35 |
| 2.2 Analýza vnitřního prostředí dle McKinseyho modelu 7S | 36 |
| 2.2.1 Strategie a dlouhodobé cíle rodinného vinařství | 36 |
| 2.2.2 Sdílené hodnoty | 37 |
| 2.2.3 Struktura..... | 38 |
| 2.2.4 Systém řízení..... | 39 |
| 2.2.5 Styl řízení..... | 40 |
| 2.2.6 Spolupracovníci | 40 |
| 2.2.7 Schopnosti..... | 40 |
| 2.2.8 Dílčí shrnutí faktorů z interní analýzy | 41 |
| 2.5 Analýza klíčových firemních faktorů | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5.1 Marketingové faktory | 42 |
| 2.5.2 Výrobní faktory a řízení výroby | 51 |
| 2.5.3 Dílčí zhodnocení interních firemních faktorů..... | 52 |
| 2.3 Analýza atraktivity trhu dle Porterova modelu | 53 |
| 2.3.1 Vyjednávací síla kupujících..... | 53 |
| 2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů | 54 |
| 2.3.3 Hrozba substitutů | 55 |
| 2.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů | 55 |
| 2.3.5 Rivalita mezi podniky na daném trhu | 56 |
| 2.3.5 Dílčí shrnutí faktorů atraktivity odvětví | 57 |
| 2.6 Výzkum preferencí zákazníků z oblasti vinařství..... | 58 |
| 2.6.1 Metodologie | 59 |
| 2.6.2 Výzkumný vzorek a souhlas respondentů | 60 |
| 2.6.4 Analýza a výsledky dat | 62 |
| 2.6.5 Dílčí shrnutí výsledků z provedeného průzkumu | 70 |
| 2.2 Analýza obecného prostředí dle rámce SLEPTE..... | 71 |
| 2.2.1 Sociální a společenské faktory..... | 72 |
| 2.2.2 Legislativně-politické faktory..... | 74 |
| 2.2.3 Ekonomické faktory..... | 77 |
| 2.2.5 Technologické faktory | 82 |
| 2.2.6 Ekologické faktory..... | 83 |
| 2.2.7 Dílčí zhodnocení faktorů z analýzy obecného prostředí..... | 84 |
| 2.7 Vyhodnocení a analýza pomocí matic IFE a EFE | 85 |
| 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ | 90 |
| 3.1 Formulace vize, strategie a odvozených cílů | 90 |
| 3.2 Udržení a penetrace stávajících tržních segmentů | 91 |
| 3.2.1 Marketingová strategie a podpůrné aktivity | 91 |
| 3.2 Orientace firmy na B2B trh a získání smluvních partnerů | 103 |
| 3.2.1 Oslovení nových partnerů..... | 103 |
| 3.2.2 Pořádání kulturních událostí v rámci kooperace s partnery..... | 105 |
| 3.2.3 Dlouhodobý servis a udržování stávajících partnerství | 107 |
| 3.2.4 Celkové očekávané přínosy z návrhů implementace | 110 |
| 3.2.5 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů | 111 |

| | |
|---|------------|
| 3.3 Tvorba vlastních firemních etiket pro firmy a velkoodběratele | 113 |
| 3.3.1 Implementace a časový harmonogram | 114 |
| 3.3.2 Celkové očekávané přínosy z návrhu tvorby firemních etiket | 115 |
| 3.3.3 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů implementace | 116 |
| 3.4 Přestavění starého sklepa na ubytování a degustační místnost..... | 117 |
| 3.4.1 Implementace a časový harmonogram a rozpočet..... | 119 |
| 3.4.2 Celkové očekávané přínosy z návrhu | 121 |
| 3.4.3 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů..... | 122 |
| 3.5. Shrnutí celkových přínosů navrhovaných změn..... | 123 |
| ZÁVĚR | 125 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 126 |
| SEZNAM GRAFŮ | 131 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 132 |
| SEZNAM TABULEK..... | 133 |

ÚVOD

Rodinné podniky jsou tradiční stálicí v byznysovém prostředí napříč celým evropským kontinentem. dlouholetou tradici nejen v České republice. Uvádí se že více než 50 % firem pochází z rodinného prostředí, proto mají tyto podniky nezpochybnitelný význam pro kulturu a podnikání v celé Evropě. Rodinné podniky jsou velmi specifické tím, že spojují dva rozdílné směry a těmi jsou – rodinné prostředí a podnikání. Spojení těchto dvou částí v jednu dokáže vytvořit úspěšný a silný podnik, který díky právě rodinnému zázemí může dlouhodobě prosperovat.

Na jižní Moravě jsou významným zástupcem těchto rodinných podniků právě vinařství, které v této oblasti mají mnohaletou tradici a jejich činnost se předává z generace na generaci.

Jelikož i já pocházím z vinařské oblasti, tak je mi blízká tradice i kultura vinařství, proto bylo zvoleno téma rozvoje malého rodinného podniku, kterým je Vinařství Stávek z obce Prušánky, který velmi dobře znám, protože majitel i jeho bratr jsou mí dlouholetí přátelé a velmi často jim chodím pomáhat při různých činnostech souvisejících s provozem vinařského podniku. Tento podnik patří k těm novějším i přesto, že tradice vinaření a hospodaření s půdou sahá v rodině Stávků až do dob začátku minulého století, kdy pradědeček stávajícího majitele začal pěstovat první odrůdy vinné révy.

Jelikož je na jižní Moravě silná konkurence v této oblasti podnikání, rozhodl jsem se, že za pomoci právě majitele navrhnu na základě analýz z vnitřního i vnějšího prostředí změny, které by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, udržení si pozice na trhu a zvyšování tržeb a povědomí, aby podnik mohl nadále růst a prosperovat.

Primárním zdrojem informací pro zpracování této diplomové práce byly mé poznatky z fungování podniku, materiály dodané podnikem a hodiny rozhovorů nejen s majitelem vinařství Stávek, ale také s ostatními členy rodiny a lidmi, kteří podnikají ve vinařském sektoru. Domnívám se, že navržené změny jsou reálné a možné relativně rychle implementovatelné do chodu podniku a pomohou podniku k jeho prosperitě.

VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE

Hlavní náplní diplomové práce je určení strategie rozvoje rodinného vinařství Stávek. Tento malý a mladý rodinný podnik vznikl v roce 2016 a jeho sídlem je malá vesnice na jižní Moravě – Prušánky, konkrétně sklepní oblast k nim přiléhající a tou jsou Nechory. Problémem podniku, který se bude nadále řešit v této diplomové práci je nestálost tržeb, zejména v zimních měsících a s tím související i malý počet stálých odběratelů. Podnik si díky svému modernímu přístupu a zároveň alternativnímu zpracování vína a skvělému zákaznickému servisu dokázal vydobýt slušné postavení ve své spádové oblasti. Avšak naplno se nedokázal infiltrovat do větších měst, do více podniků a na velké události napříč celou Českou republikou. To znamená, že zejména v zimních měsících podnik nemá dostatečné množství tržeb, aby uživil všechny členy rodiny a zaměstnance na plný úvazek. Z těchto důvodů je tedy nutné zvážit, jaké se naskýtají možnosti rozvoje tohoto podniku.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz zhodnotit současný stav malého rodinného podniku poskytujícího výrobu, zboží a služby ve vinařském segmentu a navrhnout možnosti a směr potencionálního rozvoje, který povede ke zvýšení povědomí o podniku za účelem zvýšení tržeb. Cíle bude dosaženo prostřednictvím vybraných analyticko-výzkumných metod včetně provedení primárního výzkumu

v oblasti preferencí zákazníků. Na základě výsledků analýz a provedeného výzkumu bude navržen směr potencionálního rozvoje, který bude dále rozpracován do implementace strategie podniku.

Práce je rozdělena do tří stěžejních částí. V první části práce dojde k vymezení základních pojmů a definic zaměřených na strategické řízení podniku. V této části práce je teoretický základ pro dokonalejší pochopení dané problematiky a je zpracována na základě poznatků podložených odbornou literaturou.

Druhá část práce se zabývá analýzou současného stavu podniku. Zahrnuje analýzu vnitřního prostředí podle McKinseyho modelu 7S a analýz klíčových firemních faktorů. Dále se práce zabývá analýzou vnějšího prostředí, a to konkrétněji analýzy atraktivity trhu dle Porterova modelu a dále pak SLEPTE analýzy. Součástí druhé části práce je i marketingový výzkum, zaměřen na preference zákazníků v oblasti s vínem na B2B trhu.

Na závěr analytické části dojde k vyhodnocení identifikovaných faktorů vnější a vnitřní analýzy, která bude sloužit k nalezení vhodné alternativy strategického rozvoje malého rodinného vinařství Stávek.

Třetí neboli poslední částí práce jsou vlastní návrhy konkrétních řešení, které by měli vést k rozvoji daného podniku. Tyto návrhy budou navrženy v souladu s firemními hodnotami a vizí podniku. Součástí návrhů je také postup implementace a navržení časového harmonogramu, přínosy, které podnik získá díky jejich zavedení, náklady s návrhy souvisejícími a identifikace zhodnocení rizik, které se s návrhy pojí.

Ke zpracování částí diplomové práce budou využity **primární i sekundární data**. Primární data budou získána pomocí kvalitativního rozhovoru s vybranými vinaři a majiteli provozoven, kde je víno důležitým produktem v nabídce. Rozhovory budou probíhat ve více dnech povětšinou osobní formou případně přes komunikační služby jako Skype a Zoom. Cílem těchto rozhovorů je získat, co nejlepší přehled o fungování podniků, smyšlení majitelů, preferencích zákazníků a požadavcích trhu. Tyto údaje poté budou sloužit k přesnějšímu uchopení problematiky a správné navržení rozvoje podniku. Sekundární data budou získávána ve veřejně dostupných materiálech, pomocí knih, publikací, videí, odborných článků nebo statistických dat.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem teoretické části diplomové práce je vymezení a pochopení základních souvislostí spojených s problematikou rozvoje a růstu podniku a strategického plánování. V následujících kapitolách budou vysvětleny základní pojmy týkající se malých podniků, rodinného podnikání a strategického plánování. Teoretická část také zahrnuje podrobný popis jednotlivých analyticko-výzkumných metod, které budou použity v další části práce.

1.1 Definice malých a středních podniků

Malým nebo středním podnikem všeobecně rozumíme podnikatelský subjekt, který vlastní jeden nebo více podnikateli. Hlavními znaky je malý počet pracovníků, relativně malý kapitál a malý roční obrát. Názory o posuzování toho, jaká kritéria by měla být využívána pro posuzování velikosti podniků a rozlišení hranic mezi velikostmi podniků se dost často významně liší (Veber, Srpová, 2012).

Obecně jsou ale v odborné literatuře nejčastěji uváděna tyto kritéria:

- počet zaměstnanců,
- obrát,
- bilanční suma roční rozvahy (Veber, Srpová, 2012)

Dle Evropské komise, která vydala v roce 2003 doporučení 2003/361/EC, která definuje MSP a jeho záměrem je posílit konkurenceschopnost MSP. V členských zemích vstoupilo v platnost 1.1.2004. Doporučení definuje malé a střední podniky takto: malé a střední podniky, dále označované anglickou zkratkou SME (Small and Medium Size Enterprises), jsou charakterizovány tím, že:

- mají méně než 250 zaměstnanců,
- roční obrát mají menší než 40 milionů Euro nebo jejich roční bilance nepřekročí 27 milionů Euro,
- jsou nezávislé, musí proto vyhovovat následujícímu kritériu nezávislosti podniku (European Commission, 2003)

Tabulka č.1 popisuje, jak se rozlišují kategorie MSP na základě doporučení Evropské komise 2003/361/EC:

Tabulka 1: Kritéria rozdělení malých a středních podniků

(zdroj: vlastní zpracování podle European Commission, 2003)

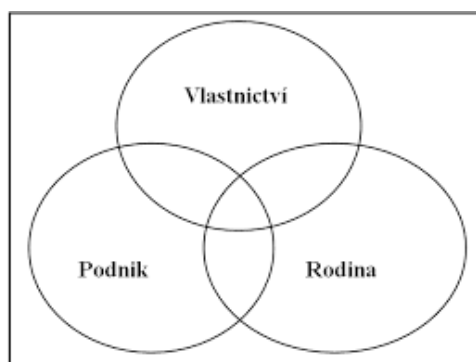
| | Zaměstnanci | Obrat* | Objem aktiv* |
|------------------------------|--------------------|---------------|---------------------|
| Malý a střední podnik | do 250 | do € 50 mil. | do € 43 mil. |
| Malý podnik | do 50 | do € 10 mil. | do € 10 mil. |
| Mikro podnik | do 10 | do € 2 mil. | do € 2 mil. |

*Poznámka: kritériem je obrat nebo objem aktiv

1.2 Rodinné podnikání

Rodinné podnikání je specifickou skupinou, v oblasti podnikání. Zahrnuje nespočet výhod, ale samozřejmě také spoustu nevýhod. Skvělé vztahy a atmosféra rodinných podniků napomáhají k překonávání překážek, které by byly pro jiné organizace likvidační. Angažovanost, flexibilita, rychlé přijímání rozhodnutí a změn a často také vysoká orientace na kvalitu patří mezi charakteristiky rodinných podniků. Veškeré plány a rozhodnutí většinou vznikají v neformální atmosféře. Výhodou je právě angažovanost, empatie a zaujetí pro podnik. Jednotliví členové jsou schopni pracovat flexibilněji. Rodinné podniky často dosahují delší životnosti a větší míry účinnosti (Koráb, 2008).

V rodinných podnicích máme 3 druhy cílů a těmi jsou: cíle vlastníků, cíle zaměstnanců a rodinné cíle. Vzájemné propojení je znázorněno na obrázku č.1.



Obrázek 1: Model tří kruhů

(zdroj: Koráb, 2008)

1.2.1 Řízení rodinného podniku

Styl řízení rodinného podniku nejvíce ukazuje rozdíly oproti ostatním podnikům. Styl řízení rodinného podniku závisí v podstatě na dvou faktorech. Prvním faktorem je velikost rodinného podniku a druhým faktorem je podíl nebo účast vlastníka a jeho rodiny na řízení (Koráb, 2008).

Struktura a organizace řízení v rodinných podnicích

V dnešním světě je čím dál těžší vyrovnat se konkurenci. Je známo, že největší uplatnění v rodinném podniku má autoritativní a patriarchální styl řízení. Hlavní slovo při řízení má většinou rodina. Zároveň však ve většině těchto podniků se setkáváme s vícestranným rozhodováním i v těch nejmenších rodinných podnicích, tzn. že vlastník nerozhoduje pouze sám. Čím větší je podnik, tím více se delegují pravomoce (Koráb, 2008).

Organizace řízení v rodinných podnicích se dělí na:

- **Management vlastníků**

Jedná se o typ řízení, kdy vedoucí pozice připadá jednomu nebo více vlastníků. V případě, že má podnik více vlastníků, tak bývá řízení podniku poměrově rozděleno (Koráb, 2008).

- **Management rodiny**

V této situaci podnik řídí dva nebo více členů rodiny, které podnik náleží. Zároveň není důležité, aby měli jednotliví členové majetkový podíl v podniku, v případě, že je podnik majetkem rodiny (Koráb, 2008).

- **Management rodiny s účastí externích manažerů**

Vedení podniku je rozděleno mezi členy rodiny a externí manažery. Platí takové nepsané pravidlo, že čím větší je obrat, tím roste podíl externích manažerů v rodinném podniku (Koráb, 2008).

- **Čisté řízení prostřednictvím externích manažerů (oddělení kapitálu a řízení)**

Hlavním bodem v tomto řízení je úplné oddělení vlastnické a řídicí funkce. To má velký vliv na zamezení konfliktům mezi členy rodiny. Rodina tak zůstává ochráněna od těchto vlivů a odvolání externího manažera může proběhnout bez vnitřního rodinného sváru (Koráb, 2008).

1.2.2 Silné a slabé stránky malých a středních rodinných podniků

Tohle neplatí jen rodinných podniků, ale i u ostatních, každopádně každý podnik by se měl vždy zaměřit na své silné stránky, a ty rozvíjet, a naopak slabé potlačovat či úplně eliminovat. Podnik by měl učinit analýzu, která ho zbaví komplikací či samotné ohrožení existence (Koráb, 2008).

Silné stránky

- **Vzájemná shoda mezi osobami**

Vždy je maximální snaha o dosažení jednoty názorů mezi členy rodiny a vlastníky.

- **Angažovanost**

Vede společným úsilím k dosažení určitého cíle. Čím větší angažovanost, tím větší zodpovědnost a loajalita.

- **Znalost**

Každý podnik má vlastní know-how a pokročilé inovace pro realizování podnikatelských výstupů.

- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz**

Členové rodiny většinou dokážou věnovat veškerý čas pro rozvoj podniku. Důležitá je schopnost umět správně nakládat se svými financemi, aby podnik získal finanční pružnost, která mu pomůže v jeho konkurenceschopnosti (Koráb, 2008).

Slabé stránky

Slabé stránky malých a středních podniků mají trochu složitější podobu. Dělí se totiž na vnitřní a vnější. Vnitřní slabé stránky vyplývají z interního prostředí firmy a lze je určitým způsobem ovlivnit. Naopak vnější slabé stránky vyplývají z externího prostředí firmy a podnik je nemůže přímo ovlivnit (Koráb, 2008).

Slabými stránkami například jsou:

- **Emocionální tlaky** – v rodinných podnicích dochází k prolínání rodinného a podnikového systému. Můžeme pozorovat rivalitu mezi sourozenci, špatný vztah rodiče-děti (Koráb, 2008).
- **Rivalita mezi sourozenci**
- **Vztah rodiče-děti** – Děti se snaží získat nezávislost a prosadit své vlastní nápady. Rodiče často mají potřebu ukazovat, že jsou lepší a zkušenější (Koráb, 2008).
- **Komunikace** – Základním a důležitým faktorem je maximální otevřenost vůči všem zaměstnancům a členům rodiny a naprosto otevřená diskuse o problémech. (Koráb, 2008).
- **Profesionalizace rodinného podniku** – V rodinných podnicích se běžně můžeme setkat s nepotismem. Znamená to obsazování pozic rodinnými příslušníky před mnohem kvalifikovanějšími zaměstnanci z nerodinného prostředí. Tohle může znamenat pro podnik nepříznivé výsledky nebo také stopnutý růst (Koráb, 2008).

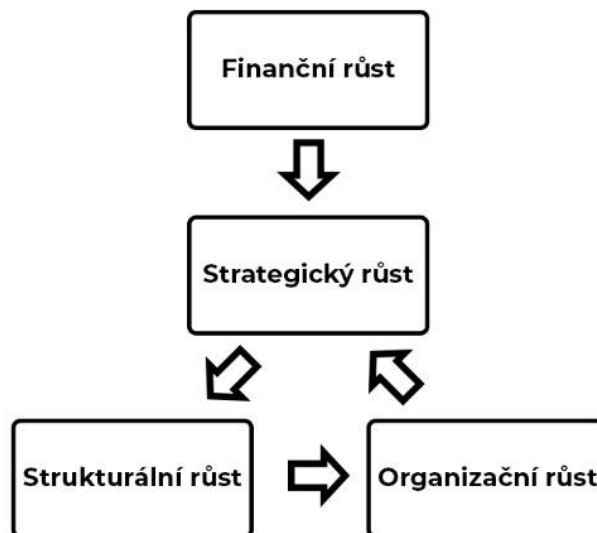
1.3 Rozvoj a růst podniků

Rozvoj podniků, a především ten úspěšný je podmíněn řadou faktorů. Mezi hlavní faktory patří rozhodně ucelená a jasně stanovená strategie podniku. Dále pak schopnost podniku flexibilně reagovat na neustále se měnící podmínky trhu. Typickým znakem pro rozvojové fáze podniků je hledání nových zákaznických segmentů a nových prostředí pro expanzi. Další důležitou schopností podniku je schopnost efektivně hospodařit s cizím i vlastním kapitálem a získávat nové zdroje pro další rozvoj (Staňková, 2007).

Úplně nejčastějším důvodem pro rozvoj podniku je rozšiřování podniku, od kterého si majitelé slibují větší množství finančních prostředků pro dosažení svých podnikatelských cílů (Staňková, 2007). Růstem podniku rozumíme dynamický proces rozvoje potencionálu firmy. Neobsahuje pouze vnitřní rozvoj, ale i zlepšení komunikace a vztahu s okolím. Vše je ovlivněno činiteli znázorněnými na obrázku č.2.

Finanční růst je nejčastěji vyjádřen velikostí tržeb a je chápán jako hlavní pilíř rozvoje celého podnikání. Má úzkou souvislost se schopností správně nakládat s vlastním i cizím kapitálem, které jsou potřeba pro růst (Staňková, 2007).

Strategický růst je spíše zaměřen na pružnost firmy při reakci na změny v podnikovém prostředí. Jedná se o to, jak podnik zefektivňuje své schopnosti a dovednosti, využívání tržních příležitostí, aby si udržel výhodu před ostatními konkurenty v odvětví (Staňková, 2007).



Obrázek 2: Oblasti dynamického růstu firmy

(zdroj: Vlastní zpracování podle Staňková, 2007)

Strukturální růst znamená přizpůsobení interních systémů v podniku. Jedná se o změny v rozdělování materiálových a finančních zdrojů nebo kontrolních systémů (Staňková, 2007).

Organizační růst je poslední částí růstu podniku. Znamená změny v rámci organizační struktury firmy a zároveň přerozdělování manažerských funkcí (Staňková, 2007).

Snaha o neustále zlepšování a zefektivňování podnikání se projevuje zvyšováním důrazu na efektivitu práce, posílení konkurenční pozice za pomoci spojení s různými dalšími podnikatelskými subjekty na trhu nebo využíváním outsourcingu (Veber, Srpová, 2012).

1.4 Definice strategie podniku

Strategií rozumíme soubor rozhodnutí a plánů, které jsou potřeba k vytvoření ziskovosti a úspěchu podniku (Kourdí, 2011). Srpová (Srpová, 2011) říká, že strategie určuje, jak dosáhnout dlouhodobých cílů. Vytyčení strategie je hlavním úkolem a má klíčový vliv na

pozici firmy na trhu v budoucnu. Strategie tvoří základ pro všechny procesy rozhodování, plánování a realizaci operativních cílů. Strategie je nadřazena nad všechny oblasti firmy, a je důležité, aby se podle ní řídili všichni ve firmě (Srpová, 2011).

Keřkovský a Vykypěl (2003) zase definují strategii jako soubor strategických cílů a odpovídajících strategických operací.

1.4.1 Typologie strategií dle trhu a hierarchie

Na světě je známá celá řada různých typů strategií. Základ pro tyto strategie dříve vytvořil Ansoff se svou maticí se 4 typy strategií. Na základě Ansoffovy strategie vznikly další, které se dnes už různě kombinují. Pro potřeby této práce bylo zvoleno toto dělení strategií na tržní a dle hierarchie.

Tržní strategie pro malé a střední podniky

Malé a střední podniky by tak měli své strategie stavět na silných stránkách a využívat svých konkurenčních výhod pro upevnění pozice na trhu. Nejčastější strategie, které jsou uplatňovány v malých podnicích, jsou strategie diferenciacce, diverzifikace nebo kooperace (Veber, Srpová 2012).

Strategie diferenciacce

Pokud podnik působí na současných trzích, ale snaží se proniknout s novým výrobkem. Snaží se se reagovat na aktuální potřeby aktuálních zákazníků. Většinou tuto strategii využívají podniky, které mají už vybudovanou pozici na trhu. Firma se díky této strategii odlišuje pomocí vylepšení intervenčních oblastí, především v marketingovém mixu. Menší podniky se v rámci této strategie zaměřují především na kvalitu (Veber a Srpová, 2012).

Strategie diverzifikace

Podnik má novou službu nebo výrobek a snaží se prorazit na novém trhu/trzích. Důležitá je důkladná analýza nových trhů, zaměřit se na rizika a a připravit si plán na jejich eliminaci, protože tato strategie je považována za tu nejrizikovější. Protože s ní většinou souvisí velké vstupní náklady (Veber a Srpová, 2012).

Strategie kooperace

Tuto strategii provádí především malé podniky, protože nemají vybudovanou pozici na trhu, tak se spojí, aby dosáhli úspěchu a zviditelnění svého jména. Kooperace vzniká jak mezi firmami v konkurenčním, tak i nekonkurenčním prostředí. V druhém případě se jedná o marketingovou symbiózu, kdy se jedná o podniky, které nabízejí komplementární produkty. Pokud malý podnik nemá dostatečný kapitál a marketingové poznatky může toto sdružení zvýšit svoje rozvojové šance (Veber, Srpová, 2012).

Strategie dle hierarchie řízení

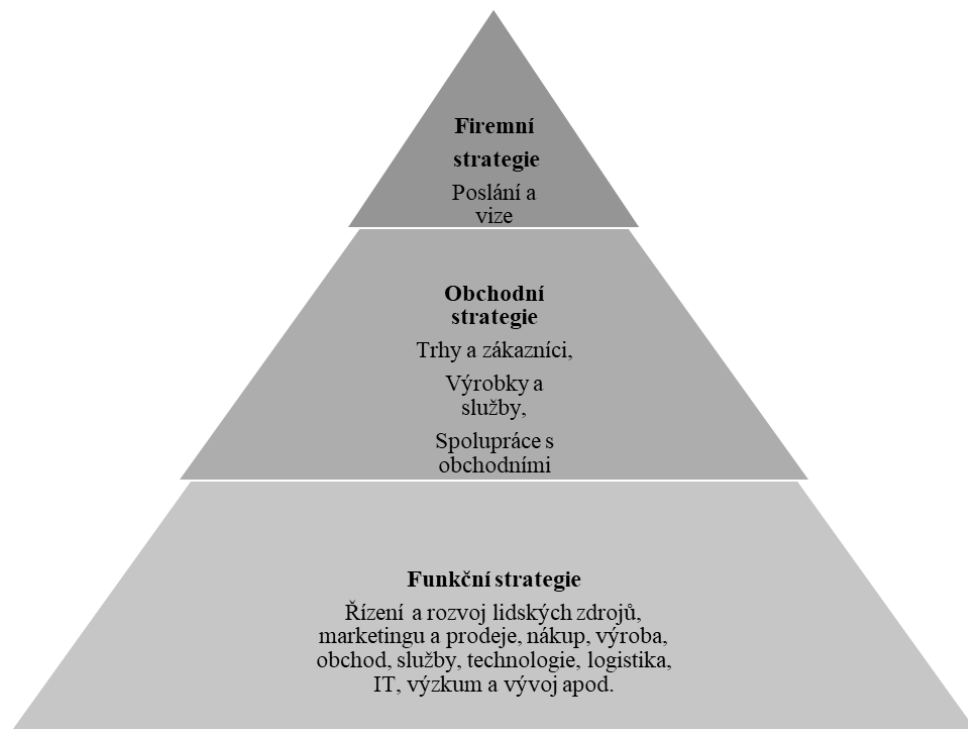
Firemní (korporátní) strategie vyjadřuje základní rozhodnutí v podniku, jak je vidět na obrázku č. 4, tak se tato strategie nachází na úplném vrcholu pyramidy hierarchických strategií. Patří sem způsob, jak bude podnik řízen, trhy, na kterých bude podnik působit nebo záměr. Na firemní strategii by v ideálním případě měla navazovat formulace obchodních strategií, které se dále rozpracovávají do funkčních strategií.

Firemní strategie definuje:

- strategické obchodní jednotky a jejich vyčlenění
- strategické cíle
- vymezení směrů a cest k naplnění cílů.

Obchodní strategie stanovuje základní strategické cíle a cesty k jejich dosažení. Jde o rozpracování firemní strategie, která se nachází v hierarchii o stupínek výše. Obchodní strategie specifikuje strategické cíle pro marketingový mix 7P.

Funkční strategie řeší se v návaznosti na obchodní strategii. Příkladem může být vývoj výrobků či služeb, rozvoj marketingu a prodeje. Vychází z obchodní strategie a zavádí se z důvodu konkretizace vybraných osobních strategií. V malých firmách často dochází k překrývání úrovní, ke kterému dochází v důsledku operativního nebo taktického řízení společnosti (Keřkovský a Drdla, 2003).



Obrázek 3: Hierarchie strategií a jejich propojenost (změn)

(zdroj: Vlastní zpracování podle Keřkovského a Drdla, 2003)

1.4.2. Strategické řízení a jeho proces

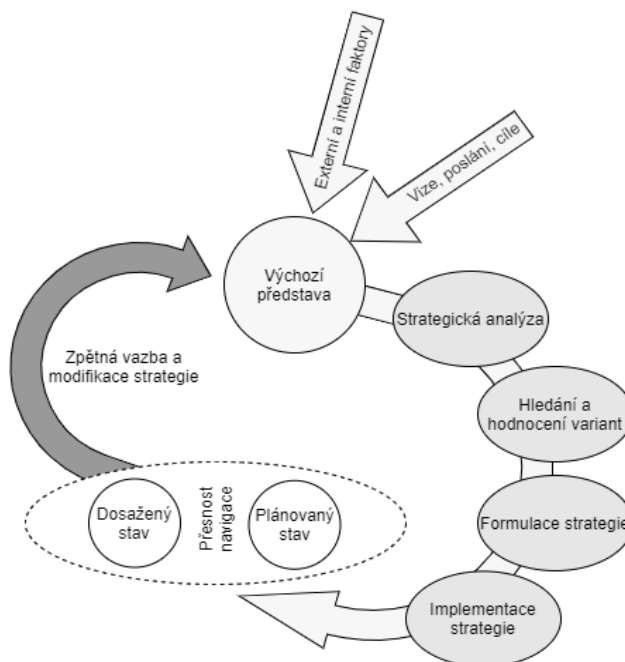
Strategické řízení společnosti má dva základní předpoklady. Těmi jsou: určení cílů, kterých chce podnik dosáhnout a nalezení cesty a potřebných prostředků, kterými těchto cílů dosáhneme. Tyto předpoklady dohromady se nazývají podniková strategie. Každá firma při celém svém působení usiluje o upevnění pozice na trhu a získání konkurenční výhody. Je zde neustálá potřeba se odlišit a zákazníkům nabízet atraktivnější produkty a služby. Touto definicí rozumíme konkurenční výhodu. Každá konkurenční výhoda by měla být udržitelná, ale v současnosti se můžeme stále více setkávat s názorem, že žádná taková výhoda není dlouhodobě udržitelná. Prostřednictvím konkurenčních výhod podnik může získat nové zákazníky a zvyšovat zisk (Blažková 2007).

Proces strategického řízení

Proces strategického řízení je stále se opakující, nekončící proces. Schopnost reakce na změny nebo vznikající problémy, případně výzvy nebo příležitosti je důležitý pro každý podnik či organizaci. Pro pochopení průběhu tohoto procesu se v literatuře uvádí 5 fází:

- **První fáze** – zjištění aktuálního stavu strategického řízení podniku. Určuje se mise a cíle podniku. Hlavním cílem je zjištění, čeho chce podnik potažmo vlastník/majitel dosáhnout.
- **Druhá fáze** – strategická analýza. Zahrnuje analýzu vnějšího, odvětvového (konkurenčního) a vnitřního prostředí podniku.
- **Třetí fáze** – formulace strategie, která bude modifikovat aktuální strategii takovým způsobem, aby bylo dosaženo vytvoření udržitelné konkurenční výhody.
- **Čtvrtá fáze** – implementace strategie do podnikové struktury takovým způsobem, aby bylo dosaženo vzájemného propojení a komunikace podnikových procesů.
- **Pátá fáze** – kontrola a monitoring vývoje strategie (Mallya, 2007, s. 27).

Proces strategického řízení zobrazuje níže uvedený obrázek č.5 (Zich, 2012, s.14).



Obrázek 4: Proces strategického řízení

(zdroj: Zich, 2012)

Robert Zich ve své knize Koncepce úspěchu-schopnosti říká, že vedle základních kroků procesu strategického řízení jako jsou strategická analýza, identifikace a hodnocení variant, formulace strategie a její implementace, je potřeba dbát i na zpětnou vazbu. Princip zpětné vazby nám ukazuje, jestli došlo k naplnění strategie. Pokud při implementaci podnikové strategie není přihlíženo k původním východiskům, může dojít k přehlédnutí podstatných změn na trhu. Zpětná vazba a vyhodnocování původních plánů je důležitá pro zpětné vyhodnocování původních východisek je nezbytné pro zaznamenání posunu konkurence a rozvoj konkurenceschopnosti podniku.

1.5 Analytické metody pro analýzu současného stavu podniku

Následující kapitola obsahuje popis důležitých nástrojů pro analýzu současného stavu podniku. Tyto informace pak budou důležité pro plánování dalšího rozvoje podniku. V této práci budou využity analýzy pro zkoumání interního prostředí podniku a těmi jsou McKinseyho model 7S a analýza klíčových firemních faktorů. Dále pak analýzy zaměřující se na externí prostředí jako SLEPTE analýza, Porterův model pěti tržních sil (5F), v neposlední řadě bude proveden kvalitativní výzkum jako výchozí oblasti pro dosažení cíle v oblasti zmapování preferencí zákazníků na vybraném trhu. Všechny tyto analýzy budou následně shrnuty v IFE a EFE maticích a díky nim bude navržen směr jejich potencionálního rozvoje.

1.5.1 Analýza obecného prostředí dle rámce SLEPTE

Někdy označována jako PEST analýza. Díky ní se zkoumají a určují externí faktory. Zahrnuje oblasti: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické (Blažková, 2007).

Sociální faktory

Do sociálních faktorů patří vývoj společnosti, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti v celé společnosti nebo problematika důchodů. Často se setkáváme s faktory jako jsou zdravotní stav populace nebo kultura a další. Sociální faktory ve své podstatě souvisí s obecným vnějším prostředím, a tedy s lidmi, kteří nemají přímý vliv na podnik. Pokud jsou sledovaná data relevantní, může to pro podnik znamenat zisk lepší pracovní síly, větší odbyt a celkově lepší jméno společnosti (Blažková, 2007).

Legislativní faktory

Legislativní neboli právní faktory určuje vláda každé země a částečně se liší v tom, že na každý podnik se vztahují částečně jiné zákony a jiné povinnosti. Za porušení těchto faktorů většinou hrozí pokuty a sankce. V první řadě je důležité sledovat aktuální znění zákonů, právních norem a předpisů, které mohou mít vliv na podnik. Občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, daňové zákony, zákony týkající se ochrany spotřebitele nebo zákony týkající se ochrany životního prostředí. Tyto všechny dokumenty potřebuje každý podnik sledovat a řídit se jimi, aby nedošlo k porušování předpisů. Není na škodu sledovat různé dotační programy, jelikož mohou podniku pomoci k rychlejšímu rozvoji a přísunu kapitálu, který firmě pomůže (Blažková, 2007).

Ekonomické faktory

Nejdůležitějšími faktory, které podniky sledují a analyzují, jsou hospodářské cykly v ekonomice (národní i světové). A samozřejmě také míra inflace. Dalšími faktory v této oblasti jsou úrokové sazby, míru nezaměstnanosti nebo vývoj HDP. Obecně nemůžeme určit, které z těchto faktorů nejvíce ovlivňuje podniky. Vždy je totiž důležité tyto faktory zkoumat a analyzovat na konkrétní firmě, takže to, co ohrožuje jeden podnik, tak na další nemusí mít skoro žádný vliv (Srpková a kol., 2010).

Politické faktory

Vlády států tvoří zákony a tím pádem mají přímý vliv i na ekonomiku. Stát je také největším zaměstnavatelem a spotřebitelem. Státní orgány ovlivňují ekonomiku například pomocí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, Úřadu na ochranu spotřebitele nebo Českého telekomunikačního úřadu. Prostřednictvím hospodářské politiky může podnik podporovat malé podniky, vývoz do zahraničí nebo výzkum a vývoj nových technologií (Blažková, 2007).

Technologické faktory

Pokrok a inovace v technologiích je důležitou součástí rozvoje většiny firem. S rostoucím technologickým pokrokem roste i životní úroveň obyvatelstva. Vede ke zjednodušení práce i kompletně života. Výhoda technologického pokroku pro podnik většinou znamená i zvyšování zisků (Blažková, 2007).

Ekologické faktory

V dnešní době se tento faktor skloňuje v různých smyslech celkem často. Ekologické faktory představují pro některé společnosti spoustu příležitostí, ale na druhou stranu i hrozeb. Podniky by tak tyto faktory měli brát v úvahu a věnovat jim určitou pozornost. Podniky se soustředí na třídění odpadu, snížení ekologické stopy, obnovitelné energie a další (Blažková, 2007).

1.5.2 Analýza atraktivity trhu dle Porterova modelu

V odborné literatuře je tato analýza často nazývána analýzou konkurenčních sil. Tento model bere do úvahy, že podnik má na trhu i v odvětví určitou pozici. Keřkovský a Vykypěl říkají, že chování podniku ovlivňuje pět základních faktorů (Keřkovský, Vykypěl, 2001).

Faktory dle Porterova modelu:

- Rivalita mezi podniky působícími na daném trhu
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba substitutů (Blažková 2007)

Cílem této analýzy je rozpoznat konkurenční síly, působící na podnik a jsou pro něj příležitostí nebo hrozbou. Intenzita těchto sil silně ovlivňuje ziskovost podniku v daném odvětví (Srpová, 2011).

Rivalita mezi podniky působícími na trhu

Pro podnik jsou důležitým zdrojem informací aktivity konkurence a jejich analýza. Z hledisek jako jsou ekonomické výsledky, strategické záměry a srovnání produktů a služeb konkurence, se mohou vyvodit příležitosti a hrozby, vyplývající z těchto činností (Veber, 1998).

Míra rivality je ovlivněna velikostí trhu a počtem konkurentů. Rivalita je velká, pokud na daném trhu je spousta firem, které jsou přibližně stejně velké a jejich výrobky jsou podobné nebo stejné (Grasseová, 2010).

Jestli je rivalita na daném trhu velká zjistíme přes skupinu podmínek. Pokud je jakákoliv z uvedených podmínek naplněna, tak se jedná o velkou rivalitu.

Pět nejčastějších podmínek:

- Nové, do budoucna velmi pravděpodobně lukrativní odvětví
- Malá ziskovost trhu, snaha konkurence o přežití jakýmkoliv způsobem
- Na malém trhu působí velké množství konkurentů
- Diferencovanost produkce je nízká
- Málo rostoucí (nebo dokonce se zmenšující) trh (Sedláčková, 2000)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud je odvětví rostoucí a atraktivní z pohledu ziskovosti, tak riziko, že do odvětví přijdou noví konkurenti je vysoké. Pozornost tedy musí být věnována vstupním nákladům, jak peněžitým, tak i vědomostním kapitálem (Blažková, 2007).

Vyjednávací síla dodavatelů

V momentě, kdy na trhu působí jen malé procento dodavatelů, se specifickou nabídkou produktů, tak tato vyjednávací síla roste. Tito dodavatelé pak mají možnost určovat si vlastní podmínky a stanovit vyšší ceny. Pro podniky je tak důležité aktualizovat přehled dodavatelů, provádět pravidelné kalkulace nákladů, které se pojí s případnou změnou dodavatele (Blažková, 2007).

Vyjednávací síla zákazníků

Tímto pojmem si představíme, jak velkou vyjednávací sílu má odběratel (zákazník) při stanovení konečné ceny výrobku. Vyjednávání o ceně může probíhat několika způsoby.

- **Přímo** – formou reálné konfrontace
- **Nepřímo** – odebráním menšího množství zboží až úplnou změnou dodavatele.

Velká vyjednávací síla se projeví v momentě, kdy na trhu nakupuje jen několik málo zákazníků, kteří ale nakupují převážnou část produkce (Blažková 2007).

Hrozba substitutů

Substituty rozumíme produkty nebo služby, které uspokojují zákaznickovy potřeby stejně nebo velmi podobně jako aktuální produkty. Zákazník reaguje na zvyšující se ceny nebo klesající kvalitu a zkouší různé levnější nebo kvalitnější alternativy (Blažková, 2007).

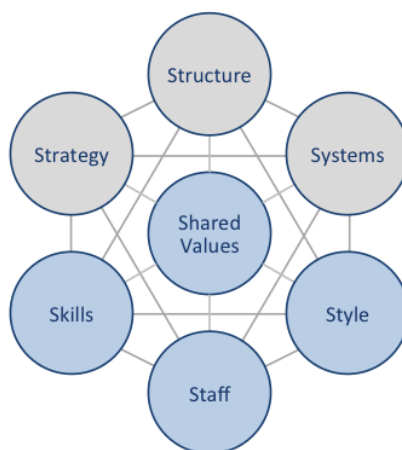
Tato hrozba se snižuje, pokud je splněno několik podmínek, ať už zvlášť nebo dohromady.

- Neexistují blízké substituty výrobku
- Podniky nabízející substituty, mají vyšší výrobní náklady
- Podniky, které nabízí substituty, nerozšiřují svou nabídku
- Náklady na přechod k substitutu jsou pro odběratele vysoké (Keřkovský, Vykypěl, 2001)

1.5.3 Analýza vnitřního prostředí podniku dle McKinseyho modelu 7S

Tento model je využíván pro zkoumání interního prostředí firmy. Zaměřuje se na sedm nejdůležitějších faktorů, které mají nejvyšší podíl na úspěchu každého podniku (Smejkal a Rais, 2013).

Dělíme je na měkké a tvrdé a grafické znázornění je zobrazeno na obrázku č.5. Do měkkých prvků spadají spolupracovníci, sdílené hodnoty, styl řízení a schopnosti, do tvrdých prvků spadá strategie, struktura, systémy.



Obrázek 5:McKinseyho model 7S

(zdroj: Dudovskiy, 2016)

Jednotlivé faktory jsou popsány níže:

- **Strategie (strategy)** – strategií podniku rozumíme to, jak podnik dosahuje své vlastní vize a jak bude reagovat na hrozby a příležitosti, které jej potkají v průběhu podnikání.
- **Struktura (structure)** – struktura podniku ukazuje organizační uspořádání (jeho obsahovou i funkční náplň). Zobrazuje, jaké vztahy jsou mezi jednotlivými subjekty a jejich nadřazenost či podřízenost.
- **Systémy (systems)** – tento bod ukazuje formální i neformální styly, které slouží k řízení podniku. Systémy řídí každodenní práci podniku. Patří sem například komunikační, informační, kontrolní systémy apod.
- **Spolupracovníci (staff)** – jde především o lidské zdroje podniku. Jejich školení, rozvoj, rozvíjení vztahů mezi nimi, motivace, loajalita, jakým způsobem se chovají vůči podniku a další. Dále se dělí na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné.
- **Schopnosti (skills)** – schopnost je možno brát jako profesionální znalost nebo pravomoc uvnitř podniku. Ukazuje nám silné stránky společnosti.
- **Styl vedení práce (style)** – ukazuje nám, jak management přistupuje k řízení a jakým stylem dochází k řešení problémů. Důležité je brát v potaz rozdíly mezi předpisy a skutečnému chování managementu.
- **Sdílené hodnoty (shared values)** – tento bod ukazuje jaké hodnoty, vize a ideje plní jak podnik samotný, tak všichni, kteří mají s ním spojitost a osobní zájem na úspěchu podniku (Mallya, 2007).

1.5.4 Analýza klíčových firemních faktorů

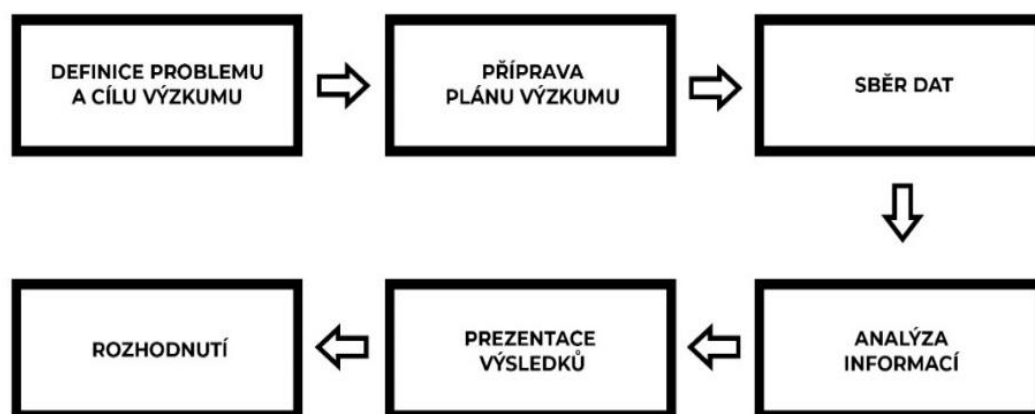
Tato analýza se blíže zaměřuje na faktory, mezi které patří faktory vědecko-technické, marketingové, výrobní, podnikových a pracovních zdrojů, a nakonec taky faktory finanční.

- **Vědecko – technické faktory** – faktory spojené s technologickým pokrokem, mohou zkvalitnit a zlepšit podnikové procesy, což vede k vyšší produktivitě práce nebo snížení nákladů. Pokud se podnik vydává strategií diferenciacce, tak by tyto faktory neměl podcenit (Hanzelková, 2017).

- **Marketingové faktory** – tyto faktory ovlivňují každý podnik a jsou postaveny na marketingovém mixu podniku (4P), který zahrnuje body jako:
 - Produkt (product)* – produkt nebo služba, kterou podnik nabízí zákazníkům
 - Cena (price)* – je zde znázorněna cenová strategie a cenová politika podniku
 - Místo (place)* – zaměřuje se na distribuční cesty
 - Reklama (promotion)* – souhrn všech komunikačních a propagačních nástrojů, které podnik využívá, např.: komunikační kanály (Srpková a kol., 2010)
- **Výrobní faktory a řízení výroby** – zahrnuje velikost výroby, úroveň automatizace, které vstupy si podnik zajišťuje sám a které potřebuje získávat od dodavatelů. Je zde nastíněn celý proces, který souvisí s výrobou, kam patří logistika, dělba práce, výrobní postupy až k distribuci výrobků zákazníkovi (Mallya, 2007).
- **Faktory podnikových a pracovních zdrojů** – představuje, zda na jednotlivých pracovních pozicích jsou kompetentní zaměstnanci s potřebnými znalostmi a dovednostmi, vztahy na pracovišti a sdílení společných hodnot podniku (Mallya, 2007).
- **Finanční a rozpočtové faktory** – Jedna z nejdůležitějších oblastí pro manažery podniku. Zkoumána je finanční situace a zdraví daného podniku. To zajišťuje podniku stabilitu a dlouhodobý růst (Mallya, 2007).

1.5.5 Marketingový průzkum

Marketingový výzkum je důležitou součástí v poskytnutí významných faktů a informací. Tyto informace slouží k podnikům k pochopení zákazníka, trhu nebo taky konkurence. Marketingový výzkum obsahuje sběr informací, které se získávají pomocí mnoha různých technik. Poté následuje analýza informací. Informace musí být použitelné, a hlavně relevantní pro správné využití průzkumu. V neposlední řadě sem patří také komunikace a prezentace výsledků. Stručně řečeno, marketingový průzkum je analýza a sdělení informací za účelem rozhodování v marketingu (Wilson, 2006). Kotler říká, že proces marketingového výzkumu má 6 kroků, jak je znázorněno na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Proces marketingového výzkumu

(zdroj: Vlastní zpracování)

Metody marketingového výzkumu podle sběru dat

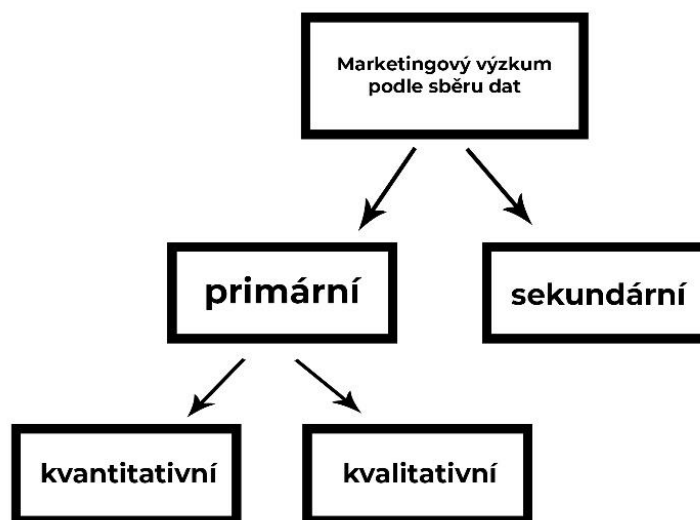
Marketingový výzkum podle sběru dat můžeme rozdělit, na primární a sekundární a primární výzkum dále dělíme na kvalitativní a kvantitativní:

- **Primárním** marketingovým výzkumem rozumíme sběr dat, který se provádí poprvé a má spojitost s konkrétním zadavatelem a konkrétním problémem. Tyto data nebyla dříve nijak zpracována. Data jsou získávána pomocí techniky, jako jsou dotazování, experimentem nebo rozhovorem. Primární výzkum se dále dělí na kvalitativní a kvantitativní (Foret, 2008).
- **Sekundární výzkum** naopak zahrnuje data, která již byla dříve shromážděna z jiných důvodů. Může se jednat o odborné časopisy, databáze nebo ročenky. Informace k sekundárnímu výzkumu může podnik získat buď zdarma, nebo za poplatek od společností, které se shromažďováním dat zabývají (Foret, 2008).

Kvalitativní marketingový výzkum

Kvalitativní výzkum si klade za cíl pochopit chování a rozhodování zákazníků. Pro potřeby této práce byl zvolen kvalitativní výzkum z důvodu naplnění cílů práce. Strategie se bude ubírat směrem na B2B trhy, tudíž podnik bude pracovat s požadavky odběratelů, kteří svým způsobem zastupují i požadavky jejich konečných zákazníků a není tedy nutné zvolit obrovský vzorek respondentů. Kvalitativní výzkum je rychlejší než kvantitativní,

je tvořen do hloubky a na menším měřítku lidí. Nevýhodou tohoto typu výzkumu je, že výsledky se nedají převést na všechny obyvatele (Foret, 2008).



Obrázek 7: Dělení marketingového výzkumu dle sběru dat

(zdroj: Vlastní zpracování)

1.5.6 Analýza výsledků dle metody SWOT

SWOT analýza nám umožňuje spojit dohromady výsledky z předchozích analýz. Vnitřní prostředí nám ukazuje silné a slabé stránky podniku a vnější prostředí je zachyceno pomocí:

- **Silné stránky** jsou takové faktory, které pomáhají podniku vyniknout v konkurenčním prostředí, a díky kterým firma dosahuje své pozice na trhu.
- **Slabé stránky** představují nedostatky firmy
- **Příležitosti** ukazují možnosti potencionálního rozvoje podniku. Důležité je správně je identifikovat a využít ve svůj prospěch.
- **Hrozby** představují vlivy a změny, z okolí podniku, které mohou mít nepříznivý vliv na působení podniku, příp. na jeho existenci (Srpková, 2010).

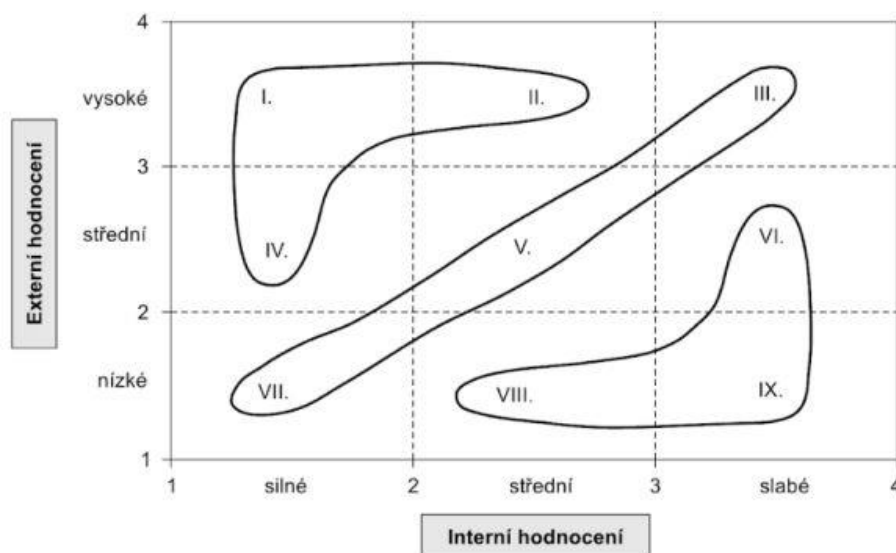
Jakmile dojde k sestavení SWOT matice, je potřeba ohodnotit faktory z ní vyplývající. Je potřeba jim přiřadit váhu a posoudit význam pro konkrétní situaci. Jednou z mnoha metod je využití hodnocení faktorů externí a interní analýzy pomocí IFE a EFE.

V této metodice dochází k přidělení váhy jednotlivým položkám podle významnosti pro podnik. Matice IFE se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku. Suma vah všech

zvolených faktorů se musí rovnat 1 v rámci jedné matice. Škála dle Fotra (2012) se vliv hodnotí jako 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední a 1 = nízký. V posledním kroku se vynásobí vliv s váhami faktorů a je určeno celkové vážené ohodnocení. Obdobně je tvořena matice EFE, avšak ta pracuje s příležitostmi a hrozbami podniku.

Výběr strategických variant s využitím IE matice

Po dokončení IFE a EFE analýz, lze výsledky použít pro matici na hodnocení vnitřních a vnějších faktorů (Jakubíková, 2013, str. 132). Fotr (2012, str. 52) popisuje matici IE jako metodu ke stanovení vhodných strategií, které zahrnují úplné závěry všech předchozích analýz. Matice je vytvořena pomocí celkového ohodnocení jednotlivých faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které vzešly z tvorby matic EFE a IFE. Ohodnocení IFE bývá vyneseno na osu X a ohodnocení EFE matice na osu Y. Výsledkem ukazuje pozici společnosti na matici, která je rozdělena do 9 polí. Podle umístění v polích jsou doporučeny možné varianty strategie. Všech devět polí je rozděleno na 3 hlavní oblasti. Obrázek č. 9 ukazuje, že pro oblast I, II, IV jsou doporučeny integrační strategie nebo jejich alternativy (např.: strategie aliance) Pro druhou oblast VII, V, III jsou doporučeny strategie penetrace trhu a vývoje produktu. Pro poslední oblast VIII, VI, IX jsou doporučeny defenzivní strategie, například opuštění části nebo celého trhu (Fotr a kol., 2012, str. 52).



Obrázek 8: Grafická interpretace strategického směřování

(zdroj: Fotra a kol., 2012, s. 53)

1.5.7 Identifikace a hodnocení rizik

Základním krokem ke zjišťování rizik je rozhodně jejich analýza. Je to proces, kdy dochází k definování možných hrozeb, které mohou nastat při určitých změnách v podniku. Zahrnuje pravděpodobnost uskutečnění rizika a dopad na aktiva podniku. Stanovuje podniku tedy možná rizika a jejich potencionální závažnost. Abychom kvalitně vyřešili jakýkoliv problém je vždy potřeba provést kvalitní analýzu rizik.

Analýza rizik zahrnuje:

- Identifikaci aktiv
- Stanovení hodnoty aktiv
- Identifikaci hrozeb a slabin
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.

Skórovací metoda analýzy rizik

Metod analýzy rizik je velké množství, proto pro účely této práce byla zvolena skórovací metoda, která bude podrobněji popsána.

Skórovací metoda se skládá ze tří fází: identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhy na opatření pro snížení rizika. Nebezpečí se týkají čtyř nejdůležitějších oblastí (technické, finanční, personální a obchodní). Každé riziko je hodnoceno na základě pravděpodobnosti výskytu a také dopadu. Ocenění (ohodnocení) rizika je představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre (Smejkal, Rais, 2006).



Obrázek 9: Mapa rizik

(zdroj: Smejkal, Rais, 2006)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce bude představen podnik Vinařství Stávek a dojde ke zhodnocení jeho současné situace. Dále zde budou analýzy interního a externího prostředí. Součástí analytické části diplomové práce bude také kvalitativní výzkum zaměřený na preference zákazníků na trhu s vínem. Na závěr této části proběhne vyhodnocení pomocí matice IFE a EFE.

2.1 Představení a stručné shrnutí historie společnosti

Pro účely této diplomové práce, s přesahem do reálného využití návrhů rozvoje, bylo zvoleno rodinné vinařství Stávek, který se nachází v obci Prušánky – konkrétně ve sklepní oblasti Nechory. Majitelem je Bc. Ondřej Stávek, který je také jednatelem firmy, a do živnostenského rejstříku je zapsán od 14.10.2016 – tedy od data vzniku vinařství.

Vinařství provozoval už dříve s prarodiči, ale podnik neměl žádný oficiální název, podnikání probíhalo pouze na živnostenský list. V roce 2016 tedy vznikl podnik Vinařství Stávek. Zabývá se výrobou a prodejem vína a soukromými degustacemi v podnicích svých odběratelů. Tyto služby by v dalších letech chtěl rozšířit o ubytování ve vinném sklepě a řízenými degustacemi v právě dostavěných vlastních prostorech. V roce 2020 podnik spustil také vlastní webové stránky s přidruženým e-shopem, kde nabízí svá vína, z něž zatím neplnou výraznější příjmy.

Podnik se specializuje na:

- Výrobu kvalitních naturálních vín za přijatelnou cenu.
- Pořádání různých přidružených akcí zejména v letních měsících.
- Soukromé řízené degustace (Interní zdroj společnosti, 2020)



Obrázek 10: Logo vinařství Stávek
(zdroj: Interní zdroj, 2020)

2.2 Analýza vnitřního prostředí dle McKinseyho modelu 7S

Na podnik může být v podstatě nahlíženo jako na 7 na sebe působících nebo doplňujících se faktorů. V následující části práce bude postupně rozebráno všech 7 faktorů analýzy vnitřního prostředí firmy, které získali svůj název od poradenské firmy McKinsey.

2.2.1 Strategie a dlouhodobé cíle rodinného vinařství

Jak už bylo výše zmíněno, vinařství je silně zakořeněno v rodině Stávků, už několik generací, avšak podnik jako takový vznikl teprve nedávno. Podnik **nemá v žádné dokumentaci jasně stanovenou strategii** a spíše se jen řídí určitých pravidel, které si na začátku svého podnikání vytyčil. Po několika debatách s majitelem podniku, byly nové určité cíle vytyčeny, aby se podnik dokázal dále rozvíjet.

Dlouhodobým cílem je:

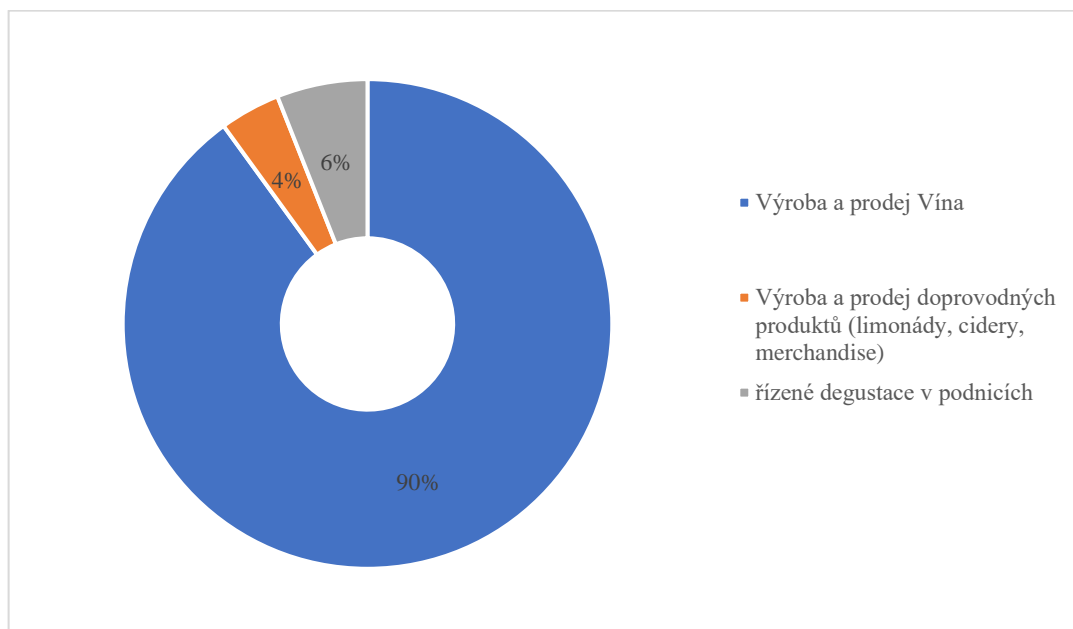
- 1) **Rozšířit svůj stávající podíl na trhu s vínem, a hlavně také rozšířit počet pravidelných odběratelů**, protože aktuálně je pouze osm stálých odběratelů, což vede k určitém strádání zejména v zimních měsících.
- 2) Dalším z dlouhodobějších cílů a taky rozšířením portfolia služeb, je **přestavba staršího vinného sklepa na degustační místnost s možným ubytováním v horní části budovy**. Tohle vše by mělo být hotovo při ideálních podmínkách do 5 let (Interní zdroj společnosti, 2021).

Konkurence v tomto oboru podnikání i dané oblasti je veliká, každopádně podnik se snaží originálně, vtipně a trefně označovat své vína a při výrobě kombinovat tradiční metody s novými technologiemi, což se plánuje zachovat, a ještě více se zaměřit na propagaci svých produktů pomocí sociálních sítí. V rámci přímějšího kontaktu se zákazníky se firma rozhodla zřídit e-shop, který je aktuálně v úplném zárodku, ale snahou je, aby do tří let generoval alespoň 30% zisků.

Podíl jednotlivých oblastí podnikání firmy na tržbách podniku

Podnik se specializuje na výrobu a prodej vín, a to zejména naturálních. Dále má v nabídce různé doprovodné produkty a služeb a do budoucna se toto portfolio chystá ještě více rozšířit. Jedna z hlavních doprovodných služeb, kterou podnik nabízí je řízená degustace, které jsou však úplně pozastaveny vzhledem k současné situaci, proto příjmy z této oblasti jsou aktuálně nulové. V grafu č. 1 jsou vyznačeny hodnoty podílu

jednotlivých oblastí na tržbách za celé působení podniku (tedy 5 let). Je zde vidět, že hlavní složkou tržeb je produkce vína, která tvoří nejvýraznější část tržeb - 90 % veškerých tržeb společnosti. Prodej ostatních výrobků Vinařství Stávek průběžně testuje a po většinou se jedná o produkty podobného ražení. V minulosti například džemy z vinné révy, cidery, mošty, limonády. V posledních 2 letech se díky poptávce zákazníků podnik rozhodl vyrobit i vlastní merchandise a to konkrétně trika a mikiny, které mají úspěch a zákazníci si tyto výrobky pochvalují. Každopádně tyto doplňkové produkty tvoří v celkovém součtu zhruba jen 4 procenta tržeb. Poslední oblastí, do které se podnik nárazově zapojoval, zejména před koronavirovou krizí byla nabídka řízených degustací. Tato činnost zajišťuje zhruba 6 % tržeb.



Graf č. 1: Hodnoty podílu jednotlivých oblastí Vinařství Stávek na tržbách

(zdroj: Interní zdroj, 2020)

2.2.2 Sdílené hodnoty

Vinařství chce zákazníkům ukazovat, že je rodinným podnikem s **kvalitním přístupem k práci a výrobky za rozumnou cenu**. A právě této myšlence se snaží vše podřídit. Hlavním cílem je **tedy dosáhnout, co největší spokojenosti u zákazníků**. To zajišťují zejména odpovědným přístupem k zákazníkovi, aby vždy obdržel zboží v perfektním stavu a v případě osobního prodeje, aby byla návštěva rodinného vinařství příjemným zážitkem. S každým novým odběratelem se snaží vyhovět požadavkům, aby docílili toho nejlepšího výsledku pro obě strany.

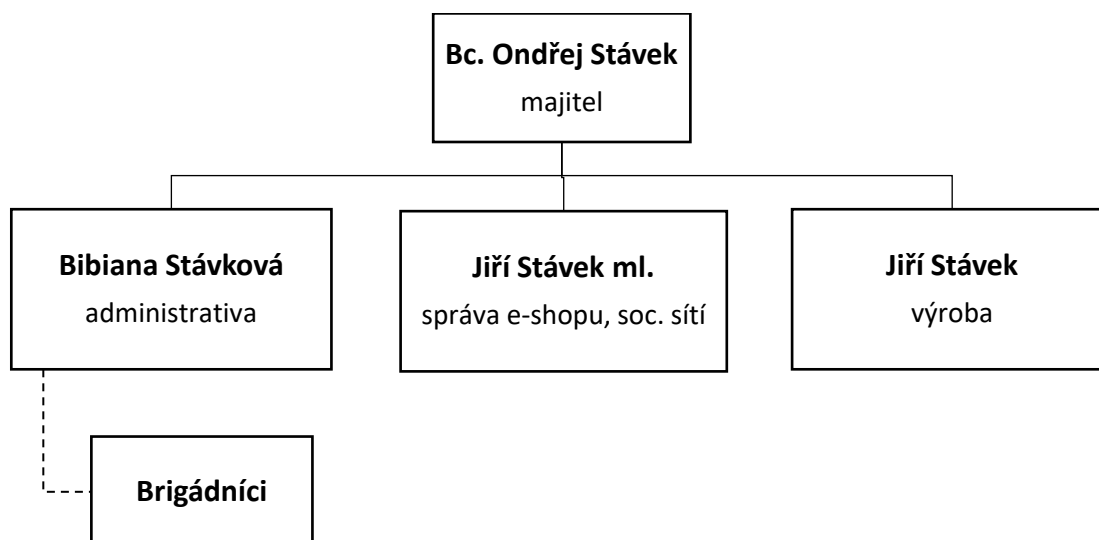
Směrem dovnitř podniku se snaží podnik rozvíjet hodnoty jako jsou rodinnost, kdy se snaží o zapojení celé rodiny do procesu a budování silné značky. Dalšími hodnotami jsou otevřenost nebo třeba týmová práce (Interní zdroj společnosti, 2021).

2.2.3 Struktura

Vzhledem k tomu, že se jedná o malý rodinný podnik, který nemá žádné zaměstnance, tak jeho struktura je velmi jednoduchá. Majitel Bc. Ondřej Stávek je zároveň také jednatelem a sklepmistrem. Je tedy kompletně zodpovědný za víno jako produkt. Podnik má externí účetní, která se stará o finanční stránku věci. Má na starosti účetnictví podniku. V průběhu celého roku však podnik zaměstnává řadu brigádníků, zejména v letní sezóně na prodej vín a v období vinobraní na sběr hroznů.

Vzhledem k rodinnému charakteru podniku jsou do firmy v různých oblastech zapojeni i další rodinní příslušníci a kamarádi, díky nimž si dokáže podnik obstarat všechny potřebné práce v podstatě svépomocí. Bratr (Jiří) spravuje e-shop, vyřizuje objednávky z něj plynoucí a ve velmi malé míře se také stará o marketing a sociální síť podniku na tuto pozici však nemá potřebnou kvalifikaci, a tak je tohle místo slabším místem podniku. Matka (Bibiana) kompletuje administrativu a komunikuje s účetní a neposlední řadě se také stará o brigádníky. Otec (Jiří) pomáhá ve výrobním procesu. Dodávku produktů z e-shopu zajišťuje externí expediční firma. Všichni výše zmínění nepracují v podniku za mzdu, ale snaží se vybudovat silný rodinný podnik (Interní zdroj společnosti, 2021).

Struktura podniku by tedy mohla být znázorněna jako na obrázku 11. Formálně se jedná o **liniovou strukturu**, kde jsou brigádníci podřízeni majiteli. Jelikož podnik se vždy snaží o vysokou kvalitu svých produktů, tak hlavně díky jeho velikosti si ji může stabilně udržovat a hlídat, protože procesy neprocházejí přes několik vrstev, ale přímo pod rukama majitele. Navíc tím, že podnik nemá vysoké náklady na zaměstnance, tak může držet ceny v na relativně nízké hladině i přesto, že ceny u konkurentů jsou průměrně vyšší (Interní zdroj společnosti, 2021).



Obrázek 11: Personální struktura Vinařství Stávek

(zdroj: Interní zdroj, 2020)

2.2.4 Systém řízení

Komunikace uvnitř probíhá pomocí telefonátů, e-mailů, a především osobních rozhovorů ve společných prostorech podniku. Každý měsíc se členové rodiny scházejí také na pravidelné schůzi, kde se řeší rozdělení práce na další měsíce, plánování a další náležitosti

Podnik využívá jen jeden systém na evidenci objednávek, který však není dokonalý a často působí zmatky v objednávkách. V plánu je tedy systém zdokonalit a zainvestovat do lepšího softwaru, který by sloužil k automatizaci procesů. Faktury několikrát do měsíce putují směrem k účetní firmě. Do budoucna majitel plánuje vytvoření rezervačního systému pro plánované ubytování a rezervaci řízených degustací v degustačním sklepě.

Dále podnik nemá jasně stanovený systém množstevních slev pro odběratele, takže tyto slevy jsou tvořeny na míru jednotlivým zákazníkům. Komunikace se zákazníky probíhá zejména v e-mailové korespondenci pro kterou se v podniku využívá systém Microsoft Outlook. Výjimkou nejsou také telefonické hovory a poslední dobou koncoví zákazníci často komunikují s vinařstvím i přes sociální sítě, což má na starost bratr majitele a informace z těchto kanálů předává majiteli. Majitel je zodpovědný za výrobní proces a finální produkt. Někdy však nastává kolize v názorech a rozhodování i přesto, že hlavní slovo má majitel.

Odměňování brigádníků probíhá každý měsíc k 15.dni. Je stanovena fixní hodinová sazba 100 Kč, což je ve srovnání s ostatními podniky podobného zaměření v okolí průměrná hodnota. Rodinní příslušníci chodí i do vlastních zaměstnání proto jejich odměnou je rozvoj podniku a samozřejmě zdarma i finální produkty v určité míře (Interní zdroj společnosti, 2021).

2.2.5 Styl řízení

V této společnosti se praktikuje především **demokratický styl řízení**. Ty nejdůležitější rozhodnutí má na starosti majitel a je za ně také zodpovědný. Ale i přesto někdy panuje nesoulad v rozhodování. Rozhodnutí menšího rozsahu jsou také konzultovány s ostatními členy rodiny. V oblasti marketingu hraje významnou roli bratr Jiří a rozhoduje na základě vlastního úsudku, samozřejmě v symbióze s firemními hodnotami, kterými jsou: autenticita, osobní přístup, kvalita produktů, design, tradice, rychlost dodání. Jelikož se jedná o rodinný podnik, tak vztahy jsou zde přátelské. V podniku nejsou nijak detailněji určeny pravomoci, což někdy může způsobovat chaos. Každopádně každý může kdykoliv přednést svůj návrh na inovaci nebo jinou změnu v podniku, ale i přesto, že je podnik malý, tak inovace týkající se produktů jsou často dlouhým procesem (Interní zdroj společnosti, 2021).

2.2.6 Spolupracovníci

Velkou část spolupracovníků tvoří rodinní příslušníci. Brigádníci už ve vinařství taky pracují několik sezón, takže mají navázané přátelské vztahy, jak mezi sebou, tak mezi vedením podniku a jsou loajální. Jednotliví pracovníci jsou taky jednoduše proškolení, zejména z oblasti zbožíznalství. Na pracoviště panuje přátelská atmosféra, komunikace mezi pracovníky funguje a všichni se vzájemně respektují. Mzdy mají stanoveny podle hodinové sazby práce a samozřejmě s bonusy ve formě produktů zdarma nebo se slevou. Brigádníci v podniku procují na dohodu o provedení práce, tudíž mají si odpracují maximálně 300 hodin ročně. Práce je nárazová a nepravidelná, co se časového vytížení týče (Interní zdroj společnosti, 2021).

2.2.7 Schopnosti

Rodina Stávků má ve výrobě vína tradici, jak bylo vyznačeno hned na začátku tohoto bloku. Proto uplatňují nashromážděné zkušenosti z let minulých pro fungování podniku. Jelikož, ale technologický pokrok jde neustále dopředu a nároky zákazníků neustále

rostou, tak se musí podnik vzdělávat v moderních trendech a záležitostech zajišťujících jeho udržitelnost.

Majitel proto zhruba jednou ročně jezdí čerpat inspiraci ke svému vzdálenému rodinnému příslušníkovi do Francie, který vlastní velké vinařství v oblasti Côtes du Rhône, kde sleduje trendy v zahraničí, techniky zpracování a ochutnává nové odrůdy vína. Samozřejmostí jsou návštěvy a školení v rámci České republiky, kdy zhruba jednou ročně chodí do Národního vinařského centra ve Valticích konzultovat své poznatky a obnovovat své someliérské zkoušky.

Má také vystudovaný bakalářský titul v oboru Technologie potravin na Mendelově Univerzitě v Brně. Všechny své poznatky tedy předává brigádníkům a rodinným příslušníkům, aby měli jasný vhled do jednotlivých odrůd produkovaných vinařstvím a dokázali flexibilně reagovat na požadavky svých zákazníků.

Schopnosti, které jí chybí se týkají marketingu a komunikace s většími zákazníky, což se v posledních měsících snaží změnit díky spolupráci s externí společností, která by jim tohle měla do větší míry obstarat (Interní zdroj společnosti, 2021).

2.2.8 Dílčí shrnutí faktorů z interní analýzy

Z tabulky č. 2 vyplývá, že strategie podniku, která sice není nikde uvedena, ale z rozhovorů s majitelem byla částečně naznačena, vykazuje v určitých věcech nesoulad s ostatními prvky. Zejména, co se týče systémů, kde podnik nemá zažitou automatizaci procesů, stylu řízení, kdy nejsou úplně jasně stanovené pravomoci, tak velkou část rozhodnutí musí schvalovat majitel a s tím souvisejí i schopnosti.

Sdílené hodnoty jako osobitý přístup, rodinnost, otevřenost můžeme označit jako korelující se strategií podniku. Právě tyto hodnoty zajišťují podniku loajalitu zákazníků i zaměstnanců (brigádníků). Co podnik trochu sráží, tak to jsou špatně fungující systémy, které narušují automatizaci procesů a taky zmatek v komunikaci. V tabulce č. 2 značí zelená políčka soulad mezi jednotlivými faktory a červená políčka naopak nesoulad.

Tabulka 2: Propojení jednotlivých bodů modelu 7S

(zdroj: vlastní zpracování)

| | Strategie | Struktura | Systémy | Styl řízení | Spolupracovníci | Schopnosti | Sdílené hodnoty |
|-----------------|-----------|-----------|---------|-------------|-----------------|------------|-----------------|
| Strategie | X | | | | | | |
| Struktura | | X | | | | | |
| Systémy | | | X | | | | |
| Styl řízení | | | | X | | | |
| Spolupracovníci | | | | | X | | |
| Schopnosti | | | | | | X | |
| Sdílené hodnoty | | | | | | | X |

Tabulka 3: Analýza vnitřního prostředí podniku dle McKinseyho modelu 7S

(zdroj: vlastní zpracování)

| Faktory z analýzy | Silná/slabá stránka |
|--|---------------------|
| Firemní kultura | Silná stránka |
| Rodinný podnik | Silná stránka |
| Osobitý přístup k zákazníkům | Silná stránka |
| Loajalita zaměstnanců | Silná stránka |
| Chybějící strategie | Slabá stránka |
| Automatizace procesů – špatně fungující administrativní systém | Slabá stránka |

2.5 Analýza klíčových firemních faktorů

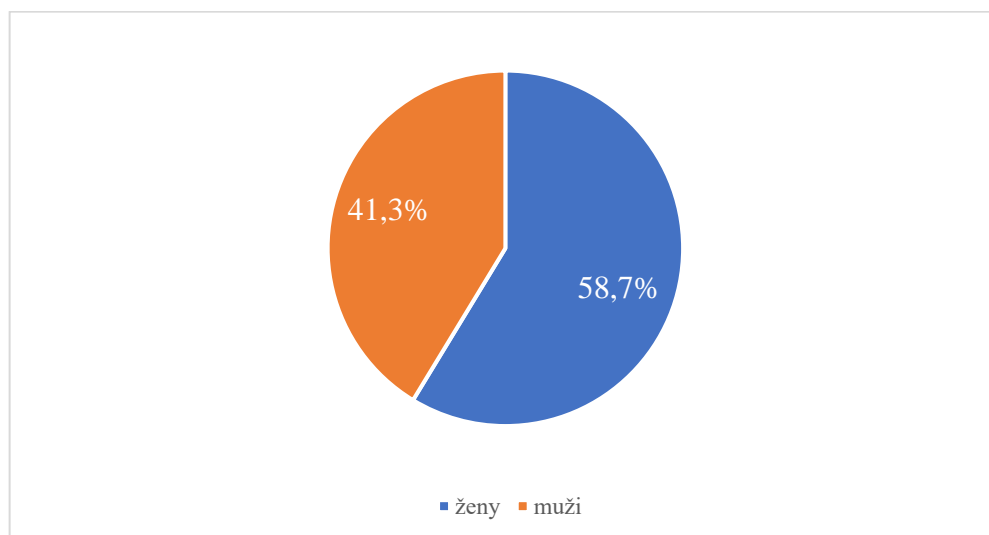
V rámci této analýzy budou rozebrány faktory, které jsou ve firmě klíčové v rámci strategie rozvoje podniku.

2.5.1 Marketingové faktory

Hlavním klíčovým firemním faktorem a nástrojem je marketing. Marketing je právě to, co dokáže odlišit podniky od zbytku konkurence a vytvořit si tak zajímavou a loajální skupinu zákazníků, kteří budou milovat nejen produkty podniku, ale budou také vyznávat stejné hodnoty a sdílet vizi a tím pádem i šířit povědomí o společnosti. Podnik začal

v posledních týdnech spolupracovat na marketingové činnosti s lokální firmou zajišťující tyto služby. Řeší se, jak velký budget je potřeba vložit do reklam na sociálních sítích a internetu pro požadované výsledky. Doteď však byli náklady na reklamu na těchto platformách nulové, proto není možné přesně určit, zda podnik svou komunikací oslovuje publikum, které je pro něj cílovou skupinou. Oslovené publikum můžeme vzdáleně určit například ze statistik na instagramu.

Jak je vidět na grafu č. 2, tak 58,7 % tvoří ženy a zbylá část jsou muži. V grafu č.3 je vidět, že co se týče věkového zastoupení tak 52,8 % uživatelů jsou lidé ve věku od 25-34 let, 22,5 % tvoří lidé ve věku 18-24 let, ve 13,4 % mají zastoupení občané ve věku 35-44 let a zbylých 11,2 % se dělí mezi mladší a starší publikum. Tyto statistiky by odpovídali tomu, na jakou věkovou strukturu chce vinařství cílit. Nutné je ale nasadit analytiku i na web a e-shop a sledovat věkové složení spojené s konverzí zákazníků převážně na těchto platformách (Interní zdroj společnosti, 2021).

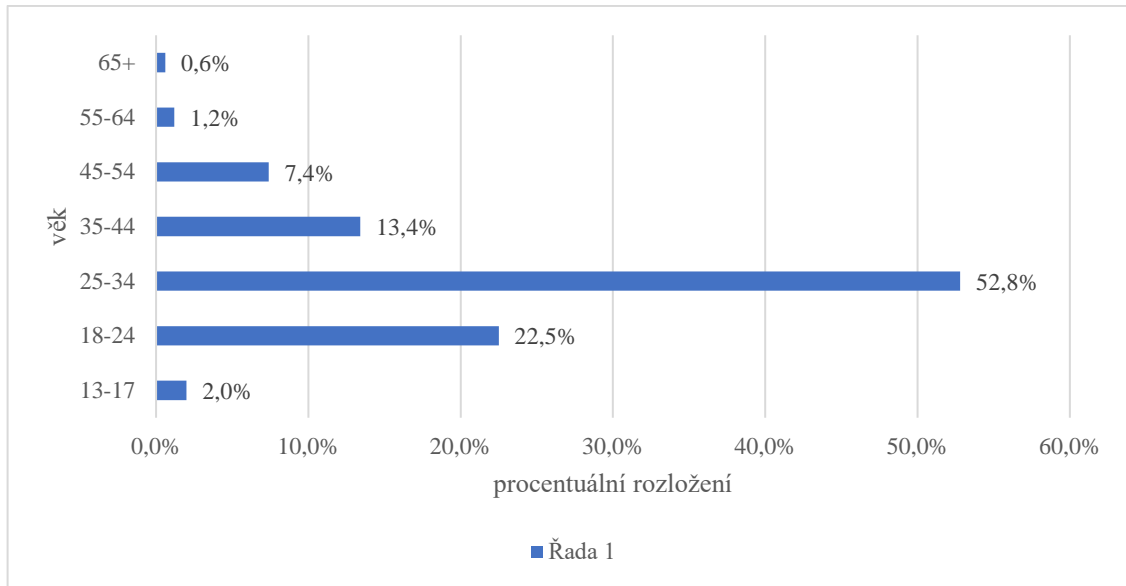


Graf č. 2: Rozdělení sledujících instagramu Vinařství Stávek podle pohlaví

(zdroj: vlastní zpracování)

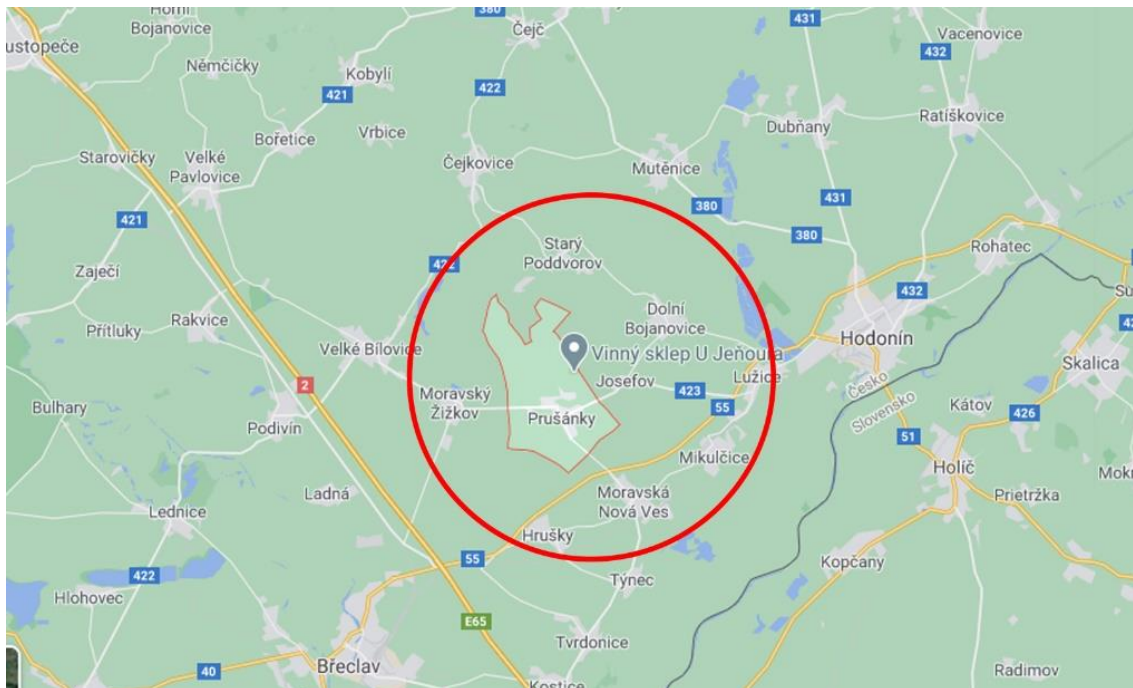
Za hlavní spádovou oblast vyobrazenou na obrázku č. 12 můžeme označit místo podnikání, tedy Prušánky – Nechory a nejbližší přilehlé vesnice (Moravský Žižkov, Josefov, Mikulčice, Moravská Nová Ves, Lužice, atd.), ze kterých podle interních zdrojů přichází nejvíce zákazníků. Nejvíce větších odběratelů má podnik v okresním městě Břeclav – 3. Do budoucna chce rozhodně svoji spádovou oblast rozšířit a to zejména, co se týče B2B trhu. Tam by se chtěl podnik výrazněji dostat do větších českých měst, kde

je lukrativnější klientela. V Praze nemá podnik momentálně žádného odběratele a v Brně jsou to 2 – Domovina a Little Saigon Brno (Interní zdroj společnosti, 2021).



Graf č. 3: Rozdělení sledujících instagramu Vinařství Stávek podle věku

(zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 12: Spádová oblast

(zdroj: vlastní zpracování)

Produkt (product)

Hlavním a primárním produktem Vinařství Stávek je bezpochyby víno. Tento produkt je nutné dále rozvíjet, protože konkurence je obrovská, ale je to hlavní věc, na kterou by se podnik měl zaměřit. Do budoucna se bude také jednat o vybudování ubytování nad sklepem a s tím související další služby.

Vinařství Stávek má ve své stále nabídce 7 druhů bílých vín (suchých nebo polosuchých), jedno víno růžové, 2 druhy červených vín a jedno frizzante. Tuto základní nabídku každoročně obohacuje o limitované produkty. Aktuálně je to oranžové víno nebo sekt.

Vína má rozděleny do dvou základních řad ALTERNATIV a KLASIK, které jsou doplňovány podkategoriemi Bubliny, Roséčka, PETNATY:

- ***KLASIK***

KLASIK je řada vín, která se označuje bílými etiketami. Vína jsou vyrobena moderní reduktivní technologií, jsou svěží, ovocná, lehčí a nenáročná. Většina vín je suchých, některé obsahují lehký zbytkový cukr a jsou určené ke každodennímu pití (Interní zdroj společnosti, 2021).

- ***ALTERNATIV***

Řada ALTERNATIV je odlišena černou etiketou. Hlavní rozdíl je ale v samotných vínech. Tato vína zrají v dubových sudech s naprostým minimem zásahů, vymíchávána na kvasnicích, téměř nesířena, nečířena a nefiltrována, takto jsou také lahvována. Tato vína jsou těžší, strukturovaná a vždy suchá (Interní zdroj společnosti, 2021).

- ***Bubliny*** – v aktuální nabídce je zatím jedno perlivé víno a tím je růžové frizzante s unikátním názvem MI AMORE. Oblíbené především u dámské populace a jak podnik udává na svém webu, tak se toto víno velmi snoubí s různými lehkými pokrmy jako jsou například saláty, ryby apod. Do budoucna je v plánu nabídku perlivých vín ještě rozšířit a přidat i vlastní sekt (Interní zdroj společnosti, 2021).

- ***Roséčka*** – aktuálně nabízí podnik jeden druh růžového vína a tím je Cabernet Moravia rosé.

- ***PETNAT*** – petnaty pochází z francouzského petillant naturel, což ve se ve volném překladu dá říct jako přirozeně perlivý. Toto jemně perlivé víno vzniká dokvácením burčáku v uzavřené láhvi, a proto je taky kalné. Tento způsob výroby

dává vínu vůni připomínající burčák, v chuti je však suché a lehké. PET NAT je navíc vyroben bez přídavku oxidu siřičitého, bez filtrace a jakýchkoliv aditiv (Interní zdroj společnosti, 2021).

Podnik svoji nabídku také nepravidelně rozšiřuje. Sezónně se do jeho nabídky dostávají různé limonády, cidery nebo jiné produkty.

Doplňkové služby

V loňském roce se podnik na popud zákaznické poptávky rozhodl vyhotovit i vlastní **merchandise**. Jednalo se konkrétně o mikiny a trička, které se prodávali pouze fyzicky při návštěvě sklepa. Šlo o ojedinelou limitovanou edici, proto tyto produkty již nejsou po jejich vyprodání dostupné. Do budoucna se podnik nebrání dalším podobným produktům, jelikož má od zákazníků velmi pozitivní zpětnou vazbu na první modely (Interní zdroj společnosti, 2021).

Podnik dále **pořádá na vlastní pěst kulturní události** spojené s jídlem, vínem a muzikou. V roce 2020 se jednalo přesně o 5 akcí, které pořádalo vinařství Stávek. Tři se konaly přes léto, jedna v zimě (únor) a poslední z nich na podzim. V tomto trendu by chtěl majitel nadále pokračovat, ale není úplně jisté, zda to vůbec bude možné vzhledem k probíhající situaci (Interní zdroj společnosti, 2021).

Řízené degustace jsou poslední složkou produktů. V této době jsou tedy úplně omezeny, ale před koronavirovou krizí dělal majitel Ondřej Stávek pravidelné řízené degustace v podnicích svých odběratelů. Průměrně to byly asi dvě degustace za měsíc. Tuto službu by chtěl později nabízet i v plánovaném, nově vybudovaném sklepě a prostorech určených k tomu (Interní zdroj společnosti, 2021).

Graf č.1 v kapitole 2.2.1 Strategie a dlouhodobé cíle rodinného vinařství, ukazuje podíl vín a doplňkových služeb na tržbách společnosti.

Cena (price)

Cenová politika firmy je jednoduchá. Je zde kladen důraz na co největší kvalitu produktů a služeb za rozumné ceny. Podnik se nesnaží být nejlevnější v okolí, zároveň si je vědom, že zde není kupní síla tak velká, že by si mohl několikanásobně zvyšovat marže, a proto

cílí spíše na střední vrstvu obyvatelstva a převážně mladé lidi (Interní zdroj společnosti, 2021).

Nejlevnější víno v nabídce je Cabernet Moravia rosé za 150 Kč za 0,75l láhev. Naopak nejdražším produktem v portfoliu Cuveé PITCHA 2019, který se prodává za 350 Kč za 0,75l láhev a patří do kolekce ALTERNATIV. Průměrná cena produktů se pohybuje mezi 180-200 Kč, což koreluje s průměrnou cenou i ostatních vinařů. Jak jde vidět z tabulky č.4, tak marže se na jednotlivých vínech procentuálně moc neliší. Průměrná marže na jedné láhvi vína pro koncového zákazníka se pohybuje mezi 55-65 %, u odběratele se průměrná marže pohybuje mezi 30-50 %. Ceny pro velkoodběratele se liší i na základě toho, jak velké odběry má, jak často vína odebírá a spoustu dalších faktorů. Pro potřeby práce byl však stanoven tento orientační ceník.

Tabulka 4: Ceník a marže Vinařství

(zdroj: vlastní zpracování)

| Produkt | Prodejní cena (koncový zákazník) | Prodejní cena (velkoodběratel) | Marže (koncový zákazník) | Marže (Velkoodběratel) |
|----------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Cabernet Moravia Rosé 2019 | 150 Kč | 134 Kč | 85 Kč | 69 Kč |
| Neronet 2019 | 170 Kč | 145 Kč | 100 Kč | 75 Kč |
| MI AMORE 2020, perlivé | 180 Kč | 155 Kč | 100 Kč | 75 Kč |
| Rulandské šedé 2019 | 180 Kč | 155 Kč | 105 Kč | 80 Kč |
| Ryzlink Vlašský 2019 | 190 Kč | 160 Kč | 105 Kč | 75 Kč |
| Veltlínské zelené 2019 | 190 Kč | 160 Kč | 105 Kč | 75 Kč |
| Hibernal 2019 | 190 Kč | 160 Kč | 105 Kč | 75 Kč |
| Tramín červený 2019 | 200 Kč | 170 Kč | 100 Kč | 70 Kč |
| PET-NAT bílý, červený 2020 | 200 Kč | 180 Kč | 108 Kč | 88 Kč |
| RIESLING 2018 barrique | 260 Kč | 210 Kč | 135 Kč | 85 Kč |
| Vlašák 2019 | 260 Kč | 210 Kč | 135 Kč | 85 Kč |
| FRANC's | 300 Kč | 250 Kč | 150 Kč | 100 Kč |
| HIBSTR 2018 | 300 Kč | 250 Kč | 152 Kč | 102 Kč |
| PITCHA 2019 | 350 Kč | 300 Kč | 155 Kč | 105 Kč |

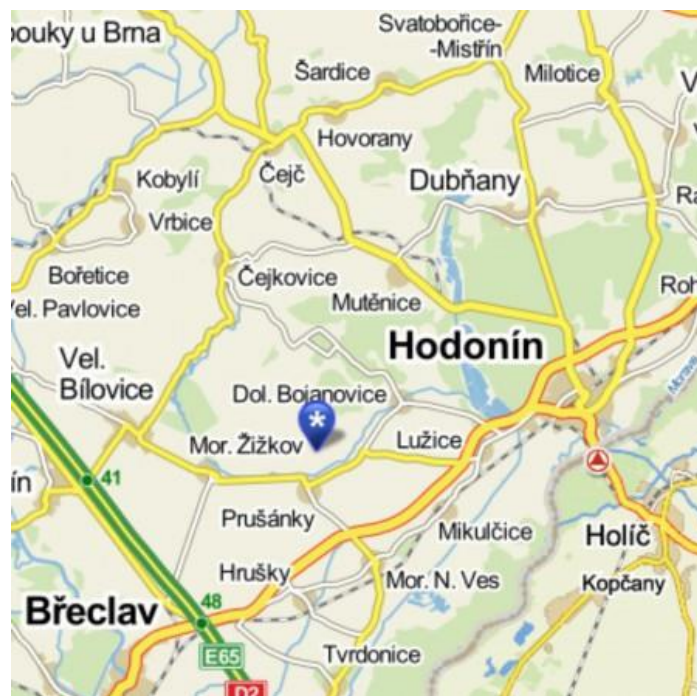
Cena za merchandise produkty je 500 Kč za mikinu a 270 Kč za triko s krátkým rukávem, v obou případech se marže pohybuje okolo 45 % na 1 ks produktu.

Na řízené degustace není stanoven žádný oficiální ceník, tyto degustace se konají vždy v prostorech odběratelů vinařství Stávek, mezi kterými jsou například kavárny, restaurace nebo hotely. Vždy záleží pro, jak velkou skupinu lidí je degustace vedena, dalším faktorem je počet vzorků a doba degustace. Průměrná degustace je na 1,5 hodiny, většinou cca pro 20 osob. Tato služba tak v průměru vychází na 450-600 Kč na osobu v závislosti na velikosti odběrů jednotlivých odběratelů (Interní zdroj společnosti, 2021).

Místo (place)

Umístění podniku je v nádherném prostředí moravské vinařské oblasti Nechory, nedaleko Prušánek. Toto umístění je velmi strategické. Sklep je totiž umístěn přímo v samém srdci Nechor s velkým prostorem pro pořádání právě všech událostí a v centru dění veškerých akcí. Tato vinařská oblast je zejména od jara do podzimu významně navštěvována turisty z české a slovenské republiky. V rámci oblasti je také spousta penzionů, apartmánů a ubytování v soukromí, které nabízí skvělé zázemí pro trávení dovolené na jižní Moravě.

V dojezdové vzdálenosti je také několik cyklostezek a památek, např. Lednicko-valtický areál, Mikulov, zámek Milotice a další...



Obrázek 13: Oblast podnikání Vinařství Stávek

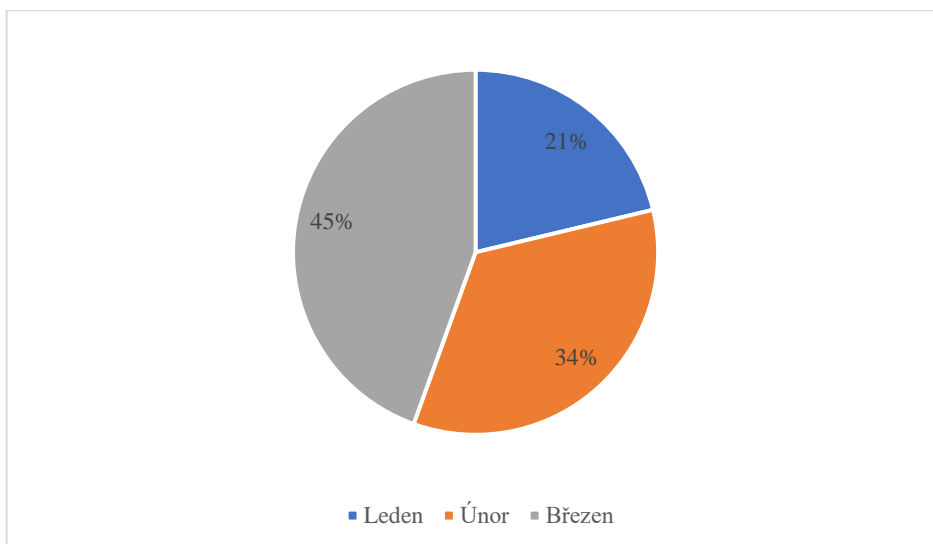
(zdroj: mapy.cz, 2021)

Reklama (promotion)

V dnešní době je velmi důležité působit především online. Zákazníci si často prověřují informace o veškerých produktech a službách. Často se tak ztrácí loajalita zákazníků a rozhoduje mnohem více faktorů. Firmy se tak snaží co nejvíce vyniknout v tomto online prostoru.

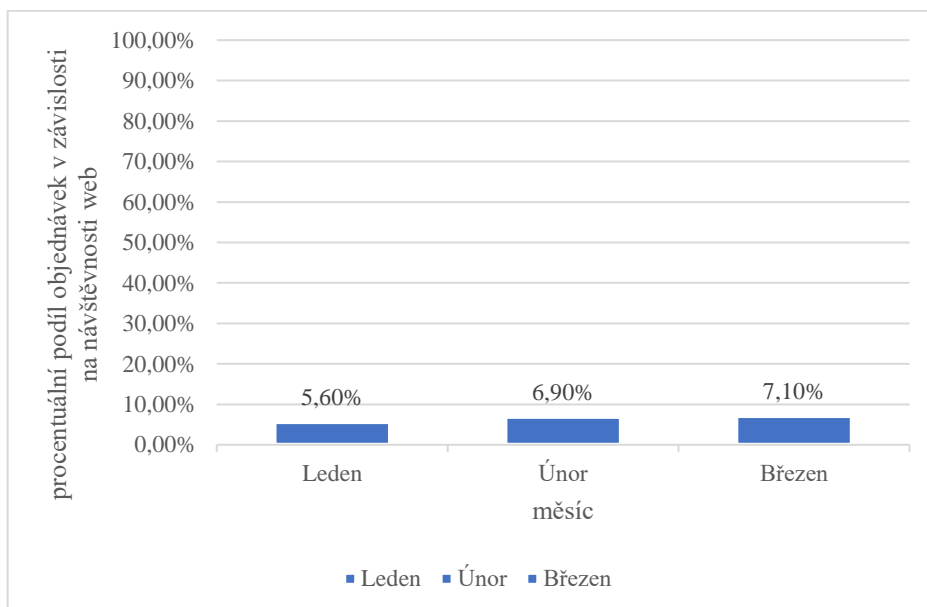
Vinařství využívá jako hlavní **online marketingové kanály** zejména sociální sítě, tedy Facebook a Instagram. Doposud nebylo využito výkonnostních reklam jako jsou PPC a další. Vinařství od minulého roku má i vlastní webové stránky i s e-shopem. Tento web je velmi přehledný s moderním designem, ale návštěvnost neodpovídá potenciálu, jak je možné vidět na grafu č.4, který ukazuje návštěvnost webu v prvních třech měsících roku 2021, v předchozím roce nebyl na e-shopu nastaven žádný analytický software, proto data z této doby nejsou k dispozici.

Za rok 2021 web navštívilo 254 unikátních návštěvníků, 54 v lednu, 87 v únoru, 113 v březnu, takže návštěvnost si drží lehký růstový trend. Na dalším grafu č. 5 je vidět počet objednávek na e-shopu za jednotlivé měsíce. Je tedy patrné, že jen zhruba každý šestnáctý návštěvník nakoupí produkt od vinařství. V lednu byla hodnota průměrné objednávky 1235,8 Kč, v únoru tato hodnota klesla pod 1000 na 964 Kč a v březnu tato hodnota dosáhla rekordu za dosavadní fungování e-shopu, zejména díky dvěma velkým objednávkám a průměrná hodnota objednávky byla tedy 4376,2 Kč. Za dobu od spuštění e-shopu, tedy 16.4. 2020 bylo na e-shopu provedeno pouhých 77 objednávek v průměrné hodnotě 1422,6 Kč. Největší zastoupení mají objednávky s 6-12 láhvemi vína. Příjmy z e-shopu jsou za jeden rok 109 540,2 Kč. Při debatách s ostatními vinaři podobné velikosti je tato hodnota spíš pod průměrem.



Graf č. 4: Počet návštěv e-shopu v roce 2021 podle jednotlivých měsíců

(zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 5: Počet objednávek na webovém e-shopu v roce 2021

(zdroj: vlastní zpracování)

Za offline marketingové kanály v dnešní podobě podnik propaguje pomocí letáků, a to zejména při větších vinařských událostech v celé sklepní oblasti, jako například vinobraní. Jelikož není marketingová strategie v podniku jasně určena a zakotvena, má to za následek **nejednotnou propagaci produktů**, což by mohlo podniku spíše škodit než pomoci. Bude potřeba tuto strategii v rámci této práce určit a sjednotit. Vzhledem k velikosti konkurence a trhu, na kterém působí.

2.5.2 Výrobní faktory a řízení výroby

Výroba souvisí i s velikostí objednávek od odběratelů. Při dlouhodobém zvýšení poptávky je důležité výrobu postupně rozšiřovat a poptávku uspokojovat. Výroba tak aktuálně probíhá svépomocí, podnik nemá žádného stálého zaměstnance na výrobu. Odpovědnost za ni nese majitel vinařství a výroba i sběr probíhá pod jeho dohledem s pomocí rodinných příslušníků a kamarádů. Při zvýšené poptávce by bylo nutné někoho, na tuto práci zaměstnat, aby bylo možné výrobu urychlit (Stávek, 2020).

Náklady jak na pracovníky, tak na stroje jsou hodně sezónní. Na podzim je potřeba pronajmout kombajn na vinobraní a taky zvýšit počet lidských zdrojů. Většinu tvoří sice rodina a kamarádi, ale část i brigádníci, které je potřeba zaplatit.

V létě je zase třeba držet brigádníky na prodej vína ve vinném sklepě, obsluha na kulturních akcích apod. a na jaro jsou hlavní náklady láhve, korky, etikety a stroj na lahvování + znovu pár brigádníků a převážně kamarádů a rodinných příslušníků.

V odvětví je velké množství lidských zdrojů, které nepotřebují žádnou větší kvalifikaci, a tak se podnik nemusí bát, že by trpěl nedostatkem v tomto směru.

Podnik se snaží soustředit na autentická vína. Proces výroby těchto vín sice nezavrhne výdobytky současné a nejnovějších technologií, ale využívá je v rozumné míře jen při nejnужnějších procesech. Vzhledem k preferované autentické výrobě podnik nevlastní větší množství strojů, ale používá jen ty nejnужnější stroje. Snížení nákladů na stroje jim dokáže ušetřit finance, které by dále mohli využít například na propagaci. Proces výroby vín v daném podniku je převážně ruční prací. Automatizace se používá hlavně při koncové výrobě, tedy lahvování vína, etiketování, distribuce k zákazníkům apod.

Vinařství pracuje na 3,5 ha vinic na třech viničních tratích Nechory, Čtvrtky a Podkonné, jak je vyznačeno v tabulce č.5, odkud tyto vína vozí přímo do výrobní haly (Stávek, 2020).

Tabulka 5: Rozdělení půdy ve vlastnictví Vinařství Stávek podle viničních tratí

(zdroj: www.stavekvinarstvi.cz, 2020)

| Viniční trať | Velikost |
|--------------|----------|
| Nechory | 1,9 ha |
| Podkovné | 1,0 ha |
| Čtvrtky | 0,6 ha |

2.5.3 Dílčí zhodnocení interních firemních faktorů

Vzhledem k preferenci autentické výroby má podnik málo strojů, jak bylo výše v textu zmíněno, což mu umožňuje využívat ušetřené finanční zdroje jinými směry, např. do propagace a marketingu. Což se, ale neděje a je rozhodně potřeba tento faktor významně vylepšit. Shrnutí zhodnocení klíčových firemních faktorů je naznačeno v tabulce č.6.

Tabulka 6: Dílčí zhodnocení interních firemních faktorů

(zdroj vlastní zpracování)

| Faktory z analýzy | Silná/slabá stránka |
|--|---------------------|
| Poloha vinařství | Silná stránka |
| Kapitál-půda | Silná stránka |
| Dostupnost lidských zdrojů v odvětví | Silná stránka |
| Sezónní eventy | Silná stránka |
| Nevyužití potenciálu e-shopu | Slabá stránka |
| Malý počet stálých odběratelů | Slabá stránka |
| Praha – největší návštěvnost webu, ale žádný větší odběratel | Slabá stránka |
| Sezónní výkyvy poptávky | Slabá stránka |
| Nevyužití dostupných způsobů propagace | Slabá stránka |
| Malé povědomí o značce | Slabá stránka |

Marketing by mohl mnohonásobně zvýšit povědomí o podniku a správně zvolená marketingová strategie může dokonce několikanásobně zvýšit tržby. V tomto případě má podnik velkou slabinu. Cena u konkurence je pravidelně monitorována, ale přesto je zde snaha o udržení stávajících cen a neustálého zkvalitňování zboží a služeb.

2.3 Analýza atraktivity trhu dle Porterova modelu

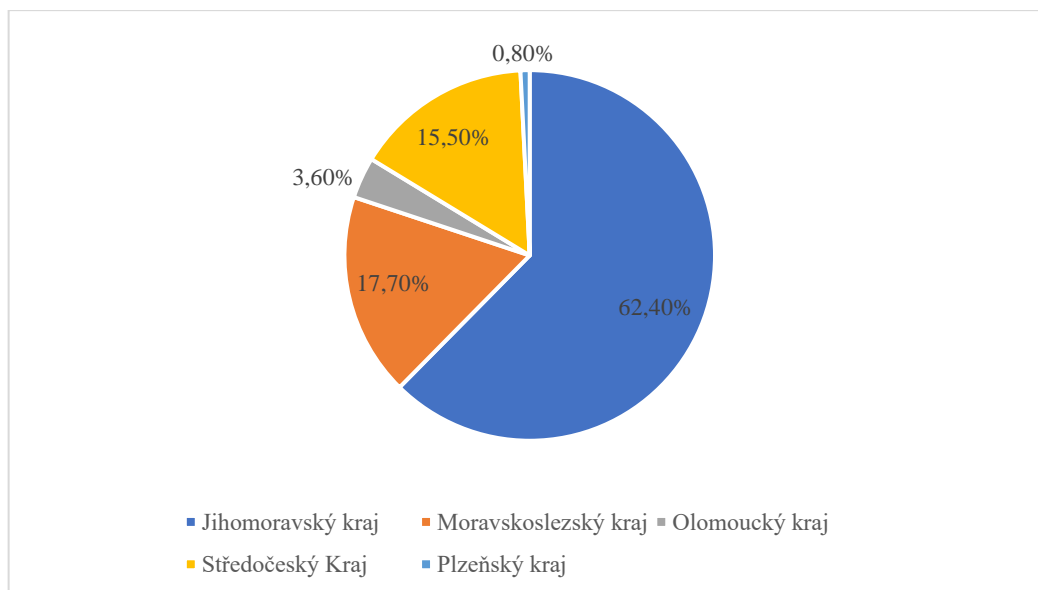
V následující části práce bude provedena analýza vnějšího prostředí dle Porterova modelu pěti tržních sil, která má za úkol zmapovat konkurenční pozice podniku Vinařství Stávek a v odvětví, ve kterém působí.

2.3.1 Vyjednávací síla kupujících

V níže zobrazeném grafu č. 6 je vyznačeno procentuální rozložení zákazníků Vinařství Stávek podle krajů. Data jsou sesbírána pomocí dat z e-shopu, stálých nebo nepravidelných odběratelů a lidí kteří dojíždějí pro víno z okolí. Z grafu je možné vidět, že hlavní oblastí pokrytí zákaznických segmentů se nachází v Jihomoravském kraji. Je zde nejvíce stálých odběratelů a samozřejmě i největší procento zákazníků, kteří chodí navštěvovat vinařství.

Nezanedbatelné procento tvoří také kraj Moravskoslezský, kde se nachází dvě provozovny, do kterých Vinařství Stávek dodává své produkty. Naopak ve Středočeském kraji nemá vinařství žádné zastoupení, co se týče větších odběratelů, ale i přesto je z Prahy největší návštěvnost webu (56 %) a také největší množství objednávek.

Kupujícími v tomto odvětví jsou především obyčejní lidé nebo podnikatelé, kteří vlastní kavárny, hotely, restaurace, vinotéky apod. Právě na větší odběratele by se chtěl podnik do budoucna ještě více zaměřit a zajistit si tak mnohem více stálých dodávek. Jejich vyjednávací síla je spíše vyšší, protože vinařství, zejména na jihu Moravy, je mnoho a zákazníci si tak mohou vybírat se široké nabídky různých dodavatelů. Důležitou roli v rozhodování hrají různé formy udržování zákazníka. Každopádně s domluvami panují spíše kladné zkušenosti, kdy se oceňuje hlavně osobní přístup. Největší vyjednávací sílu mají samozřejmě ti největší odběratelé (Interní zdroj společnosti, 2021).



Graf č. 6: Rozdělení zákazníků Vinařství Stávek podle krajů ČR

(zdroj: vlastní zpracování)

2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vinařství Stávek má velký množství různých dodavatelů, kteří jsou velmi typičtí pro vinohradnictví. Vyjednávací síla jednotlivých dodavatelů se tak liší v závislosti, o jakou potřebu nebo komponentu se jedná. Podnik však ve své podstatě není nijak výrazně závislý na dodavatelích, jelikož jejím hlavním produktem jsou hlavně vlastní plodiny. Dodavatelů pro různé hnojiva, postřiky či nářadí je spousta, tudíž vinařství jsou spíše ve výhodě oproti dodavatelům a mohou si vybírat dle ceny nebo jiných kritérií, kde doprovodné produkty budou nakupovat. Dodavatelé mají výhodu pouze v období špatné úrody, protože je složitější sehnat hroznovou šťávu, ze které se pak víno vyrobí. Každopádně Vinařství Stávek si zakládá na výrobě vína převážně z vlastních zdrojů, což se zatím daří naplňovat, takže tyto obavy by byly důležité při významném rozšíření produkce.

Dalším dodavatelem jsou dodavatelé strojů, kterých na trhu působí také celá řada. Ze zkušeností se s nimi dá také velmi výhodně domluvit, aby to nepoškodilo ani jednu stranu. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy velmi nízká (Interní zdroj společnosti, 2021). V níže uvedené tabulce č.7 jsou uvedeni hlavní dodavatelé Vinařství Stávek.

Tabulka 7: Rozdělení dodavatelů Vinařství Stávek

(zdroj: vlastní zpracování)

| Dodavatel | Dodávaný produkt |
|----------------------------|--------------------------------------|
| BS vinařské potřeby s.r.o. | Korunkové uzávěry a láhve na PET NAT |
| Tiskárna Lelka | Etikety |
| Bricol – M, spol. s.r.o. | Láhve na alternativní vína |
| Cork Janosa s.r.o | Korky |
| Lipera s.r.o. | Láhve na šroubovací uzávěry |

2.3.3 Hrozba substitutů

Víno je samo o sobě velmi unikátním produktem, co se týče chuti a způsobem výroby. Jedná se ale také o alkoholický nápoj a v tomto ohledu už na trhu lze nalézt nepřeberné množství substitutů. Konzumace alkoholických nápojů ročně různě klesá a roste. Je to dáno vlivem spousty faktorů jako například ekonomická situace obyvatel. **Hrozba substitutů není příliš vysoká**, protože podíl vína k celkové konzumaci alkoholických nápojů zůstává stejný, spotřeba vína dlouhodobě roste (ČSÚ, 2018).

Z pohledu podniků jsou samozřejmě substituty vnímány a je jim kladen potřebný důraz, ale vedení si myslí, že víno je tak specifický produkt, že nejde moc srovnávat s ostatními alkoholickými nápoji. Ale například ve srovnání s alkoholickými nápoji s vyšším obsahem alkoholu, má víno výhodu zejména, co se týče ceny (ČSÚ, 2018).

2.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

V rámci tohoto odvětví je vstup nových konkurentů na trh poměrně jednoduchý. Konkurence a nové vinařství v posledních letech neustále přibývají i přesto, že do začátku je potřeba velké množství kapitálu. V roce 2009 bylo na území České republiky registrovaných 10 919 vinařů s celkovou výměrou vinic 16 364 ha. Do šetření nebyli započítáni mikro-vinaři, kdy výměra jejich vinohradů nedosahovala alespoň 0,1 ha (ČSÚ, 2010). Statistiky po roce 2017 ukazují, že v ČR se nachází 384 vinařských obcí, cca 700 registrovaných vinařství, do kterých spadají, jak velké firmy, tak malé rodinné podniky. Celkem je v ČR registrováno 18,4 tisíc pěstitelů vína (ČSAS, 2019). Jak udává Svaz vinařů České republiky, tak v roce 2019 už byl počet registrovaných vinařů okolo 1000, ale celkový počet pěstitelů zase klesl na 17,5 tisíc (Nyltray, 2020).

Hlavními bariérami vstupu na trh s vínem je teda počáteční investice do pozemků, zázemí a vybavení. Další bariérou může být taky nedostatečné know-how týkající se vinařské podnikatelské sféry. Dalším faktorem je lokalita, která hraje významnou roli na finálním produktu, některé oblasti jsou vhodné pro pěstování a jiné zase méně. V ČR je Morava tou nejlepší oblastí pro pěstování vinné révy, jak dokazuje statistika, že 96 % vinic je situováno na Moravě. Posledním významným faktorem, který může nové konkurenty odradit je právě velká konkurence na daném trhu (Nyltray, 2020).

2.3.5 Rivalita mezi podniky na daném trhu

Vinařství Stávek si i přes velmi krátké působení na trhu vybuodovalo solidní pozici v oblasti, kde podniká. Má řadu zákazníků, kteří se často vrací. Zároveň však má velmi malé množství dlouhodobých odběratelů, což zabraňuje růstu a zvyšování produkce. Rivalita na trhu s vínem existovala, existuje a bude existovat ve velmi velkém měřítku neustále. Menších i větších podniků je celá řada a každý se snaží zaujmout, co největší procento zákazníků.

Spádová oblast podniku byla vyznačena v kapitole 2.5.1 při analýze klíčových firemních faktorů. Je to hlavně místo podnikání Prušánky – Nechory, kde se podle posledních dat nachází 22 vinařství různých velikostí. Při započtení i nejbližších okolních vesnic, včetně jedné z největších vinařských obcí v ČR – Velké Bílovice, se tento počet minimálně zdesetinásobí. Vinařství si pochopitelně konkurují všechny navzájem, jelikož prodávají produkty, které jsou velmi podobné, ale pro další potřeby práce byla vybrána taková vinařství, která působí jednak ve spádové oblasti, mají zhruba stejnou velikost, a navíc se zaměřují spíše na autentickou výrobu vína stejně jako sledovaný podnik

I přesto, že je rivalita obrovská, tak firma Stávek se v posledním roce snaží spíše **zapojovat do kooperace s konkurenty** než s nimi pouze soupeřit. To se projevuje na lepším vnímání podniku mezi zákazníky. Příkladem kooperací s posledních let může být účast na tradičním vinobraní v Nechorách nebo otevřených sklepech. Dále firma Stávek uspořádala tři události, na nichž skloubila tradiční muziku, dobré víno a jídlo z lokálních bister a podniků (Interní zdroj společnosti, 2021).

Mezi největší konkurenty v dané oblasti patří Vinné sklepy u Jeňoura, které sídlí hned vedle Vinařství Stávek. Jejich produkce je zhruba dvojnásobně vyšší, a jako jejich velkou výhodou lze považovat, že ke sklepům náleží i přidružený Hotel Beatrice i s restaurací, což

je pro zákazníky, zejména ze vzdálenějších oblastí přidaná hodnota. Navíc tyto prostory jim umožňují ještě více pořádat různé kulturní a společenské události. S tímto konkurentem navíc nemá Vinařství Stávek vřelý vztah, takže rivalita je obrovská (Vinné sklepy u Jeňoura, 2019).

Kromě dalších spousty podniků, nacházejících se přímo ve stejné vinařské oblasti, je za velkého konkurenta považováno Nestarec vinařství, z důvodu velké specializace na autentická vína, jejichž potenciál vidí i Stávci, a ještě více se na ně snaží zaměřit. Nestarec Vinařství má rozvinutou síť odběratelů jako jsou obchody SKLIZENO a renomované vinotéky po celé České republice, navíc se specializuje na prodej vína do zahraničí, ze kterého dostává velké množství objednávek. Tento podnik, tak slouží vinařství Stávek, jako zajímavý benchmark, pro jejich další působení na trhu (Milan Nestarec, 2020).

Tabulka 8: Srovnání konkurentů

(zdroj: vlastní zpracování)

| | Vinařství Stávek | Vinné sklepy u Jeňoura | Vinařství Nestarec | Vinařství Cigánek |
|---------------------------------|--|--|---|--|
| Šíře produktů | 14 | 30 | 34 | 13 |
| Průměrná cena | 195 Kč | 215 Kč | 800 Kč | 295 Kč |
| Cílení, zaměření | Autentická vína, mladí lidé, společenské akce, menší podniky | Společenské akce, trochu starší klientela, firmy | Zahraniční trh, autentická vína, velké e-shopy, kvalitní kamenné prodejny s vinem | Influenceri, sociální sítě, trhy, mladí lidé, společenské akce |
| Počet stálých odběratelů | 8 | 13 | 25 | 9 |
| Zákaznický segment | Lidé mezi 25-40 | Lidé 40+ | Zahraniční klienti, 30-50 | 18-30 |

2.3.5 Dílčí shrnutí faktorů atraktivity odvětví

Vyjednávací síla kupujících je v tomto odvětví veliká, protože se zde nachází příliš mnoho konkurentů s téměř totožnými produkty. Kupující tak mají na výběr spoustu produktů různých firem, důležitou roli pak hraje loajalita, cenová politika, marketing a hlavně osobní přístup, který je možný právě proto, že se jedná o velmi malý podnik. Podnik má velkou výhodu, že vlastní dostatečné množství vinohradů, a tak není závislý

na dodávání šťáv od dodavatelů. Co se týče techniky a komponentů, tak dodavatelů má podnik více a dalších spoustu jich na našem trhu působí, takže není problém v případě nespokojenosti změnit ze dne na den dodavatele. Dodavatelé tedy nemají příliš velkou vyjednávací sílu, minimálně co se týká Vinařství Stávek. Substitutů jako alkoholických nápojů je u nás celá řada, víno, ale i tak zatím stále patří k těm nejlevnějším a jeho spotřeba roste. Velká hrozba prozatím nehrozí. Vstup nových konkurentů na trh není složitý, zároveň je ale potřeba mít dostatečný kapitál, aby byl podnik konkurenceschopný. Roli hraje také lokalita nebo know-how. Podnik i přes svojí slušnou pozici v Nechorách, má velkou slabinu, kterou je nízký počet stálých odběratelů. Jak již bylo výše zmíněno, tak konkurenční prostředí je obrovské. Proto se nabízí, jako zajímavé řešení možnost spolupráce s ostatními vinařstvími a vzájemná výpomoc, čeho se Vinařství Stávek zejména v posledních dvou letech účastní. U zkoumaných konkurentů bylo také zjištěno, že podnik má průměrně nejlevnější vína ze všech sledovaných. Cenu si podnik chce sice držet na rozumné úrovni, ale vzhledem podprůměrným cenám vzhledem ke konkurenci by ceny mohli postupně zvýšit svoji hladinu, což může vést k vyšším tržbám. Shrnutí těchto faktorů je vyznačeno v tabulce č.9 níže.

Tabulka 9: Dílčí shrnutí atraktivity trhu dle Porterova modelu

(zdroj: vlastní zpracování)

| Faktory | Příležitost/hrozba |
|---|---------------------------|
| Cena konkurenčních podniků | příležitost |
| Malá šíře produktů | příležitost |
| Velký počet přímých konkurentů ve spádové oblasti | hrozba |
| Podobnost zacílení je stejná | hrozba |
| Malý počet stálých odběratelů | hrozba |

2.6 Výzkum preferencí zákazníků z oblasti vinařství

Pro potřeby této práce, a ještě důslednější analýzy podniku byl zvolen marketingový výzkum, který je zaměřen na preference zákazníků, především na trhu B2B. Tento výzkum by měl jasně ukázat, na které faktory by se mělo Vinařství Stávek do budoucna zaměřit, aby podnik rozvinul potenciál a mohl růst správným směrem.

2.6.1 Metodologie

Následující marketingový výzkum je zaměřen na preference zákazníků na trhu B2B z vybraných regionů, takže je zde naznačen pohled obou stran tohoto smluvního vztahu. Hlavním cílem je zjistit preference zákazníků při odběru vína do svých provozoven. Tento výzkum je také doprovázen i pohledem výrobce na obchodování s odběrateli.

Bude zkoumán vztah zákaznických preferencí, jejich očekávaná kvalita služeb a zboží a pohled obou stran tohoto obchodu. Výsledky výzkumu mohou sloužit jako podklad pro zvýšení tržeb a počtu odběratelů na základě lepšího budoucího cílení při oslovování a výběru potenciálních zákazníků. Důležitým výstupem je také kvalitnější pochopení zákazníků a jejich potřeb.

Tento výzkum se pokouší zjistit preference zákazníků B2B segmentu z vybraných regionů na trhu s vínem, který by následně mohl pomoci Vinařství Stávek k větším tržbám a zvýšení povědomí. V rámci výzkumu byly zvoleny dvě skupiny, které by měli nejlépe reprezentovat výsledky a těmi je skupina výrobců (vinařství) a skupina odběratelů (majitelé kavárny, restaurace a vinotéky).

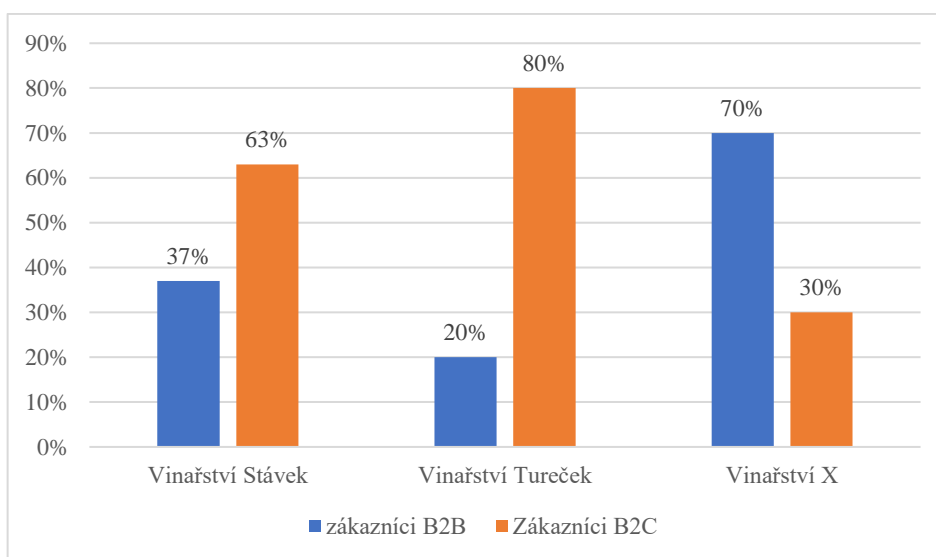
Cílení na zákazníky je v rámci zkoumaných podniků různorodé. Jejich zákazníci jsou jak z B2B segmentu, tak i koncoví zákazníci neboli B2C segment. Na následujícím grafu č. 7 je vidět, jaké množství tržeb pochází od zákazníků jednotlivých segmentů u daného vinařství.

V dalším textu je zaznačena analýza dat plynoucích z výzkumu, který byl proveden na základě hloubkových nestrukturovaných rozhovorů. Analýza těchto dat byla dále rozdělena na 3 základní témata: Preference a rozmanitost v nabízeném sortimentu; Spolupráce vinařství s odběrateli; Odhad budoucího vývoje na trhu s vínem. Každou z hlavních kategorií doplňují i další dílčí podkategorie, které slouží k prohloubení analýzy problematiky. Na konci výzkumu bylo provedeno shrnutí zjištěných poznatků a srovnání s dosavadními výzkumy z dané oblasti. Toto kvalitativní zkoumání představuje problematiku ze dvou pohledů (zákazníci a dodavatelé), což dokáže lépe a přesněji objasnit danou problematiku.

Byla zvolena hlavní výzkumná otázka, která se vztahuje na obě tyto skupiny: ***Jaké jsou preference vybraných zákazníků v B2B segmentu na trhu s vínem?***

V rámci práce byli zvoleny 2 jednoduché dílčí otázky a těmi jsou:

- 1. Jaké jsou kritéria výběru producentů (dodavatelů) vína z pohledu zákaznického segmentu B2B?***
- 2. Jak respondenti vnímají budoucnost trhu s vínem, a které trendy budou v následujících letech stěžejní?***



Graf č. 7: Množství tržeb z jednotlivých segmentů u zkoumaných podniků

(zdroj: vlastní zpracování)

2.6.2 Výzkumný vzorek a souhlas respondentů

Pro volbu výzkumného vzorku byl zvolen záměrný výběr. Prvním respondentem z řad dodavatelů je samozřejmě majitel Vinařství Stávek, Ondřej. Další dva respondenti z této oblasti byli vybráni podle toho, zda podnikají velkou měrou také v B2B segmentu. Takže se zde nachází ještě jedno velké vinařství z Velkých Bílovic, které si nepřálo zmiňovat jméno, v následujícím textu jej tedy budu označovat jako Vinařství X. A dalším podnikem je malé Vinařství Tureček. Kritériem pro výběr odběratelů bylo najít tři relevantní podniky, které mají ve své nabídce víno a ideálně z různých měst v republice a každý s trochu jiným zaměřením. Respondenti budou v práci označováni jako Radek, majitel kavárny v Břeclavi. Lenka, majitelka vinotéky v České Lípě a Roman, majitel

restaurace v Plzni, který byl vybrán na doporučení Vinařství X, ostatní respondenti z řad zákazníků byli zvoleni náhodným výběrem.

K provedení tohoto výzkumu, byl získán potřebný ústní souhlas k nahrávání rozhovorů a jejich přepis. Každý z dotázaných byl ujistěn, že provedené rozhovory budou složité pouze pro účely této práce a pro zajištění anonymity byla zvolena většinou fiktivní jména.

Základní informace, zkušenosti

Každý z oslovených respondentů má několikaletou zkušenost se spoluprací s ostatními podniky. Ať už se jedná o vinařství nebo naopak majitele podniků. Tyto zkušenosti jsou různě dlouhé. Nejdéle ze všech respondentů působí na trhu Vinařství X, jejichž jednatel říká, že na trhu s vínem podnikají již přes 30 let a do různých restauračních zařízení dodávají své produkty téměř od začátku podnikání. Samozřejmě síť jejich partnerů se každoročně rozrůstá. Naopak nejkratší dobu za sebou má zkoumané Vinařství Stávek, kdy první spolupráce s podniky přišly až na přelomu let 2017 a 2018. Co se týče strany zákaznické, tak nejkratší dobu má za sebou kavárna v Břeclavi, kdy její majitel Radek přiznává, že za necelé dva roky působení neustále zkouší nové a nové produkty, ale zároveň se jim částečně nabídka ustálila. Na druhé straně Vinotéka v České Lípě má za sebou 14 let a její majitelé spolupracovali za tu dobu řádově s desítkami dodavatelů. V následující tabulce č.10 je naznačeno kolik stálých odběratelů má každé z vinařství a v tabulce č.11 zase s kolika vinařstvími aktuálně spolupracují dotazovaní z řad zákazníků.

Tabulka 10: Počet stálých odběratelů respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

| Vinařství | Počet stálých odběratelů |
|-------------------|---------------------------------|
| Vinařství Stávek | 8 |
| Vinařství Tureček | 4 |
| Vinařství X | 115 |

Tabulka 11: Počet dodavatelů respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

| Majitelé podniků | Velikost Podniku (kapacita lidí) | Počet stálých vinařství v nabídce | Počet měnících se vinařství v nabídce |
|-----------------------|--|--------------------------------------|--|
| Kavárna v Břeclavi | 30-40 | 1 | 4 |
| Restaurace v Plzni | 100 | 2 | 5 |
| Vinotéka v České Lípě | 20 míst k sezení, ale většinou lidé nakupují sebou | 14 | 6 |

2.6.4 Analýza a výsledky dat

V následující části práce budou vyznačeny výsledky zkoumání kvalitativního výzkumu a proběhne analýza jednotlivých dat a názorů vyplývajících z hloubkových rozhovorů. Rozhovory jsou rozděleny do tematických celků pro lepší orientaci a pochopení dané problematiky.

Preference a rozmanitost v nabízeném sortimentu

Všichni zástupci dotazovaných vinařství se shodli na názoru, že kvalita vína v jejich nabídce by rozhodně měla předčít kvantitu a velkou šířku portfolia vín. Je to hlavní faktor při dnešní výrobě vína, alespoň, co se týče dotazovaných, protože zákazníci už v dnešní době mají více možností a zároveň také více vědomostí a zkušeností než, jak tomu bylo dříve. Proto mohou sami vyhodnotit, které víno je kvalitní a které naopak ne. Vinařství X, které je na trhu nejdéle a zároveň, co se týče rozlohy vinic apod. je suverénně největší, a tudíž má i největší sortiment. Jednatel Vinařství X říká, že výroba se musí postupně rozšiřovat i s ohledem na aktuální trendy nebo moderní odrůdy, ale primární musí být za každé situace kvalita, protože to je ten rozdílový faktor pro loajalitu zákazníků. Na tom se shodují i další dva zástupci z řad vinařů a Ondřej Stávek ještě dodává, že pro malé vinařství, jako je to jejich je velmi stěžejní i cena. „Snažíme se své produkty nabízet i za rozumnou cenu, myslíme si, že i tento faktor naši zákazníci velmi oceňují, ale zároveň si mohou dovolit připlatit i za exkluzivnější edice.“ Kvalita vína je primárním požadavkem taky u majitelů podniků, snad s výjimkou Vinotéky v České Lípě. „Nejde o to, že by nám na kvalitě nezáleželo, ale není to primárním faktorem při výběru dodavatelů, protože máme široké spektrum zákazníků. Máme pravidelné

zákazníky, kteří k nám chodí pro stáčené víno za 50-60 Kč, ale taky takové, kteří hledají opravdu kvalitní značky a jsou ochotni zaplatit i třeba 500-800 Kč za láhev. Mnohem důležitější roli teda u nás hraje rozmanitost sortimentu, kdy oceníme, když nám vinařství dokáže nabídnou široké spektrum produktů, jak cenou, tak i kvalitou.“

Cenová politika je všeobecně dalším faktorem, který berou vinařství v potaz a potkávají se s ním dnes a denně. Všichni dotázaní se snaží jít politikou jednotných cen co se týče koncových zákazníků. To by dle různých studií mělo zajistit důvěru v podnik. Naopak když se týká o zákazníky na b2b trhu, tak většinou jde o strategii proměnlivých cen. Jinak řečeno, každému zákazníkovi je cena stanovena na míru, většinou se bere v potaz, jak dlouhá je spolupráce, jak časté jsou odběry a jaká je velikost odběrů jednotlivých zákazníků. Je jasné, že vždy je potřeba najít balanc mezi příliš nízkou cenou a neúměrně vysokou cenou. Například, že je víno zpracováno z nekvalitních surovin nebo při jeho výrobě bylo použito různých pomůcek k docílení rychlejší výroby na úkor kvality. Pokud zase podnik stanoví příliš vysokou cenu, může to znamenat odklon zákazníka k cenově přijatelnější konkurenci. „Ne vždy totiž vysoká cena znamená nejlepší kvalitu, zároveň však je to vždycky o šikovnosti obchodníka, za jakou maximální cenu dokáže svůj produkt prodat“, dodává jednatel Vinařství X. Většinou to trvá delší dobu, než podnik zjistí, jaká je výše přijatelné ceny. Ceny jsou důležitým prvkem také u respondentů z řady zákazníků. Majitel kavárny v Břeclavi říká, že není důležité stlačit ceny na minimum, je důležité najít kompromis, aby vína v naší nabídce nebyla předražená vzhledem k naší ostatním nabízeným produktům a zároveň aby kvalita odpovídala nastavenému trendu v naší kavárně. Snažíme se tyto dva faktory vyvažovat, ale netýká se to jenom vína. V naší kavárně je víno pouze doplňkovým produktem, každopádně to neznamena, že by byl méněcenný. Je důležité na něj klást důraz stejně jako na ostatní nabídku.“

Posledním faktorem, který všichni zúčastnění zmínili jako velmi důležitý, byl přátelský přístup a flexibilita směrem k zákazníkům. Majitel Vinařství Tureček to dokonce bere jako stěžejní bod své strategie. Říká, že to si jeho zákazníci nejvíce oceňují a díky tomu si je dokáže primárně udržet. Dodává taky, že na trhu je tolik značek a druhů vín, že právě tento osobní přístup je pro něj tou konkurenční výhodou, na kterou se soustřeďuje. K tomuto názoru se připojuje i majitel restaurace v Plzni. „Jelikož sázíme na exkluzivitu a udržujeme si dlouhodobé spolupráce s našimi oblíbenými a prověřenými vinařstvími, tak už tolik nemusíme hledět na kvalitu a cenu jako u jiných podniků, protože cenové

podmínky máme už roky stejné a kvalitu také známe. Soustředujeme se tedy spíše na rozvíjení osobního vztahu s vinařstvím. Jezdíme tam jedenkrát ročně s celým personálem na takové relaxační víkendy. A naopak zveme vedení na večere, obědy a různé příležitostné události v naší restauraci a vzájemně si tak utužujeme tento vztah.“ dodává.

Osobní kontakt a přístup zdůrazňuje taky Ondřej Stávek z Vinařství Stávek. Říká, že většina stálých odběratelů vzešla z osobní návštěvy jejich vinného sklepa při různých příležitostech. A tak to má taky nejraději.

Posledním faktorem, na který se ohlíží obě strany jsou ostatní partnerství. Například respondenti ze stran zákazníků nechtějí odebírat vína od stejného dodavatele jako má jejich blízká konkurence a vinaři si většinou dávají záležet, aby jejich víno bylo jasně vidět i mezi ostatními nabízenými značkami.

Jak jednatel Vinařství X, tak i majitel Vinařství Tureček se shodují, že velkou část tržeb a vlastně i propagaci vinařství jim zajišťují služby ubytování. Vinařství X má vlastní hotel i s restaurací, naopak Vinařství Tureček má malé ubytování pro 10 osob přímo nad vlastním sklepem. Vytíženost obou těchto ubytovacích provozů se pravidelně pohybuje okolo 70 % roku.

Výběr partnerů/ spolupráce

Obě strany obchodu dřív nebo později musí řešit, s kým do spolupráce půjdou a s kým nikoliv. Tato otázka je složitější, než se na první pohled může zdát. Majitel podniku, prostředí nebo i zaměstnanci mohou zároveň i reprezentovat dané vinařství, tudíž při nespokojenosti koncového zákazníka by to u něj mohlo hrát roli i v zavržení produktů vinařství. Například, kdyby bylo víno podáváno při neoptimální teplotě nebo bylo špatně skladováno, tak se mohou vyskytnout problémy. Velkou roli, tak hraje i pověst a kvalita podniku.

Majitelé vinařství příliš nerozlišují, komu dodávají své produkty. „Neděláme rozdíly mezi partnery, samozřejmě nám však záleží na určitých faktorech, které nám pomáhají při rozhodování, zda do daného podniku dodávat nebo ne. Důležité je pro nás hlavně to, aby byl čistý a přehledný prodejní pult, kvalitní personál. Aby byla dodržena maloobchodní cena. V retailu se zase zaměřujeme na partnery, kteří neberou víno jako doplněk, ale jako jeden z hlavních atributů ve své nabídce“, říká jednatel Vinařství X, který má dlouholeté

zkušenosti se spoluprací s ostatními podniky. Ve Vinařství Stávek rádi spolupracují s podniky, kteří mají mladší klientelu, protože se domnívají, že mladí lidé dokáží mnohem více ocenit směřování jejich produktů, směrem k naturálním a nefiltrovaným vínům. „Není to podmínkou, ale vždy jsme rádi, když se nám taková spolupráce podaří navázat.“

Co se týče spoluprací celkově, tak respondenti mají raději dlouhodobější spolupráce. Logicky jim to vnáší do podnikání určitou míru jistoty a mohou tak jednodušeji plánovat, proto dlouhodobé spolupráce tvoří významné procento na obou stranách spolupráce.

Krátkodobé vs. Dlouhodobé spolupráce

Na otázku: „Máte navázány dlouhodobé smlouvy s odběrateli nebo jsou spíš krátkodobějšího charakteru?“ jednatel vinařství X odpověděl: „Někteří s námi spolupracují desítky let, ale vztahy vždy kolísají, proto retail je zásadní a stálý, má menší výkyvy. Privátní a firemní klientelu si hýčkáme v našem penzionu a restauraci je musíme neustále rozmazlovat, dávat jim pohodlný spánek, dostatečnou rekreaci, aby u nás nabrali síly a motivaci s námi i nadále spolupracovat. Musíme být ve střehu a přinášet novinky, které je nadchnou.“ Menší vinařství jako je Vinařství Stávek nebo Tureček své partnery nemají smluvně vázané. Obě počítají spíše se vzájemnou důvěrou, která se váže na osobní přístup v předchozí kapitole. Proto větší část odběratelů tvoří podniky, se kterými spolupracují již delší dobu. Majitelé restaurací, kaváren a vinoték to mají obdobně. Dlouhodobé spolupráce si udržují, ale třeba konkrétně majitel kavárny v Břeclavi rád experimentuje s nabídkou vína. Snaží se do nabídky dostávat neokoukané značky, důraz klade i na design lahví nebo jedinečnost. Říká, že právě tohle jeho zákazníky baví. To majitel restaurace v Plzni se k tomu staví trochu konzervativněji. Myslí si, že lidé mají radši stálost a konzistentnost nabídky, kdy mohou zákazníci přesně vědět, co očekávat. Novým spolupracím se však nebrání.

Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů

Co se týče vyjednávací síly odběratelů, tak tady hraje hlavní roli relevance podniku, odebírané množství a potenciál šíření dobrého jména. Ve všeobecnosti mají odběratelé o něco větší vyjednávací sílu než dodavatelé, tedy vinaři. Konkurence je obrovská, takže dodavatelé si mohou nadiktovat různé podmínky. Všichni dotazovaní zástupci vinařství se však shodují, že vždy se nějak s dodavatelem domluví a neznamena to, že musí jít

hodně pod cenu. „Už jsme párkrát museli nabídku na odběr odmítnout, protože pro nás byla velmi nevýhodná. Snažíme se vyhovět všem, ale ne za každou cenu“, dodává Ondřej Stávek.

Kontaktování dodavatelů/odběratelů

První nabídky, ať z jedné či druhé strany probíhají především po emailu nebo telefonu. Vinařství X říká, že nová vinařství musí obepisovat nové potencionální odběratele téměř dennodenně. Jim samotným už se ozývá mnohem více zájemců, než sami aktuálně nově oslovují. „Trvalo to to dlouho, ale s větší angažovaností na různých kulturních nebo sportovních událostech jsme získali mnohem silnější pozici na trhu a tím pádem jsme dokázali zvýšit i povědomí o naší firmě. Neměla by se podceňovat ani síla různých vinařských soutěží, které mají v tomto odvětví opravdu velkou váhu. Každé ocenění může zajistit dané láhvi mnohem vyšší cenu a zároveň i mnohem vyšší poptávku od zákazníků.“ Majitel Vinařství Tureček přidává postřeh, že velmi důležité ve strategii v jejich vinařství je navázání různých spoluprací. Sám tvoří společně s dalšíma dvěma vinařstvími skupinu, pomocí, které společně kooperují hlavně při různých kulturních událostech, ochutnávkách, degustacích a podobně. Dále tvoří společně dárkové edice vín, které zahrnují produkty od všech tří vinařů. To vše jim dokáže mnohem rychleji představit svoji produkci mnohem širšímu publiku, než by zvládli sami. V tomto směru vidí cestu i Vinařství Stávek, ale ještě se doposud, žádného obdobného partnerství nezúčastnili. Jsou samozřejmě ve spolku Nechorských vinařů, což jim dává určité výhody při kulturních událostech pořádaných v dané oblasti. Silná partnerství jsou výhodou nejen ve vinařském odvětví, ale zde toto pravidlo platí víceméně dvojnásob. Jednatel Vinařství X dodává, že: „S kvalitním produktem se odběratelé ozývají sami, důležité je dodržovat tři důležité aspekty pro filozofii, kterou si určuje vinař sám, dle svého stylu. Za prvé je to vždy čistota, šetrnost a poté styl výroby. Je nutné být pečlivý a neustále ve střehu před konkurencí. Často u některých rozhoduje cena na místo kvality, ale to je normální. Musíme se s tím naučit žít, být proti tomu odolní.“

Rozvázání partnerství

Samozřejmě někdy nastane bod, kdy alespoň jedna strana nedodržuje nastavená pravidla nebo kvalita zboží a služeb klesá více, než je akceptovatelné. Tehdy může dojít k rozvázání partnerství. Rozdílem je, zda je partnerství vázáno smluvně nebo pouze na ústní dohodu. Například Vinařství Stávek a Vinařství Tureček nemá své dlouhodobé partnery smluvně vázané. Věří v osobní vztah, ale ani jeden z majitelů se nevyjádřil negativně, k tomu, že by měli s odběrateli sepsány smlouvy. Smlouva jim nevádí, navíc jim dává určitou jistotu, zároveň však na ni nelpí a důvěřují instinktu. Za to Vinařství X má podle jejího jednatele všechny své partnery smluvně zavázané. Jednatel se vyjádřil že je to primárně vůči špatné zkušenosti s některými odběrateli z minulosti. V jejich podmínkách je proto výhodnější si takové partnerství zavázat. Samozřejmě, že ve smlouvě mají jasně dané podmínky a i situace, kdy mohou spolupráci rozvázat hned, pokud by nějaká z nich nastala.

To majitel restaurace si potrpí na smlouvě s dodavatelem, chce mít určité jistoty a zároveň je schopen se zavázat, že bude dodržovat nastavené podmínky a pravidla, které po něm vyžaduje dodavatel. To je například v případě spolupráce s Vinařstvím X, právě ten čistý pult, jasně viditelná vinotéka s produkty a v tomto případě i zbožiznalství. Číšníci v restauraci jsou vyškoleni samotným majitelem Vinařství X o původu vína, o tom, které víno je vhodné kombinovat s jakými pokrmy, o jeho chuti a ostatních vlastnostech. Majitelka vinotéky má také raději smluvní partnerství, jistota a nějaká záruka je pro ni stejně důležitá jako osobní přístup a vztah. Vyloženě špatné zkušenosti s dodavateli nemá, samozřejmě, že za ty roky pár případů, kdy zásilka nedošla v požadovaném množství nebo kvalitě stala, ale nebylo to nic závažného, co by narušilo chod podniku. Opačného názoru je zase majitel kavárny v Břeclavi. Smlouvy v partnerství nevyžaduje, jelikož v jeho podniku se nabídka vína dost často střídá, tak nepovažuje za nutnost si tyto partnerství smluvně zavazovat. Výjimkou je případ, kdy by si to vyžadoval sám dodavatel, ale to se mu za dva roky provozu u vinařů ještě nestalo. Většinu z nich totiž tvoří jeho přátelé nebo malá vinařství z okolí, které jsou kolikrát velmi vděčná za příležitost se ukázat.

Všichni respondenti se však shodují na jednom. A tím je, že s každým se dá domluvit, ať už je to navázání spolupráce, nespokojenost nebo třeba úplné rozvázání partnerství. Vždy

se dá najít kompromis, který budou obě strany akceptovat. I přesto, že v této oblasti je velká konkurence, tak se dost často stává, že si velká část z nich snaží pomáhat.

Odhad budoucího vývoje na trhu s vínem

Posledním tématickým celkem v rámci kvalitativního výzkumu je pohled do budoucna, predikce trendů a novinek v oblasti vinařství, plány a budoucí vývoj jednotlivých podniků.

Otázky v této části směřovali k nastínění plánů jednotlivých podniků a spojení s budoucími příležitostmi na trhu. Vinařství Stávek vidí největší budoucnost ve výrobě naturálních, nefiltrovaných vín, kde se pro ně v současné době otevírá nová poptávka. Aktuální nabídka jejich naturálních vín, například PET NATY jdou skvěle na odbyt a tato autentická výroba je stále více poptávána i ze strany odběratelů. Navíc naturální vína mají všeobecně asi o 30-40 % vyšší cenu, takže je to zajímavé i po finanční stránce. Majitel si je vědom, že bez strategie, jak podniknout potřebné kroky vedoucí ke zvýšení povědomí to nepůjde. Strategii vedoucí k rozvoji podniku bude znázorněna v dalších částech této práce.

Pro Vinařství X jsou cíle prosté a těmi jsou: ještě větší podpora kulturních akcí v celé České republice. Dostat se na více událostí, směřujících na movitější klientelu, odkud nám dlouhodobě plynou zajímavé zakázky. „Rozhodně si myslím, že online prodej je další směr, kterým bychom se měli ubírat a soustředit na něj více prostředků. Můj osobní názor a tip, kterým se bude ubírat spousta podniků je ještě větší spojení vína s gastronomií. Budou se líhnout gastro-influenceri, především z řad kuchařů a vinařů, kteří ve svém obsahu tyto prvky budou spojovat. Myslím si také, že vinotéky neboli stáčírny sudového vína budou čím dál více na ústupu“ dodává jednatel Vinařství X.

Majitel Vinařství Tureček vidí budoucnost svého podniku například ve spolupráci s firmami, například k tvorbě jejich privátních etiket pro různé večírky, odměny, školení apod. Touto cestou se navíc vydalo i spousta podniků před nimi a fungují zajímavě. Co se týče trendů v oblasti vinařství a celkově na trhu s vínem, myslí si, že lidé si po skončení pandemie ještě více potrpí na osobní kontakt, proto bude důležité nabídnout zákazníkům, co nejlepší služby a servis při osobních návštěvách a na kulturních akcích. Více do popředí budou prostupovat designové etikety a nevšední design celkově. Dbát se bude

i na udržitelnost, která je velkým trendem napříč všemi odvětvími, takže plusové body u zákazníků získají podniky, které dokážou zajistit recyklovatelnost, šetrnost a zároveň kvalitu.

Trendy a budoucnost se řeší také u majitelů podniků, spousta z nich se snaží analyzovat situaci a sledovat všemožné světové kanály, které udávají trendy. Berou to jako součást jejich podnikání a takový malý závazek vůči zákazníkům. Samozřejmě je pro ně vždy na místě i diskuse, zda daný trend bude k prospěchu nebo nebude mít výrazný efekt. Takže povinností není všechny trendy následovat, ale spíše se inspirovat, a to napříč odvětvími.

Lenka z Vinotéky z České Lípy vidí jako velký trend a blízkou budoucnost různá perlivá vína jako například frizzante, které v poslední době vyžaduje především mladší klientela. Hodně podle ní vystupují do popředí vlastnosti vína, jako je svěžest, lehkost a ovocnější nádech, u kterých očekává zejména v letních měsících zvýšenou poptávku. Sama si myslí, že: „Dle mého názoru budou lidé do budoucna i vybíravější a budou mít i vytríbenější chutě. Co se týče našeho podniku, přála bych si naši malou vinotéku spojit i s nabídkou několika málo pokrmů, zázemí na to máme a vidím velkou budoucnost ve spojení s gastronomií a s tím spojené různé eventy. Například že určitý den bude u nás vařit nějaký kuchař nebo jiný podnik a my budeme k jídlu řídit degustaci z naší široké škály vín.“

Majitel restaurace v Plzni přitakává a myslí si, že lidé budou ještě více dbát na zážitky v restauraci. Dle jeho názoru budou rozhodně více vnímat spojení dobrého vína a kvalitního jídla a podniky, které jim tento servis dokážou nabídnout budou vyhledávat. Dále predikuje, že víno začne získávat na hodnotě a kvalitativně poroste. V rámci jeho podniku uvažuje i o rozšíření restaurace o kvalitní vinárnu, Říká, že: „Taková vinárna by byla skvělým doplňkem v našem portfoliu a tím pádem bychom mohli mnohonásobně rozšířit nabídku vín a nabídnout našim zákazníkům lepší služby.“

Majitel kavárny v Břeclavi vidí budoucí trendy podobně, kvalita, gastronomie, design a jedinečnost. To jsou podle něj hodnoty, které budou stěžejními v následujících letech na trhu s vínem. On sám chce pokračovat v nastavené strategii a ve své kavárně dávat prostor mladým a moderním značkám vína, a ještě více zlepšit zákaznický servis. Uvažuje také o zavedení řízené degustace v jeho kavárně, jednou měsíčně, která by mohla pomoci

vylepšit jeho brand a podpořit i další produkty s jeho nabídky, jako jsou například jednoduché pokrmy, které kavárna nabízí.

2.6.5 Dílčí shrnutí výsledků z provedeného průzkumu

Všechny dotazované strany se shodli, že co se týče preferencí na daném trhu, tak primární roli v rozhodování hraje kvalita. Kvalita vína totiž podle dotazovaných odráží taky kvalitu podniku. Pokud totiž podnik má kvalitní produkt, většinou lépe získá i kvalitní spolupráce a partnerství, které ho navíc mohou dostat zase k dalším lidem.

Dalším důležitým faktorem je samozřejmě také cena. Většina respondentů se nesnaží stlačovat ceny dolů, ba naopak. Váží si svých produktů a myslí si, že víno v České republice je spíše podhodnocené.

Velkou roli v preferencích hrají i osobní sympatie nebo osobní přístup mezi vinařem a odběratelem. Tento faktor je dále důležitý při Word Of Mouth, neboli klasickém doporučení a v případě, že tento vztah funguje i na osobní bázi, zákazníci si toho všimnou a je to prospěšné pro všechny strany obchodu.

Poslední často zmiňovaná preference je především výtvarný design posledních let. Design nás provází všemi odvětvími, vinařským byznysem nevyjímaje. Vinaři přichází zejména se zajímavými etiketami, ale i jinými doplňky, které slouží k zaujetí zákazníků a zapamatovatelnosti.

Většina z dotázaných preferuje dlouhodobé spolupráce, aby byla zajištěna jistota a pravidelnost, a právě s tím související i odzkoušená kvalita. Tyto spolupráce je dobré si smluvně zavázat, s jasně danými podmínkami o jejich rozvázání v budoucnu.

Důležité při spolupracích jsou první kontakty, kde se projeví právě osobní přístup nebo sympatie. Většina s dotázaných velkou část oslovení řeší napřímo přes telefon nebo e-mail. Jen největší dotazované společnosti se odběratelé už ozývají sami.

Pověst a kvalita podniku do kterých vinařství dodává hraje taky velkou roli. Když například není totožná cílová skupina, je to podle většiny stále v pořádku. Přece jenom víno, jako takové oslovuje široké publikum, ale na kvalitu podniku lpí všichni dotazovaní vinaři.

Dotazovaní také tvrdí, že všemožné aliance a spolupráce s konkurencí dokáží podniku zvýšit povědomí a většinou i tržby.

Co se budoucího vývoje týče, tak v rozhovorech padlo spoustu nápadů, jak se bude ubírat trh s vínem v budoucnu a co bude trendem. Perlivá a přírodní vína budou podle některých z nich v dalších letech trhákem, jelikož už v posledních dvou letech se po nich zvyšuje poptávka, jak v podnicích, tak přímo mezi vinaři, kteří je stále častěji zasazují do svých nabídek.

Spojení kvalitního jídla a vína bude v dalších letech ještě více rezonovat. Respondenti si myslí, že tak vznikne spousta „gastroinfluencerů“, díky nim se zvýší prodeje a bude se ještě více dbát na kvalitu. To úzce souvisí s dalším trendem a tím je pořádání různých eventů nebo účastnění se takových eventů, kde se spojuje víno s jídlem. Ještě více se do popředí bude tlačit design a udržitelnost, jak ve výrobě, tak i například logistice, což také úzce souvisí se zvýšením výroby autentických vín.

Tabulka 12: Dílčí shrnutí marketingového výzkumu

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Faktory | Příležitost/ ohrožení |
|---|------------------------------|
| Rozvoj spolupráce s konkurenty | příležitost |
| Smluvní dohody při partnerství s odběrateli | ohrožení |
| Větší orientace na B2B trh | příležitost |
| Výroba perlivých vín | příležitost |
| Získání odběratelů z řad velkoobchodů | příležitost |
| Rozšíření vinic | příležitost |
| Ekologická balení | příležitost |
| Zaměření na online prodej | příležitost |
| Rozšíření služeb o ubytování | příležitost |

2.2 Analýza obecného prostředí dle rámce SLEPTE

V následující části práce bude provedena SLEPTE analýza, někdy také označována jako PEST analýza, která poslouží k většímu pochopení vnějšího prostředí, které podnik ovlivňuje.

2.2.1 Sociální a společenské faktory

Podnik se specializuje na převážně na mladé lidi. Jeho hlavní cílovou skupinou jsou tedy lidé zhruba **od 20-40 let**. Víno dost často spojuje lidi nebo bývá skvělým dárkem pro příbuzné, spolupracovníky, kamarády a další. Firma spolupracuje většinou s podniky, které mají podobnou cílovou skupinu, každopádně to není jejich primární podmínkou při hledání odběratele. Jak už bylo v dřívějších analýzách zmíněno, tak podnik nemá mnoho stálých odběratelů, ale vědomě si uvědomuje, že právě zvýšení jejich počtu jim pomůže k dalšímu rozvoji. Jen aktuálně **podíl tržeb je zhruba 60:40 ve prospěch koncových zákazníků**, což není zas tak velký rozdíl, když bereme v potaz, že podnik má pouze 8 stálých odběratelů (Interní zdroj společnosti, 2021).

Spádová oblast podniku byla rozdělena na 3 části. Nejbližší okolí (Prušánky) mají asi 2230 obyvatel, z nichž je jen asi 33 % lidí ve věku, který podnik považuje za cílovou skupinu, navíc je zde dlouhodobější trend, že mladí lidé se v určitém věku stěhují spíše do měst, což by pro podnik mohlo znamenat hrozbu. Na Hodonínsku, tedy v širším okolí jsou tyto statistiky mírně lepší a celkově v Jihomoravském kraji jsou už velice přijatelné. Velká města, jako například Brno lákají mladé lidi k životu, proto je potřeba zaměřit svoje marketingové aktivity na tyto města, kde je i mnohonásobně větší kupní síla, ale i konkurence.

Tabulka 13: Cílová skupina ve spádové oblasti

(zdroj vlastní zpracování podle ČSÚ)

| | Prušánky 20-40 let | Jihomoravský kraj 20 - 40 let | Hodonínsko 20 – 40 let |
|---------------|---------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| muži | 391 | 163 041 | 20 677 |
| ženy | 351 | 154 183 | 18 704 |
| celkem | 742 | 317 224 | 39 381 |

Životní úroveň obyvatelstva

Sociálním faktorem, který může podnik ovlivnit je rozhodně životní úroveň obyvatelstva. Víno z Vinařství Stávek, je prodáváno za průměrnou nebo i nižší cenu oproti přímé konkurenci, která se specializuje na podobnou cílovou skupinu. Přesto nižší vrstva obyvatelstva bude vyhledávat jiné produkty jako například stáčené víno, které bude pro ně cenově výhodnější. V podstatě produkty Vinařství Stávek jsou určeny především pro střední vrstvu obyvatelstva (Interní zdroj společnosti, 2021).

Kulturní události v Nechorách

Sklepní oblast Nechory, ve které se Vinařství Stávek nachází je známá i z důvodu častého pořádání kulturních a společenských událostí, na které pravidelně přijíždí návštěvníci z celé České republiky. V rámci roku se zde střídá hned několik tradičních událostí:

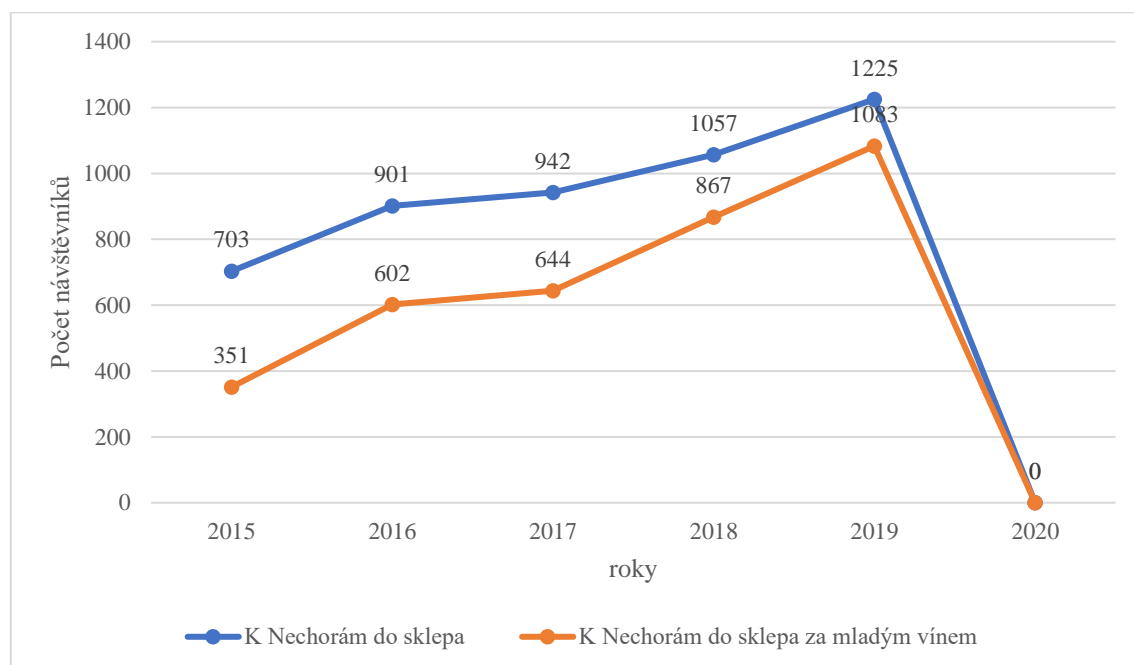
- K Nechorám do sklepa
- Ochutnávka vín
- Vinobraní
- Mladá vína z Nechor

Tyto tradiční události jsou pravidelně doplňovány o další akce. Které pořádá i samotné Vinařství Stávek a tyto akce se většinou nesou ve spojení vína, cimbálové muziky a jídla, které vždy zajišťuje nějaký podnik z blízkého i širokého okolí. V minulém roce to například byl brněnský Little Saigon nebo břeclovské Café Industry. Tyto akce jsou většinou nárazové a účast je odhadována okolo 200-300 návštěvníků.

Hlavní událostí roku je každopádně akce K Nechorám do sklepa, na jejíž letošní ročník se připravuje celkem 22 vinařů. Ta se zrodila v hlavách místního spolku vinařů v prosinci 2014. Vinaři, kteří stáli u zrodu otevřených sklepů, na ustavující schůzi schválili stanovy a jako statutární orgán zvolili tříčlenný výbor. V lednu 2015 nabylo právní moci rozhodnutí Krajského soudu v Brně o zápisu do spolkového rejstříku a otevřené sklepy jsou pořádány v Nechorách pod hlavičkou tohoto spolku.

Tradiční akce K Nechorám do sklepa byla každoročně pořádána poslední sobotu kolem svátku sv. Jana. Hned v prvním roce po svém založení zařadil spolek do kalendáře i podzimní akci pod názvem K Nechorám do sklepa za mladým vínem. Ta se koná

poslední listopadovou sobotu před 1. adventní nedělí. A jak se vyvíjela návštěvnost akce, zachycuje následující graf č.8. Smutný pohled na počet osob v roce 2020 dokládá, že epidemiologická situace znemožnila uspořádání obou plánovaných akcí. V letošním roce spolek věří, že se jim podaří uspořádat alespoň jednu akci.



Graf č. 8: Návštěvnost akcí K Nechorám do sklepa a K Nechorám do sklepa za mladým vínem v jednotlivých letech

(zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2019 byla do kalendáře nechorských akcí zařazena i novinka pod názvem S vinařem u Nechor. Od konce června do začátku září byly po dobu 10 týdnů otevřeny pro veřejnost každý den nejméně dva sklepy členů spolku. Zde mohli turisté vyzkoušet víno a pohovořit s vinařem. V létě roku 2020 se uvolnila přísná epidemiologická opatření a stejná akce mohla také probíhat. Návštěvníků bylo v průběhu léta v Nechorách hodně a z jejich reakcí a zpětné vazby byli nadmíru spokojeni (Interní zdroj společnosti, 2021).

2.2.2 Legislativně-politické faktory

Politická situace je aktuálně i vzhledem k pandemické situaci velmi nestabilní a rozhodování vlády by se dalo označovat jako velmi nekonzistentní. V České republice je také velmi komplikované právní prostředí vzhledem k ostatním zemím. Komplikovanost dokazuje i fakt, že ČR se nachází až na 134. místě ve světě v žebříčku podle jednoduchosti zakládání podnikání (World Bank, 2019).

Všechny vinařství v České republice se musí řídit zákony, vyhláškami a dalšími právními normami. Tyto faktory bohužel žádný podnik nedokáže ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Zákony mohou mít na podnik, jak pozitivní, tak i negativní vliv.

Z legislativy České republiky a Evropské unie se jedná například o:

- Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb.
- Vyhláška č. 88/2017 provádějící zákon č. 321/2004 Sb.
- Vyhláška č. 80/2018 Sb. Stanovující vinařské podoblasti, obce a viniční tratě.
- Nařízení Rady 1308/2013 (základní nařízení pro celé zemědělství, tj. i pro vinařství).
- Nařízení Komise č. 607/2009 o označování vína (MVČR, 2020).

Covid-19

Omezení z plynoucí z legislativy České republiky se přímo dotýkají i vinařského sektoru. Je zde nařízení na omezení pohybu, cestování a podniky mají pouze výdejní okénka. Platí zákaz vycházení od 21:00-5:00 a dále platí stále zákaz shromažďování.

Všechny tyto opatření se přímo dotýkají restauračních zařízení a zároveň i vinařství, kdy množství odběrů od odběratelů jsou v aktuální situaci sníženy na minimum. Jak vinařům, tak i restauračním zařízením nezbyvá než doufat, že co nejdříve dojde k postupnému uvolňování opatření a následnému zvýšení zájmu o tyto služby, což většina z nich předpokládá, protože lidem začíná chybět osobní kontakt.

S prvními návrhy pro postupné uvolňování opatření došla koalice SPOLU. I v případě nejhoršího výhledu to částečně značí, že by léto mohlo být alespoň částečně uspokojivé pro všechny podnikatelské subjekty.

Politická situace úzce souvisí s každým podnikem a společností, protože rozhodnutí vlády má téměř vždy dopad na různé ekonomické faktory. V poslední době je vláda v naší republice nestabilní v rozhodování. Do velké míry za to může znovu koronavirová krize, ve které se aktuálně nacházíme. A právě v této době se politické a ekonomické faktory úzce souvisí a navzájem se prolínají, protože nařízení vlády mají přímý dopad na uzavírání provozoven a s tím související tržby odběratelů a velikosti objednávek.

Nestabilita v rozhodováních se však netýká pouze krize, ale je objevuje se zde téměř neustále, kdy se střídají vlivy levicových a pravicových názorů. Je složité tedy plánovat dlouhodobě, což nemá na podniky příznivý dopad. V dnešní době jsou vládní rozhodnutí pro podniky zdrcující až likvidační. U Vinařství Stávek, se tohle období pomalu a postupně daří překonávat zprovozněním e-shopu, díky kterému si dokáží udržet alespoň nějaké tržby, ale objednávky od stálých velkých odběratelů klesly na minimum nebo na nulu (ČSÚ, 2020).

Dotace

Z pohledu firem, jakým je Vinařství Stávek, je dobré sledovat i různé dotační programy, které mohou podnikatelům, pomoci s rozvojem jejich podniků (Český statistický úřad, 2020).

Národní dotace dle zákona o zemědělství

V SVZ (2020) se zmiňuje, že: „podmínky pro poskytování dotací jsou na základě § 1 a 2 zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů, jsou vydávány Ministerstvem zemědělství na příslušný kalendářní rok v návaznosti na schválený rozpočet. Zásady pro poskytování dotací vycházejí jako publikace MZe a jejich úplné znění lze nalézt na internetových stránkách www.eagri.cz“

V roce 2019 byla dotace poskytnuty na následující programy:

- Podpora na zavlažování vinic
- Podpora zaměřená na šlechtění révy vinné, s ohledem na vyšší odolnost proti škodlivým biotickým a abiotickým činitelům a odpovídající kvalitu výsledné produkce
- Podpora evropské integrace nevládních organizací
- Podpora zpracování zemědělských produktů a zvyšování konkurenceschopnosti potravinářského průmyslu (SVZ réva vinná a víno, 2020)

Podpory z prostředků Vinařského fondu

Prostředky plynoucí z vinařského fondu podporuje marketing vína, prodej produktů a ochranu označování vína podle zeměpisného původu, informují veřejnost o vinohradnictví a vinařství a o dalších významných skutečnostech souvisejících

s vinohradnictvím a vinařstvím, podporují uchovávání a rozvoj vinohradnictví a vinařství jako významné součásti evropského kulturního dědictví a v neposlední řadě také podporují rozvoj turistiky v oblasti vinohradnictví a vinařství (SVZ réva vinná a víno, 2020).

Podpory poskytované PGRLF

Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s. (dále jen „PGRLF“) je jedním ze základních stavebních kamenů dotační politiky Ministerstva zemědělství. Primárně poskytuje dotace formou dotací úroků z úvěru, finanční podporou pojištění, poskytování úvěrů a garancí nebo poskytování finančních prostředků určených ke snížení jistiny úvěrů. V současné době zahrnuje nabídka podpor ze strany PGRLF 15 programů určených pro zemědělské prvovýrobce, zpracovatele zemědělské produkce V současné době se nabízí přímá podpora pojištění či nákupu zemědělské půdy (SVZ réva vinná a víno, 2020).

Podpory v rámci Programu rozvoje venkova

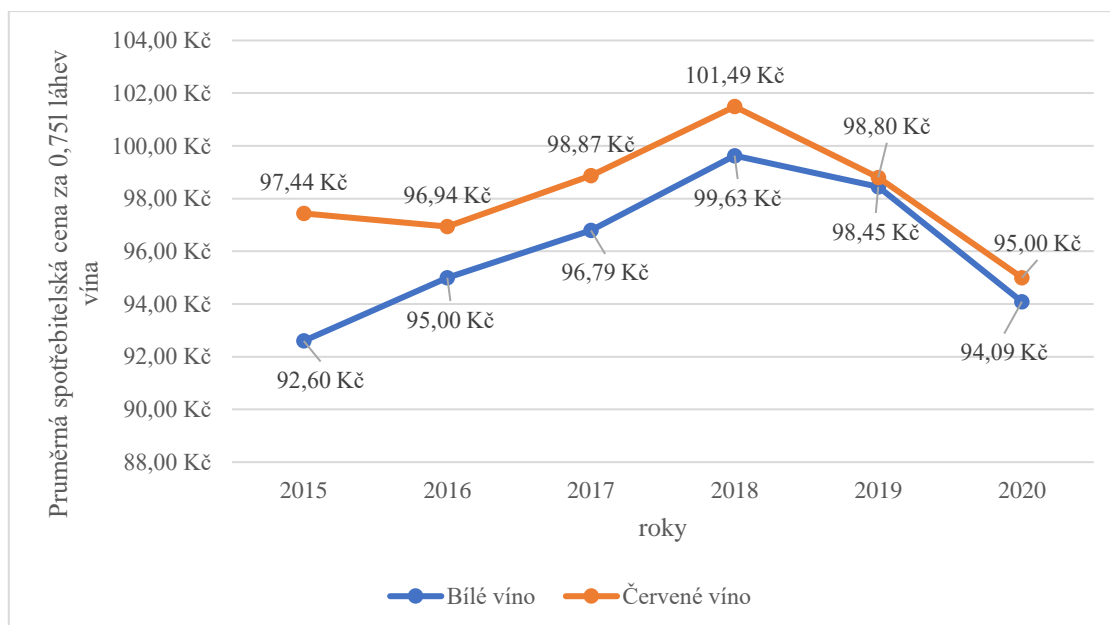
V rámci Programu rozvoje venkova na období 2014–2020 je pěstování révy vinné podporováno agroenvironmentálně-klimatickými opatřeními, podopatřeními integrovaná produkce révy vinné s tituly základní a nadstavbová ochrana vinic a také opatřeními Ekologické zemědělství. PRV je komplexní dotací. Vinařství spadají do záměru 4.2.1 díky němuž si mohou pořídit stroje a 4.2.2, který zase nabízí dotace na stroje do výroby. U PRV se jedná se o podpory z prostředků EU (75 % nákladů) s kofinancováním ČR (25 % nákladů) (SVZ réva vinná a víno, 2020).

2.2.3 Ekonomické faktory

Na daný podnik mají vliv také různé ekonomické činitele a určité finanční ukazatele. S tím souvisí vývoj HDP, inflace a spotřeby domácností. Jelikož podnik neprodává své produkty do zahraničí, ani nemá zahraniční dodavatele a expanze se v nejbližších pěti letech neplánuje, tak například vývoj směnných kurzů v této analýze nebude zaznamenán. Všichni ostatní zmínění činitele ovlivňují podnikatelské aktivity Vinařství Stávek a je potřeba je zde zmínit. Pozornost bude věnována také aktuální situaci spojenou s onemocněním Covid-19 (SVZ réva vinná a víno, 2020).

Vývoj průměrných spotřebitelských cen vína

Cena vína se stejně jako ostatní zboží každoročně vyvíjí. Data českého statistického úřadu na vývoj průměrné ceny za 0,75 l láhev vína jsou dostupné teprve od roku 2015. Jak je níže na grafu č.9 vidět, tak cena vína od roku 2015 postupně rostla i u bílého i červeného vína. Červené víno však zaznamenalo krátký pokles v roce 2016. Vrcholem byl rok 2018, kdy vína dosáhla svého prozatímního maxima.



Graf č. 9: Vývoj průměrných spotřebitelských cen vína

(zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ)

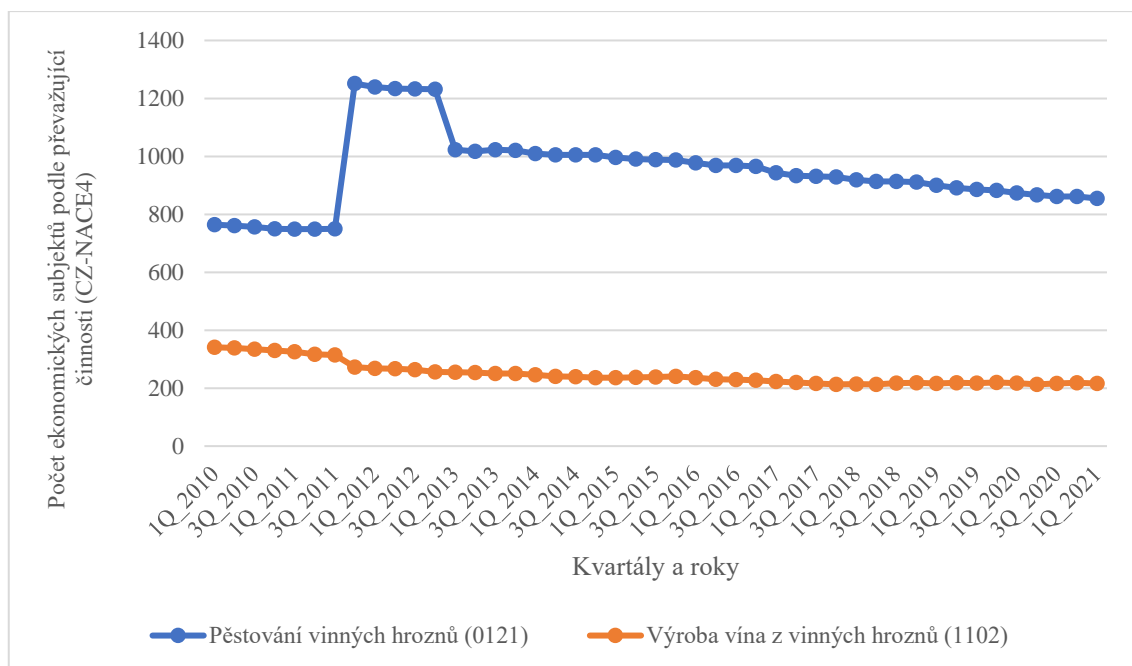
U bílých vín to byla průměrná cena 99,63 Kč za láhev vína a červená vína dokonce překonali pomyslnou hranici 100 Kč a průměrná cena se v tomto roce vyšplhala až na hodnotu 101,49 Kč za láhev. Poté přišel propad, který se ještě více prohloubil v roce 2020, zejména díky pandemické krizi.

Vývoj trhu dle CZ-NACE

V rámci ekonomických faktorů je dobré nahlížet i na vývoj trhu dle CZ-NACE. Pro účely této práce byl zkoumán vývoj v rámci těchto ekonomických činností:

- Pěstování vinných hroznů
- Výroba vína z vinných hroznů

Z grafu č. 10 je možné vidět, že výroba z vinných hroznů má postupnou klesající tendenci už od roku 2010. Naopak pěstování vinných hroznů mělo obrovský nárůst mezi koncem roku 2011 a začátkem roku 2012, kdy hodnota poskočila o zhruba 500 jednotek.

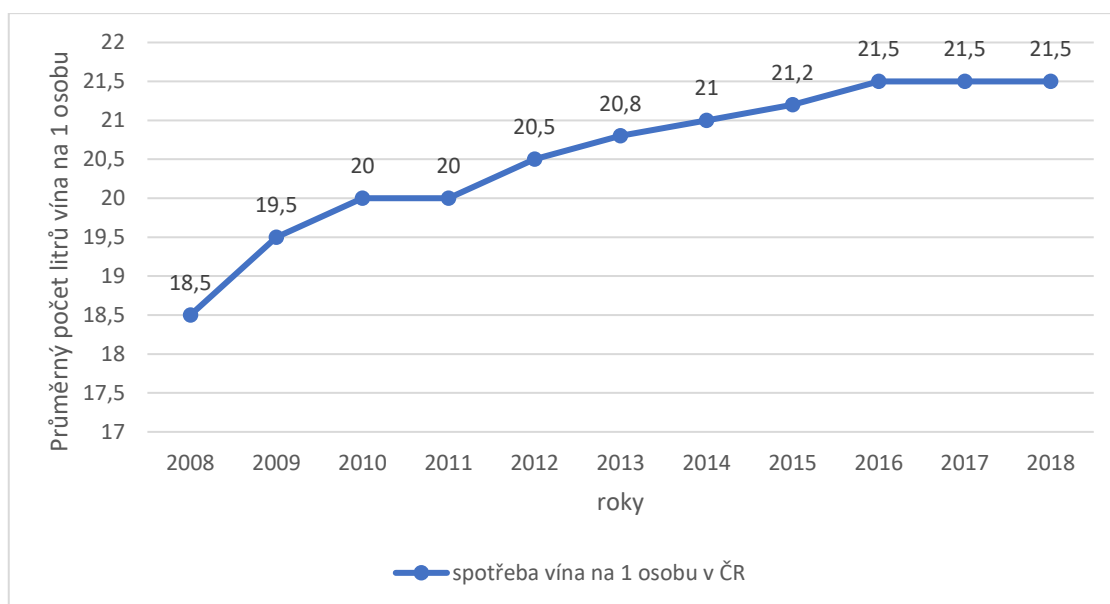


Graf č. 10: Vývoj jednotlivých trhů spojených s vínem

(zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ)

Spotřeba vína

V České republice má spotřeba vína dlouhodobě rostoucí trend, jak udává Nyltray ze Svazu vinařů České republiky, tak v roce 2018 spotřeba vína dosáhla 2,2 mil. hektolitrů, což je zhruba 21,5 litrů na člověka. Hodnota této spotřeby se v posledních letech docela ustálila. Na následujícím grafu č. 11 je vidět vývoj spotřeby vína přepočteného na jednoho obyvatele od roku 2008.



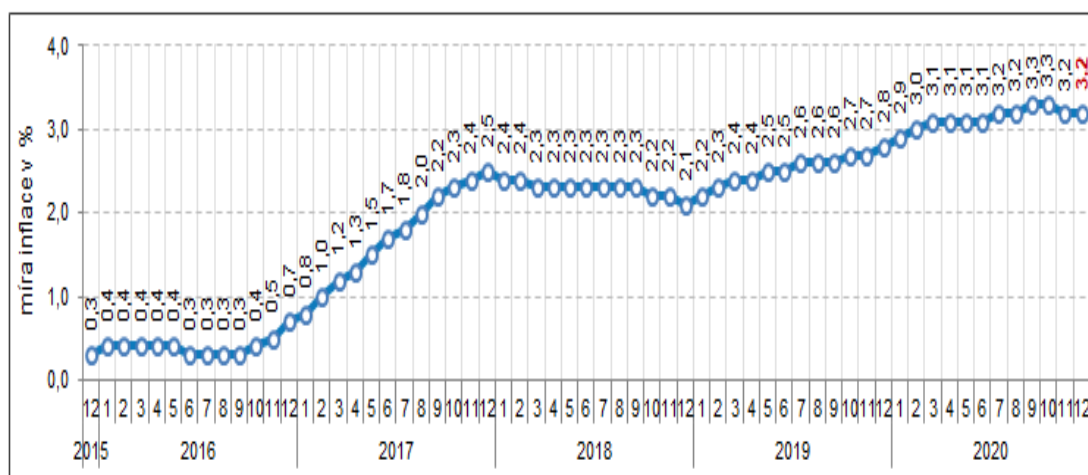
Graf č. 11: Průměrný počet vypitých litrů vína na osobu v ČR

(zdroj: vlastní zpracování podle Nyltray, 2020)

Míra inflace

Další faktor, který je třeba v rámci sledovaného podniku zmínit je míra inflace. Obrázek 14 zobrazuje vývoj míry inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Na grafu č. 12 je vidět, že míra inflace se v posledních letech pomalým tempem neustále zvyšuje. Loni byla průměrná míra inflace na hodnotě 3,2 %. Vyšší cenová hladina může vést ke snížení spotřeby vína, protože zákazníci šetří a nakupují levnější substituty. Váha produktu vína ve spotřebním koši roku 2020 pro výpočet indexu spotřebitelských cen byla 11,56 % (ČSÚ, 2020). Prognóza ČNB na letošní a příští rok odhaduje inflaci okolo 2,2 % (ČNB, 2021).

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen



Graf č. 12: Míra inflace

(zdroj: ČSÚ, 2021)

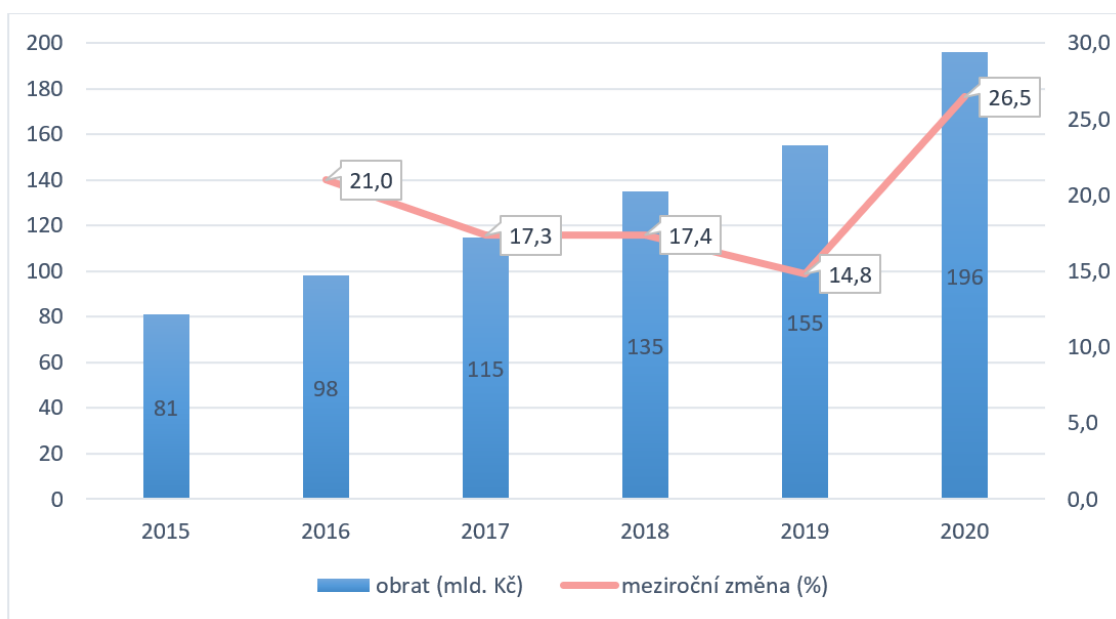
Covid-19

Velkým úskalím, napříč celým podnikatelským spektrem je hlavně současná koronavirová krize a s ní i spojená nezaměstnanost a ekonomické problémy obyvatelstva. V této době si spousta lidí i ze střední vrstvy nemůže dovolit kupovat tyto statky a své finance využívají primárně k uspokojení základních životních potřeb, jelikož velká část obyvatelstva řeší nejistotu nebo úplnou ztrátu zaměstnání. Dalším problémem jsou i uzavřené podniky, kterým začínají docházet finanční rezervy a některé z nich dokonce i krachují. Tato situace tedy nenahrává plánům pro zvyšování pravidelných odběratelů nebo výstavbě ubytování jako doprovodné služby (ČSÚ, 2021).

Částečnou náhradou pro podniky může být rozjezd online byznysu, e-shopy mají logicky rekordní tržby a spousta podniků se muselo zaměřit na tento směr fungování. Pro podnik je tak stěžejní zaměřit se na tu skupinu lidí, která nemusí řešit existenční krizi a mohou za své prostředky nakupovat víno i nadále.

Vývoj online nakupování v ČR

Český internetový trh je specifický vysokým počtem internetových obchodů, a také vysokými obraty, které každoročně rostou, jak je možné vidět na grafu č. 13. Rekordní obrat byl zaznamenán v loňském roce, kdy tato hodnota byla zhruba 196 mld. Kč a představoval 26,5% meziroční nárůst. Podíl e-commerce na celkových maloobchodních tržbách tak vzrostl na více než 16 %. Významný vliv na tento vývoj měla i pandemická situace z důvodu nemožnosti návštěv kamenných prodejen.



Graf č. 13: Vývoj obratu e-commerce v ČR

(zdroj: Mikolášová, 2021)

2.2.5 Technologické faktory

V dnešním světě hrají technologie a technologický pokrok významnou roli při výrobních postupech v odvětví vinařství. Každé víno má svůj specifický technologický postup při výrobě a nároky na kvalitu vína každoročně rostou. Technické a stejně tak technologické faktory jsou často využívány jako konkurenční výhoda, která vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

V rámci vinařského odvětví jde o technologické a technické postupy, které jsou úzce spojeny s pěstováním samotné plodiny, jeho sklizně a následným zpracováním. Důležitou částí je i správné využití materiálů při zhotovování konečného produktu. Všechno to začíná již na počátku při sběru hroznů, kde je potřeba klást důraz na šetrnost, aby hrozny

nebyly poničeny. Zlepšování kvality vín se děje především díky zachování klasických odrůd a charakteristických vůní. Na území České republiky je možné zaznamenat rostoucí trend využívání moderních technologií při výrobě vín (Šperková, 2012).

Nejčastěji jsou vína v ČR plněna do skleněných lahví, případně v PET láhvích. Kartónové obaly se u nás využívají je pro ty nejméně kvalitní a nejlevnější vína na prodej v supermarketech. Světové trendy se, ale pomalu začínají ubírat směrem, kdy do kartónových obalů plní i kvalitní vína, přesto, že stále je velká převaha lahvových vín. Balení do takových kartónových obalů je snadnější, rychlejší a při přepravě mají produkty nižší hmotnost a jsou méně náchylné k rozbití (Striepe, 2013).

Propagace a marketing patří také do skupiny technologických trendů a jsou výrazným faktorem při prodejkách a zvyšování tržeb. V posledních letech se už ve větší míře ustupuje od offline propagace jako jsou například banery, letáky apod., naopak velký boom zažívá marketing v online prostředí, kde firmy mohou cílit na mnohem větší publikum, Velkou roli v tom hrají sociální média na kterých se denodenně nachází velká část populace, a tak se sociální sítě stávají nedílnou součástí marketingových strategií podniků. Sociální média probíhají i reklamní aktivity, každopádně největším plusem sociálních médií je jednoduchá a přímá komunikace se zákazníky. Zákazníci se tak díky sociálním sítím dokáží více ztotožnit s daným podnikem a je tedy možné více cílit na jejich emoce. Sledující se poté velmi často chtějí podělit se svými zkušenostmi a tím se tvoří řetěz propagací (Szolnoki, Thach a Kolb, 2016). V rámci propagací je stále častěji využíváno taky influencerů, kteří v dnešní době už dokáží zasáhnout široké publikum.

Trendy v procesech pěstování vína jsou vidět i při využití nových odrůd. Ve státní odrůdové knize je ke dni 15.6.2020 zaregistrováno 61 druhů moštových odrůd a 9 odrůd stolních (ÚKZUZ, 2020). Dále se uvádí, že roste i počet vyráběných šumivých a perlivých vín, kterým se některá vinařství začala v posledních letech zabývat.

2.2.6 Ekologické faktory

Posledním z faktorů, který se v rámci SLEPTE analýzy zkoumá je ekologie. Ekologické faktory mají v rámci vinohradnictví a vinařství velký význam. U ekologických faktorů hraje zásadní roli hlavně využití výše zmíněných dostatečně kvalitních technologií a k přírodě šetrných postupů při výrobě vinných produktů. V současné době i roste poptávka po produktech pocházejících z ekologicky zaměřeného zemědělství. Tento

trend je výrazný zejména v zahraničí, ale i v ČR se rok od roku těší stále větší oblibě. Ekologické zemědělství je šetrnější k přírodě a soustřeďuje se na zachování trvale udržitelného rozvoje. Produkty z ekologické produkce jsou brány jako kvalitnější a zdravější pro lidské tělo (Hajšlová a Schulzová, 2006).

Ekologická produkce je moderní forma zemědělství a hospodaření s půdou bez chemických látek, umělých hnojiv postřiků atd. Tento typ zemědělství se snaží o ochranu životního prostředí a Jedná se o moderní formu využívání a obhospodařování půdy bez využívání umělých hnojiv, postřiků, chemických přípravků, hormonů a umělých látek. Tyto látky jsou nahrazovány například organickým a zeleným hnojením. Ekologické zemědělství se snaží o ochranu životního prostředí a zachování biodiverzity Produktem ekologického vinohradnictví je biovíno.

2.2.7 Dílčí zhodnocení faktorů z analýzy obecného prostředí

Důležitým faktorem napříč celým spektrem SLEPTE analýzy je pandemická situace ve světě způsobená onemocněním Covid-19. Váží se na něj vládní opatření, které velmi výrazně omezují podnikání, kulturu a další segmenty, které úzce souvisí s vinařskou oblastí. Ekonomická situace má za následek nižší odběry. Zákazník je totiž citlivější na cenu. Pro podnik je proto důležité sledovat různé dotační a kompenzační programy, a to nejen v této době. Tyto finanční podpory mohou pomoci podniku v jeho dalším rozvoji.

Nesmí se zapomínat na kulturní akce, kterých se do jisté míry Vinařství Stávek zapojovalo. V neposlední řadě je taky dobré sledovat technologický pokrok do jisté míry a samozřejmě stále narůstající nároky na ekologii. Z ekologického hlediska se podnik snaží podnikat udržitelně, s co nejmenšími zásahy do životního prostředí.

Tabulka 14: Dílčí shrnutí analýzy obecného prostředí dle rámce SLEPTE

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Faktory | příležitost/hrozba |
|--|---------------------------|
| Pořadatelství a účast na kulturních událostech | příležitost |
| Rostoucí spotřeba vína | příležitost |
| Dotační programy | příležitost |
| Zvýšení tržeb z online prodeje | příležitost |
| Cílení na větší města | příležitost |
| Zaměření na kvalitu | příležitost |
| Stárnutí obyvatel ve spádové oblasti | hrozba |
| Citlivost zákazníka na cenu | hrozba |
| Vládní legislativa skrze Covid-19 | hrozba |
| Pokles průměrných cen za víno | hrozba |
| Ekonomická situace zákazníků = málo odběratelů | hrozba |

2.7 Vyhodnocení a analýza pomocí matic IFE a EFE

Faktory, které byly identifikovány v předchozích analýzách analytické části, jsou shrnuty a rozděleny do jednotlivých částí kvantifikované matice SWOT. V této části dochází k vyhodnocení klíčových prvků, které ovlivňují rodinné Vinařství Stávek. Posouzení podle matic IFE a EFE ukazuje význam konkrétních silných a slabých stránek a zároveň také budou rozebrány hrozby a příležitosti, týkajících se daného podniku. Na závěr analytické části této diplomové práce, bude naznačen vhodný směr na rozvoj podniku, jenž bude takovým podkladem pro poslední – návrhovou část práce. V následující tabulce č.15 jsou vyznačeny příležitosti a hrozby, které vyplynuly z předchozích analýz. Tabulka č.16 naopak ukazuje jednotlivé silné a stránky podniku, které byly při analýzách zjištěny. Pro vizuální podobu byla použita pro vyhodnocení interních a externích faktorů pomocí matice IE. Díky níž byl pak naznačen směr dalšího rozvoje.

Nejvýznamnější externí činitelé byli identifikováni díky hodnocení vnějších faktorů. Vážené hodnocení EFE ukazuje nadprůměrnou citlivost firmy na vnější podnikatelské prostředí.

Co se týče příležitostí, za nejdůležitější faktor je považováno ještě větší zaměření a zacílení na B2B trh. S tím budou souviset další významné faktory jako zvýšení počtu

velkých odběratelů, z důvodu pandemie se jeví jako zajímavé spojení s obchody a supermarkety a například tak vytvořit speciální šarži vína, určenou pro prodej v obchodech. Důležitým faktorem je i cílení na větší města vzhledem k větší kupní síle a více lidem ve věkové cílové skupině. Jako další významný faktor byl vyhodnocen i osobní přístup k zákazníkovi, který může podnik zajistit vzhledem ke své velikosti. Dalším z významných faktorů jsou i různé spolupráce a aliance s ostatními vinaři, které mohou znamenat rychlejší proces zvýšení povědomí o značce z důvodu rozšíření o publikum ostatních vinařů. I přesto, že právě aktuální situace ve světě i v České republice je pro podnikatele v tomto odvětví největší hrozbou, je potřeba to částečně vnímat jako příležitost a zkusit rozvíjet dosud zanedbávané stránky podniku, které nebyli dostatečně využity.

Naopak významnou hrozbou pro chod podniku je nestálost situace, která úzce souvisí se světovou pandemickou krizí, jelikož to ohrožuje celý chod gastro podnikání a není jasné kdy, a jak moc budou moci být otevřeny všechny provozovny, díky kterým pak následně mohou růst odběry. Celkově tedy vládní legislativa bude pro podniky podobného ražení stěžejní a tím pádem se bude teď upínat zrak na parlamentní volby na podzim roku 2021, které mohou zamíchat kartami a alespoň částečně nastínit další vývoj. S touto krizí úzce souvisí i další hrozba a tou je ekonomická stabilita obyvatel a podniků. Mohlo by to znamenat zpoždění placení faktur od odběratelů nebo nižší poptávku. A poslední velmi významnou hrozbou je obrovská konkurence, která tady už byla i před krizí. Je potřeba se na tento faktor zaměřit a zůstat neustále ve střehu, konkurenci analyzovat a snažit se odlišit a nabízet zákazníkům vždy o něco lepší služby.

Interní posouzení vinařství Stávek se vyznačilo pomocí interních analýz a je zde promítnut souhrn slabých a silných stránek podniku. Souhrnně, firma je velmi dobře řízena, mezi zaměstnanci je velmi dobrá synergie a panuje zde veliká spokojenost, což je velmi důležité pro další rozvoj. Protože spokojení zaměstnanci pravděpodobněji přijmou novinky, změny a inovace lépe než zaměstnanci nespokojení.

Tabulka 15: Vyhodnocení příležitostí a hrozeb souvisejících s podnikem Vinařství Stávek

(zdroj: Vlastní zpracování)

| P/H | PŘÍLEŽITOSTI a HROZBY | váha | hodnota | vážené hodnocení |
|------------|---|-------------|----------------|-----------------------------|
| P1 | Rozšíření služeb o ubytování | 0,06 | 4 | 0,24 |
| P2 | Aliance a kooperace s ostatními vinaři | 0,03 | 3 | 0,09 |
| P3 | Výroba svěžích perlivých vín | 0,02 | 3 | 0,06 |
| P4 | Vlastní půda – rozšíření vinic | 0,03 | 3 | 0,09 |
| P5 | Zvýšení tržeb z online prodeje | 0,06 | 4 | 0,24 |
| P6 | Dotační programy | 0,01 | 3 | 0,03 |
| P7 | Ekologická balení | 0,01 | 3 | 0,03 |
| P8 | Cena konkurenčních podniků | 0,04 | 4 | 0,16 |
| P9 | Malá šíře produktů | 0,02 | 3 | 0,06 |
| P10 | Pořadatelství a účast na kulturních událostech | 0,05 | 4 | 0,2 |
| P11 | Rostoucí spotřeba vína | 0,03 | 4 | 0,12 |
| P12 | Cílení na větší města | 0,06 | 4 | 0,24 |
| P13 | Zaměření na kvalitu | 0,03 | 4 | 0,15 |
| P14 | Získání odběratelů z řad velkoobchodů | 0,03 | 3 | 0,09 |
| P15 | Orientace na B2B trh | 0,08 | 4 | 0,32 |
| H1 | Vládní legislativa skrze Covid-19 | 0,09 | 2 | 0,18 |
| H2 | Ekonomická situace podniků = málo odběratelů | 0,06 | 2 | 0,12 |
| H3 | Smluvní dohody s odběrateli | 0,04 | 2 | 0,08 |
| H4 | Citlivost zákazníka na cenu | 0,03 | 1 | 0,03 |
| H5 | Zvýšení daní | 0,01 | 1 | 0,01 |
| H6 | Pokles průměrných cen za víno | 0,02 | 1 | 0,02 |
| H7 | Stárnutí obyvatel ve spádové oblasti | 0,05 | 2 | 0,1 |
| H8 | Velká počet přímých konkurentů ve spádové oblasti | 0,05 | 2 | 0,16 |
| H9 | Podobnost zacílení je stejná | 0,02 | 1 | 0,02 |
| H10 | Malý počet stálých odběratelů | 0,07 | 2 | 0,14 |
| | | 1 | | 2,98 |

Slabé stránky společnosti tvoří převážně velmi malý počet velkých stálých odběratelů, kteří by zajistili podniku stabilitu a finanční perspektivu pro další rozvoj. Absence jasně dané firemní strategie, způsobuje určitou nekonzistentnost v komunikaci a částečně

zmatečné jednání. A dále investice do marketingu jsou téměř nulové, což by se mohlo výrazně zlepšit a tím pádem by tržby a rozvoj podniku mohl rapidně růst. V aktuální situaci by bylo dobré mít i správně fungující e-shop, který by fungoval, jak pro zákazníka, tak i pro podnik a lépe se tak zautomatizovali procesy.

Tabulka 16: Vyhodnocení silných a slabých stránek podniku Vinařství Stávek

(zdroj: Vlastní zpracování)

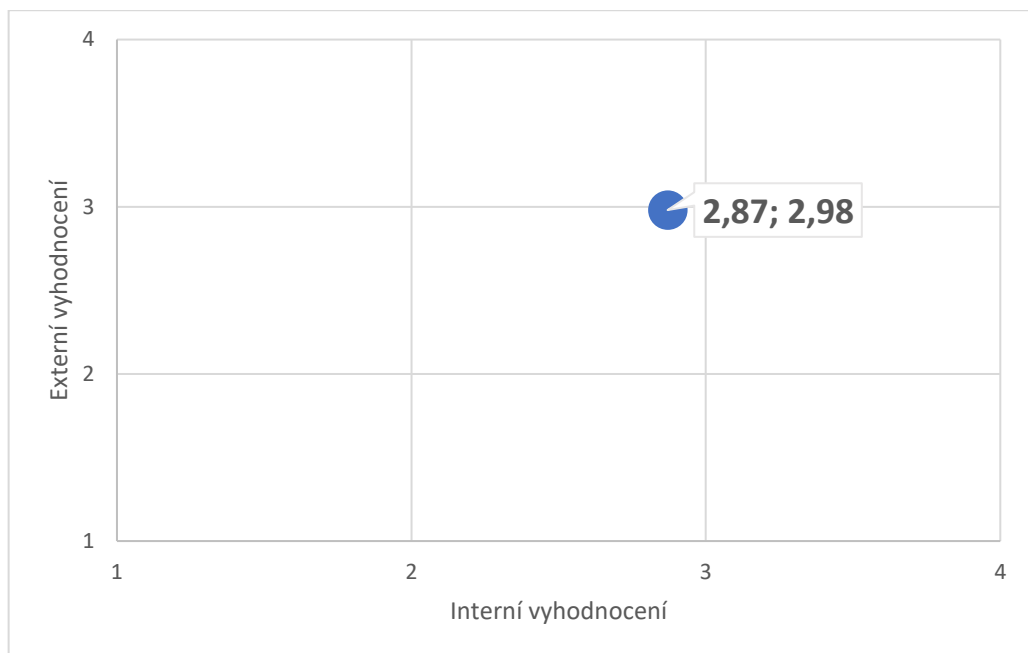
| S/W | SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY | váha | hodnota | vážené hodnocení |
|-----|--|----------|---------|------------------|
| S1 | Rodinné vinařství | 0,11 | 4 | 0,44 |
| S2 | Firemní kultura | 0,07 | 3 | 0,21 |
| S3 | Loajalita zaměstnanců | 0,05 | 4 | 0,20 |
| S4 | Osobitý přístup k zákazníkům | 0,05 | 4 | 0,20 |
| S5 | Poloha v rámci vinařské oblasti Nechory | 0,08 | 4 | 0,32 |
| S6 | Sezónní eventy | 0,08 | 4 | 0,32 |
| S7 | Kapitál - půda | 0,05 | 3 | 0,15 |
| W1 | Chybějící strategie | 0,1 | 2 | 0,2 |
| W2 | Automatizace procesů | 0,05 | 1 | 0,05 |
| W3 | Malý počet stálých odběratelů | 0,1 | 2 | 0,2 |
| W4 | Špatně fungující e-shop | 0,09 | 2 | 0,18 |
| W5 | Nevyužití dostupných způsobů propagace | 0,04 | 1 | 0,04 |
| W6 | Malé povědomí o značce | 0,05 | 2 | 0,1 |
| W7 | Sezónní výkyvy poptávky | 0,04 | 2 | 0,08 |
| W8 | Praha – nejvyšší návštěvnost webu, žádný velký odběratel | 0,04 | 1 | 0,04 |
| | | 1 | | 2,87 |

Mezi silné stránky tohoto rodinného vinařství patří jednoznačně právě rodinná tradice, individuální přístup ke každému zákazníkovi a vstřícnost. Zajímavým doplňkem pro podnik je pořádání různých doprovodných událostí na náměstíčku před vinařstvím, které v sobě spojují víno, muziku a dobré jídlo, což pomáhá udržovat dobré jméno a proaktivitu podniku alespoň na lokální úrovni. Další silnou stránkou je poloha vinařství v rámci vinařské oblasti Nechory, kdy se nachází přímo v centru této sklepní oblasti a před svým sklepem má spoustu prostoru právě na pořádání výše zmíněných eventů nebo na obyčejné posezení. Další silnou stránkou podniku se jeví její půdní kapitál. Podnik má služné

zázemí v podobě vinogradů. Hrozny, které nedokáže zpracovat prodává dál, ale pokud by se uvažovalo o rozšíření kapacit nemusí podnik přikupovat další půdu, což ušetří spousty finančních prostředků.

Vytvořená matice IFE a EFE naznačuje pozici vybraného podniku, které náleží do oblasti V. Pro tuto oblast je doporučeny strategie jako penetrace trhu a vývoje produktu. Podnik se tak vydá méně rizikovou strategií, kterou je penetrace trhu a bude se snažit prosadit pomocí více různých faktorů na již existujícím B2B trhu.

Rodinné vinařství Stávek se z tohoto důvodu bude soustředit na strategii penetrace a udržení stávajících tržních segmentů a dále pak na zaměření přímo na B2B segment. Půjde především o jasné stanovení strategie s časovým harmonogramem. Podnik očekává, že naznačené záměry povedou ke zvýšení počtu stálých a velkých odběratelů, které mu pomůžou v dalším rozvoji služeb a kapacity výroby. Rozhodně půjde taky o vylepšení marketingové strategie a zvýšení nákladů na propagaci, která bude mít za úkol tyto zákazníky přilákat.



Graf č. 14: Závěrečné shrnutí podniku pomocí matice IFE a EFE

(zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední kapitolou diplomové práce jsou vlastní návrhy řešení. Tato kapitola přímo navazuje na předchozí části práce, především tedy výsledky z části analytické, kde byla provedena analýza současného stavu podniku a zkoumáno vnitřní a vnější prostředí podniku Vinařství Stávek. Výstupy z této části povedou k formulaci strategického plánu podniku. Podnik doposud postrádal strategii, což už bylo několikrát v práci zmíněno a strategické cíle a vize jsou pouze v hlavě majitele podniku. V této části by měli být tyto vize naznačeny konkrétně a trefně a nadále sloužit rodinnému vinařství k plnění těchto cílů.

3.1 Formulace vize, strategie a odvozených cílů

Vizí podniku je být jedním z nejdůležitějších hráčů z oblasti výroby a prodeje vín ve své spádové oblasti. Vyrábět výrobky s maximálním ohledem na kvalitu a poskytovat k nim kvalitu i v podobě nejlepšího zákaznického servisu a služeb. Získat kvalitní partnery napříč celou Českou republikou a rozšířit tak svoji působnost do všech větších měst v ČR.

Na základě provedených analýz byla sestavena IE matice a z ní vyplývá, že podnik by se měl držet návrhů rozvoje z kvadrantu „**Udržuj a potvrzuj**“, pro který je charakteristické využít formy tržní penetrace a rozvoj služeb. Jedná se v první řadě o udržení současného postavení podniku na trhu formou zvyšování věrnosti u stávajících zákazníků a získávání nových odběratelů v rámci trhů, na kterých vinařství působí.

Strategické přístupy v rámci návrhů byly rozděleny na:

1. Udržení a penetrace stávajících tržních segmentů - 2021/2022

2. Orientace firmy na B2B trh a získání smluvních partnerů/zákazníků – 2021-2023

Následující kapitoly tak budou věnovány konkrétním návrhům strategického rozvoje malého rodinného Vinařství Stávek a jejich detailnějšímu popisu. Posloupnost těchto popisů odpovídá hierarchii firemních strategií. Návrhy strategického rozvoje budou doplněny o přínosy, náklady, rizika i postup implementace.

V rámci práce není možné se věnovat úplně všem možnostem, které mohou vést k rozvoji. Proto byly vybrány jen ty návrhy, které jsou požadovány za nejvhodnější i s ohledem na velikost vinařství a finančním možnostem podniku.

3.2 Udržení a penetrace stávajících tržních segmentů

Tato kapitola se bude zabývat strategií, která by měla podniku pomoci udržet stávající zákazníky. Zákazníkům by měli být navrženy možnosti, aby se zvýšila jejich loajalita k podniku. V této části budou také nastíněny návrhy na zvyšování povědomí o podniku, týkající se především marketingu a s tím souvisejícího zvýšení tržeb.

V rámci této skupiny návrhů jsou vymezeny tyto strategické cíle:

- *Zvýšit počet konverzí na e-shopu na průměrný měsíční objem objednávek 25 000,- Kč do za poslední čtvrtletí roku 2021*
- *Získat 100 registrovaných zákazníků na e-shopu do června roku 2022*
- *Zvyšování tržeb z e-shopu meziročně o 15%*

3.2.1 Marketingová strategie a podpůrné aktivity

Marketingová strategie je jeden ze stěžejních pilířů každého podniku. Správně zvolená a vedená marketingová strategie dokáže z podniku vytěžit jeho potenciál a zvýšit nejen povědomí o něm, ale také tržby. Podnik si vytyčil body, které chce se zákazníky v online prostředí komunikovat a které jsou v souladu s jeho sdílenými hodnotami:

- rodinná firma
- kvalita zpracování
- moderní přístup
- tradice
- design

Komunikace sdílených hodnot by mohla probíhat následovně:

- **rodinná firma** – obsah související s představením jednotlivých členů rodiny, kteří se na chodu vinařství podílejí, vymezení jejich úloh a přinášení jejich názorů pomocí videa i fotek. Dobrým postupem bude i částečné odhalování historie podniku, začátky až už jejich předchůdců nebo konkrétně majitele, který obnovil rodinnou tradici v roce 2016 a dal podniku novou moderní tvář.
- **kvalita zpracování** – náhled do zákulisí je pro většinu fanoušků velmi atraktivním obsahem. Zde by mohla firma prezentovat své dodavatele, výrobní postupy, práce, které výroba vína obnáší od zasazení sazeničky až po vytvoření etikety, lahvování

a prodej zákazníkovi. Lidé mají rádi, když se dozví zajímavosti a když se mohou sžít s podnikem natolik, že se pak stanou jeho věrnými zákazníky. V tomto ohledu je potřeba být upřímný a sledujícím ukazovat pravou tvář, vize a hodnoty bez přetvářky.

- **moderní přístup** – jelikož se vinařství snaží prosazovat moderní přístup, především co se týká prezentace vinařství, je potřeba aby jednotlivé příspěvky taky moderně vypadaly, je nutné sledovat trendy v oblasti designu, brát si z nich inspiraci a přizpůsobovat je svému obsahu. I přesto, že se firma snaží jít spíše tradičnější a starší formou výroby vína, chce se prezentovat moderně, což se v zásadě nevylučuje a spíše se spojují dva elementy, které při správném nastavení mohou spolu velmi dobře fungovat.
- **tradice** – tradice úzce souvisí s bodem „rodinný podnik“, proto je dobré zákazníkům ukazovat zkušenosti, milníky, dobré i špatné zkušenosti a také historii podniku v kontextu celého vinařského segmentu.
- **design** – moderní doba si žádá i moderní design. Začíná to od příspěvků na internetu, končí to u etiket a offline tiskových materiálů. Možností je spousta, je potřeba si jen brát dostatečnou inspiraci z moderních trendů a přístupů a správně je používat k budování vlastní identity.

3.2.1.1 Komunikace na sociálních sítích

Obsah na sociální síť by měl být přidáván v pravidelných intervalech, alespoň 2 fotky týdně. Důležité je komunikovat s vlastními sledujícími a zákazníky ihned a snažit se od nich získat feedback, protože právě na sociálních sítích tráví cílová skupina vinařství Stávek nejvíce času a je zde nejjednodušší prostor pro vzájemnou komunikaci.

Na příspěvky by bylo dobré tvořit si publikační plán na měsíc dopředu. Bylo dohodnuto, že na konci každého měsíce bude mít podnik sestaven takový plán, kdy bude vědět, co přesně sdílet, kam sdílet a na koho tím cílit. Všechn obsah bude publikován také s ohledem na aktuální události, svátky, akce. Podniku takový publikační plán zajistí pravidelnost a jasnou vizi toho, kterým směrem se vydat.

Každopádně k tomu se váže i analýza reklam a její přínosy. Podnik zejména ze začátku bude zkoušet, co na jeho zákazníky platí, z jakých typů reklam přichází nejvyšší konverze, z jakých naopak se zvedá pouze návštěvnost, ale příjmy jsou minimální. Tyhle

praktiky může zkoušet například pomocí A/B testů apod. Výsledky kampaní vždy po jejich skončení zanalyzovat a vyvodit z nich plán na další měsíce.

Vinařství vzhledem ke své velikosti může zkusit zvolit konzervativnější přístup k marketingovým výdajům, který je naznačen ve výše uvedené tabulce. Jedná se o základní náklady na jednotlivé kampaně, které budou mít za úkol zvýšit tržby plynoucí z e-shopu a pomocí rozvíjet vinařství Stávek. V případě velkého úspěchu jednotlivých kampaní není problém, tyto náklady zvyšovat a docílit tím ještě lepších výsledků.

V prvním roce tak budou tyto náklady budou mít náklady vzestupný charakter, kdy se začne s nižšími pravidelnými částkami, které se následně budou postupně zvyšovat. Ke zvýšení nákladů dojde v měsících listopad a prosinec, kdy se dají očekávat větší tržby vzhledem k Vánocům, a tak je potřeba tohoto faktoru využít na maximum. Měsíční náklady jsou tedy vyčísleny na 4500 Kč až 6500 Kč v prvním roce. Celkové roční náklady tak dělají 68 000 Kč.

Reklama na facebooku a PPC reklamy se považují v rámci strategie za nejdůležitější, proto bude na ně kladen důraz a také je na ně vymezen největší rozpočet. Doplňkem budou reklamy na instagramu, který sám o sobě dokáže pomocí různých nástrojů, jako např. správně zvolených hashtagů přilákat velký počet lidí bez placené propagace, ta bude jen doplňkem pro ještě lepší zacílení. Náklady na fotografa jsou nulové, protože Jiří Stávek mladší zároveň i fotí, takže si tuto službu jako produktové fotky nebo fotky jako příspěvky na sociální sítě dokáže podnik zajistit svépomocí. O správu webu se postará také Jiří, zde už byl ale uveden základní poplatek za spravování a analyzování dat a grafiku zajišťuje externí grafik – rodinný přítel se kterým je dohodnuta pevná sazba, která se může měnit, v závislosti na objemu práce, ale jako příklad byla uvedena průměrná měsíční hodnota z loňského roku.

Kromě analyzování kampaní musí průběžně probíhat i analyzování konkurence, zvyšování a snižování cen, analyzovat šíři produktů, nabídku, odběratele, komunikaci a spoustu dalších faktorů, které se budou podle konkurence posuzovat. Co se týče sociálních sítí, zde by potenciální zákazník/návštěvník měl dostávat především kvalitní a relevantní obsah. Mělo by se mu komunikovat dostatečně sdílené hodnoty podniku, případně novinky a obsah úzce související s podnikáním dané firmy. Kvalita by měla určitě předčit kvalitu v tomto konkrétním případě.

3.2.1.2 Implementace a časový harmonogram

Celkové náklady na propagaci by v prvních letech mohli vypadat obdobně jako v následující tabulce č. 17.

Tabulka 17: Rozpočet marketingových výdajů

(zdroj: Vlastní zpracování)

| | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Reklama na Facebooku | 1000 Kč | 1000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 1000 Kč | 1000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2500 Kč | 2500 Kč |
| Reklama na Instagramu | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 1000 Kč | 1000 Kč | 1000 Kč | 1000 Kč | 1000 Kč | 1000 Kč |
| PPC reklamy | 2000 Kč | 2000 Kč | 3000 Kč | 3000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč | 2000 Kč |
| Grafik | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč |
| Fotograf | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| Správa reklam | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč | 500 Kč |
| CELKEM | 4500 Kč | 4500 Kč | 6500 Kč | 6500 Kč | 4500 Kč | 4500 Kč | 6000 Kč | 6000 Kč | 6000 Kč | 6000 Kč | 6500 Kč | 6500 Kč |

Časový harmonogram realizace aktivit

V tabulce č. 18 je naznačen časový harmonogram, kterým se bude řídit vedení vinařství, k zavedení nové marketingové strategie.

Tabulka 18: Harmonogram činností k zavedení marketingové strategie

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Termín |
|--|-------------------|
| Sepsání požadavků na marketingovou strategii | 1.7.-10.7.2021 |
| Nafocení propagačních materiálů | 11.7.-20.7.2021 |
| Sestavení publikačního plánu | 21.7.-21.8.2021 |
| Registrace na AdWords a Sklik | 22.8.2021 |
| Vytvoření prvních kampaní a jejich spuštění | 22.8.2021 |
| Analýza kampaně | 1.10. – 5.10.2021 |

Odpovědnost

Za komunikaci a obsah na sociálních sítích a při reklamních kampaních a celkovou prezentaci podniku online bude zodpovědný majitelův bratr Jiří, který tak bude projektovým manažerem a jelikož se jedná o malý podnik bude zároveň také administrátorem. Od výsledků se očekává nárůst návštěvnosti, zvýšení dosahu a částečné zvýšení tržeb z toho plynoucí. Report bude Jiří Stávek ml. dávat ostatním členům týmu vždy po skončení aktuální kampaně. Dalšími členy týmu bude majitel, se kterým se bude samozřejmě diskutovat hlavně obsah sdělení a externí grafik, který pak dostane na starost tyto sdělení přetvořit do vizuální podoby. Od majitele se očekává schvalování rozpočtu na reklamy a tvorba námětů na vylepšení. Externí grafik má zase za úkol plnit zadané úkoly především včas, což bude jasně určeno konečným termínem pro zpracování. Definování základních klíčových pojmů, které chce podnik komunikovat se svými fanoušky a potencionálními zákazníky určil tento projektový tým v únoru tohoto roku během schůze, která se konala na začátku roku. V červenci letošního roku se projektový tým zaměří na tvorbu marketingové strategie i v návaznosti na návrhy z této práce, která by měla být v září hotova na spuštění prvních reklamních kampaní.

3.2.1.3 Přejít na nový administrační systém objednávek na e-shopu

Základem v online prostředí zejména pro vinařství je mít kvalitní web a e-shop. Tyto dva pilíře musí být velmi kvalitní, uživatelsky přívětivé, rychlé, svižné a přehledné. Dále pak je důležité mít u obou výše zmíněných i mobilní responzivní verzi. Vinařství Stávek tyto kritéria splňuje, jediné, na co si stěžuje je nepřehlednost administračního systému objednávek, který je aktuálně veden v systému Joomla, který je podle slov majitele zmatečný a nepřehledný. Ostatně nefunkčnost nebo špatná automatizace tohoto systému byla zmíněna i v analýze 7 S. V rámci návrhů byl tedy navržen převod na nový administrační systém, který by měl tyto problémy vyřešit.

Po analýze úzce vybraných webových systémů, které se specializují na e-shopová rozhraní, byl jako nový systém zvolena platforma shoptet.cz. Shoptet splňoval všechny požadavky, které majitel k provozu potřeboval, a proto byl tento systém vybrán pro budoucí rozvoj vinařství v online oblasti. E-shop tak vznikne na subdoméně, která bude napojena na hlavní doménu a provázána s webovými stránkami podniku a tento systém bude mít za úkol zjednodušit práci a urychlit procesy.

Na shoptetu bude zvolena základní BASIC verze předplatného, která v základu stojí 320 Kč bez DPH po započtení roční slevy na předplatném, která činí 6 %, nabízí možnost přidání až 100 produktů, což vinařství Stávek plně dostačuje. Tento tarif nabízí pokladní systém, napojení na EET a GDPR, což pomůže vinařství zjednodušit práci i v dalších podpůrných procesech. Dále je systém napojen na služby všech tuzemských přepravců, kteří zajišťují své služby i do okolních států. Bude však potřeba napojit i další doplňky jako platební brána GoPay nebo opuštěný košík. Tyto základní pluginy by měli pomoci se zvýšením tržeb, zjednodušení procesu pro zákazníky.

Platební brána GoPay – od tohoto doplňku si podnik slibuje urychlení plateb, větší komfort pro zákazníky i podnik, dokonalou kontrolu nad platbami a jejich párování. Podle předpokladů by mohla platební brána také zvýšit tržby jelikož, je to pro zákazníka jedna z nejjednodušších a nejrychlejších platebních metod na trhu.

Opuštěný košík – přivést návštěvníky na e-shop je čím dál dražší a je potřeba více pracovat se stávajícími zákazníky, kteří už podnik znají a mají k němu pravděpodobně vytvořen vztah. Díky tomu doplňku bude pro podnik jednodušší, a hlavně levnější způsob, jak získat objednávky. Toto rozšíření podniku přesně ukazuje, kteří zákazníci nedokončili objednávku a díky tomu s nimi můžete dále pracovat pomocí dalších remarketingových kampaní například zasláním e-mailu.

Toto rozšíření podle shoptetu a jeho provedených měření, výrazně zvyšuje konverzi, jak sám udává na svém webu.

3.2.1.4 Implementace a časový harmonogram

Kompletně tak tento systém v prvním roce fungování bude stát přibližně 8160 Kč bez DPH, jak je možné vidět v následující tabulce č. 19.

Tabulka 19: Rozpočet nákladů na nový administrační systém v prvním roce

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Požadavky na nový administrační systém objednávek | Náklady na první.rok provozu systému (bez DPH) |
|--|---|
| Shoptet tarif BASIC | 3840 Kč |
| Doplněk platební brána GOPAY | 2160 Kč |
| Doplněk Opuštěný košk | 2160 Kč |
| CELKEM | 8160 Kč |

Časový harmonogram

V tabulce č.20. je naznačen časový harmonogram, kterým se bude řídit vedení vinařství, k zavedení nového administračního systému.

Tabulka 20: Časový harmonogram činností k zavedení nového administračního systému

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Termín |
|---|-------------------|
| Zakoupení licence Shoptet | 1.8.2021 |
| Naplnění webu produkty | 1.8. – 8.8.2021 |
| Úprava webu, registrace na Google AdWords a Sklik | 9.8. – 31.8.2021 |
| Testovací provoz pro podnik | 1.9. – 8.9.2021 |
| Start ostrého provozu webu | 9.9.2021 |
| Analýza návštěvnosti webu a konverzí | 1.10. – 5.10.2021 |

Odpovědnost za realizaci

První podněty na přechod na nový administrační systém vznikl v hlavě majitele, při vyřizování objednávek a balení. Za převod administračního systému bude zodpovědný on. Zařídí potřebné materiály pro převod ze stávajícího systému, který se následně uskuteční 9.9.2021. Zakoupí licence i ohlídá fakturaci. Dalším členem týmu bude bratr Jiří, ten bude mít za úkol naplnit nový e-shop produkty a také je provázat, aby se zvyšovala pravděpodobnost k celkovému zvýšení tržeb z objednávek. Dále pak bude zodpovědný za vizuální stránku e-shopového rozhraní. Oba bratři mají za úkol tyto své

činnosti udělat včas ve stanovených termínech, aby nedošlo k prodlužování termínů a zbytečným časovým a finančním ztrátám.

3.2.1.5 Zavedení osobního účtu na e-shopu a věrnostního programu

Zajímavou formou udržení stávajících zákazníků a nalákaní těch nových se jeví zavedení osobního účtu na e-shopu, což rozhraní shoptet nabízí. Zákazník získá přehled o historii objednávek, získá různé výhody v podobě slev, akcí nebo věrnostního programu, díky kterému může získat určité produkty s předstihem nebo zdarma. Firma díky tomuto účtu od zákazníků získá osobní informace, které může využít například k rozvíjení vztahu se zákazníkem, upozorňování jej na události, zasílání akcí a reklamních sdělení, které by jej mohli zajímat. Podnik může například i přát k narozeninám a získávat tak loajalitu zákazníků, kteří již nakoupili. Bude potřeba shoptet napojit na smartemaling, který je pro zákazníky shoptetu zdarma do 1000 kontaktů, což pravděpodobně bude dostačující během v prvního roka fungování. Smartemaling pracuje v souladu s GDPR a umí díky jednoduché mechanice, zákazníky v mailech oslovovat například jménem nebo jim posílat personalizovaný obsah. Podnik tak bude mít na starost jen vložení kampaní do databáze a poté rozesílání dle potřeb a nastavení. V rámci osobního účtu podnik může zákazníkům nabídnout i věrnostní program. Bude se týkat jejich objednávek, že například každá desátá zákazníkova objednávka získá víno zdarma nebo při překročení určitého objemu objednávek v Kč zákazník získá slevový kupón na další objednávku, což ho vybídne k opětovnému nákupu.

3.1.1.6 Implementace a časový harmonogram

Věrnostní program je naznačen v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Věrnostní program

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Věrnostní bonus | Sleva | Doba použití |
|--|---|--|
| Při překročení objemu objednávek v hodnotě 2000 Kč | Sleva 7 % na další objednávku | Doba využití této slevy bude vždy platná 30 dní od uskutečnění objednávky. |
| Při překročení objemu objednávek v hodnotě 5000 Kč | Sleva 16 % na další objednávku | |
| Při překročení objemu objednávek v hodnotě 10000 Kč | Sleva 25 % na další objednávku | |
| Při překročení objemu objednávek v hodnotě 20000 Kč | Sleva 33 % na další objednávku + triko Stávek zdarma | |

Časový harmonogram

V tabulce č. 22 je naznačen časový harmonogram, kterým se bude řídit vedení vinařství, k zavedení věrnostního programu pro zákazníky.

Tabulka 22: Časový harmonogram pro zavedení věrnostního programu pro zákazníky

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Termín |
|--|-------------------|
| Doplnění uživatelského rozhraní na web, úprava chyb | 9.8.-31.8.2021 |
| Testovací provoz pro zákazníky, co na e-shopu již v minulosti nakoupili | 1.9. – 8.9.2021 |
| Spuštění kampaně na sociálních sítích, která povede k zaregistrování, co největšího počtu zákazníků | 9.9.2021 |
| Analyzování využití osobního účtu/věrnostního programu | 1.10. – 5.10.2021 |

Návrhy, díky nimž se bude podnik snažit získat ještě více zákazníků z online prostředí, a naopak si ještě více udržet ty stávající a zvýšit povědomí budou implementovány během

letních prázdnin roku 2021 a všechny projekty budou postupně spuštěny v srpnu/září tohoto roku.

Odpovědnost za realizaci

Věrnostní systém bude řídit bratr Jiří znovu společně s majitelem Ondřejem. U osobního profilu je potřeba hned na startu splnit všechny právní náležitosti, jako ochrana osobních údajů, GDPR apod. Za tyto činnosti bude zodpovědný Jiří Stávek ml. Za kalkulaci cen, jejich výpočet, aby systém byl dostatečně rentabilní bude zodpovídat majitel Ondřej. Od Jiřího se očekává splnění všech zákonných požadavků a následně taky návrhy směrem k marketingové strategii, díky kterým bude potřeba zákazníky oslovit k vytvoření uživatelského účtu a jeho používání. Majitel Ondřej Stávek musí propočítat cenovou nabídku vína, aby byla pro zákazníky výhodná a pro podnik rentabilní a konkurenceschopná. Nabídka vína a jeho cena bude jasně stanovena při různých možnostech výhodných akcí, případně při různých zvýhodněných balíčcích a nabídkách pro zrychlení a automatizaci procesů. Zároveň budou prováděny změny u této cenotvorby v závislosti na cenách nákladů a podpůrných procesů. Vše bude muset samozřejmě probíhat v předem stanovených termínech. Na konci každého měsíce budou vyhodnoceny výsledky a probrán další postup při fungování.

3.2.1.7 Celkové očekávané přínosy z návrhů implementace

Přínosy, které jsou očekávány od výše zmíněných návrhů, týkající se penetrace stávajícího trhu budou rozděleny na oblast kvalitativní a kvantitativní:

Kvalitativní

Podpoření povědomí o Vinařství Stávek a oslovení více potenciálních zákazníků v online prostředí. Zacílená a efektivní propagace podniku zaměřená na zvýšení povědomí o podniku, získání e-mailových kontaktů na zákazníky a rozvíjení vztahu s nimi.

Kvantitativní

Jedním z cílů, vyplívajícího z předložených návrhů bylo zvýšit tržby plynoucí z e-shopu o 30 % do konce roku 2021. Stejně jako předchozí rok, tak ani letos se podnik nemůže spolehnout na úplné rozvolnění protiepidemických situací, proto je potřeba zvýšit tržby i v online prostředí, kde zatím není silným hráčem. Hlavní přínosy v nastavení jasné

marketingové strategie a přesun části aktivit do online prostředí podnik vidí hlavně zvýšení povědomí o podniku, které by mělo následně vést i ke zvýšení tržeb, jak na internetu, tak i v offline prostředí.

Hlavními náklady pro podnik budou marketingové výdaje, které se budou postupnými kroky vkládat do reklamy na internetu a sociálních sítích. Je s tím spojeno také spousta časových nákladů, protože, jak převod, tak i tvorba strategií, kampaní a následná analýza zabere minimálně v začátcích spousta času.

3.1.1.8 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů implementace

S výše uvedenými návrhy se pojí také různá rizika, které mohou znemožnit dosažení stanovených cílů. Celkový přehled rizik je zobrazen na následující tabulce č.23. A opatření, které mají identifikovaná rizika eliminovat, jsou zobrazeny v tabulce č.24.

Důležitým rizikem byla identifikována *Špatně zvolená marketingová strategie*, která by mohla mít velké dopady zejména, co se týká finanční stránky, je proto nutné i toto riziko brát v potaz a strategii si předem pořádně promyslet, zanalyzovat možnosti a nastavené dílčí cíle plnit průběžně. Důležitá je hlavně důkladná příprava.

Tabulka 23: Rizika spojená s návrhy udržení a penetrace stávajících segmentů

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Č. | Hrozba | Ztráta | Pravděpodobnost | Dopad | Hodnota rizika |
|----|--|--|-----------------|-------|----------------------|
| R1 | Špatně zvolená marketingová strategie | Finanční ztráta, neefektivní práce | 2,3 | 4 | 7,6 - závažné |
| R2 | Nesprávné fungování kampaní | Zvýšení nákladů na kampaně, neefektivní práce, finanční ztráta | 2,3 | 4 | 7,6 - závažné |
| R3 | Nedostatek finančních prostředků | Časová ztráta | 0,2 | 5 | 1 - běžné |
| R4 | Nedostatečný zájem ze strany zákazníků | Finanční i časová ztráta | 2,0 | 5 | 10 - kritické |

Nesprávné fungování kampaní je dalším rizikem, které může znemožnit podnikové plány na marketingovém poli. Je proto mít i záložní varianty kampaní, které se od těch původních liší a zkoušet je alternovat, pokud by fungování kampaní nešlo podle plánu. Záložními variantami může být užší zacílení, aby odpovídalo publiku, které již podnik v minulosti oslovil a přesvědčil. Důležité je také zjistit na co publikum reaguje nejvíce – jsou to videa, fotky, příspěvky od influencerů nebo něco jiného? To vše má podnik za úkol zjistit hned v úvodní fázi analýzy prvních kampaní. Bude se to dít pomocí A/B testů a jejich následného vyhodnocování.

Dalším významným rizikem je *Nedostatek finančních prostředků*. Tomuto riziku byla přiřazena nejnižší pravděpodobnost, protože finance, které má majitel vyhrazeny na marketingové kampaně má plně k dispozici i s rezervními prostředky. Proto je toto riziko spíše nepravděpodobné, každopádně se taky musí brát v potaz.

A posledním významným identifikovaným rizikem je *Nedostatečný zájem ze strany zákazníků*. Tento scénář jde ruku v ruce se správným fungováním kampaní. Na podniku je pak taky zodpovědnost správně nastavit cenové zvýhodnění a věrnostní program, aby byli zákazníci neustále motivováni a spokojeni.

Tabulka 24: Návrhy na protipatření k uvedeným rizikům plynoucím z návrhů o udržení a penetraci stávajících tržních segmentů

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Č. | Návrh na protipatření | Nová pravděpodobnost | Nový dopad | Hodnota rizika | Druh nákladu |
|----|--|----------------------|------------|----------------------|---------------------------|
| R1 | Příprava záložní marketingové strategie | 1,5 | 3 | 4,5 - závažné | Finanční i časové náklady |
| R2 | Lepší analytika, zacílení | 1,5 | 3 | 4,5 - závažné | Finanční i časové náklady |
| R3 | Příprava záložního rozpočtu | 0,1 | 4 | 0,4 - běžné | Finanční náklady |
| R4 | Zlepšení stávajících podmínek, navržení nových variant výhod | 1,5 | 4 | 6 - závažné | Finanční i časové náklady |

3.2 Orientace firmy na B2B trh a získání smluvních partnerů

Tato kapitola se bude zabývat návrhy, které by podniku měli zajistit proniknutí na B2B trh. Získání nových smluvních partnerů a udržení těch stávajících. Podniku by tyto kroky měli zajistit stabilitu, a hlavně zvýšení tržeb. V této části práce tak budou nastíněny návrhy na zvyšování tržeb, rozšíření působnosti a v neposlední řadě také zvyšování povědomí o podniku v rámci uvedeného segmentu.

V rámci této skupiny návrhů jsou vymezeny tyto strategické cíle:

- *Nabídnutí 2 nových služeb pro zákazníky z B2B segmentu od září 2021*
- *Získání 10 nových smluvních partnerů do konce roku 2023*
- *Snížení počtu prodaných hroznů ostatním vinařstvím o 20 % do konce roku 2023*

3.2.1 Oslovení nových partnerů

Přímé oslovení nových partnerů je pro podnik zajímavou variantou, jak dosáhnout zvýšení počtu stálých odběratelů. Právě počet stálých odběratelů je slabou stránkou podniku, díky tomu má podnik výkyvy poptávky zejména v zimních měsících. Navíc podnik musí část vypěstovaných hroznů prodat, protože by nebyl schopen prodat víno v takovém množství, které má k dispozici.

Podnik se musí zaměřit **zejména na gastro-provozy**, jak bylo zjištěno z hloubkových rozhovorů, v předchozí analytické části, protože víno se velmi často úzce pojí s jídlem, proto je zde největší šance na dohodnutí spolupráce a vlastní rozvoj. Navíc podnikům z oblasti gastronomie může Vinařství Stávek zajistit bezpočet konkurenčních výhod a nabídek, které zároveň mohou vést ke zvýšení povědomí o daném podniku. Podnik by mohl vyzkoušet oslovit i cateringové společnosti, které by rovněž mohli být zajímavým přísunem klientů z různých oblastí. Cateringové společnosti působí napříč celou republikou, je potřeba však vybrat ty stěžejní, které by mohli pomoci podniku uchytit se ve větších městech.

Oslovení by mělo probíhat na pravidelné bázi a měsíčně by vinařství mohlo být schopno oslovit zhruba 5 podniků, všechny ideálně z větších měst, protože tam se nachází největší kupní síla. Rešerše na potenciaální odběratele by měla probíhat téměř neustále. Ideální je najít podniky, které budou schopny dlouhodobě víno odebírat ve větším množství

a zároveň budou mít velký vliv i na své zákazníky, tím pádem budou kvalitně propagovat produkty Vinařství Stávek a rozšiřovat povědomí o nich.

Oslovení proběhne pomocí e-mailu nebo telefonního kontaktu. Tyto kontakty budou získávány z firemních webů společností, případně sociálních sítí, kdy každá taková firma nebo podnik má své kontaktní údaje vystavené na těchto stránkách. Selektce bude probíhat na základě nabízeného sortimentu, sympatií. Společnosti se seřadí do databáze podle několika kritérií a budou se postupně oslovovat odshora od těch, co budou zvoleny jako nejvhodnější partneři až případně pro ty nejméně vhodné. Vyloučeno není ani osobní oslovení, ale je velký předpoklad, že první kontakt proběhne nějakou z výše uvedených metod.

Poté většinou bude následovat ochutnávka vzorků. Vzorky vinařství zašle na adresu provozovny nebo pozve potenciálního odběratele k sobě do vinařství, kde mu může o vínech říct i odbornější pohled. Následně dojde na vyjednávání, bude navržena cenová nabídka, která bude podléhat diskusi a velikosti a pravidelnosti odběrů a dalších faktorech. Vše bude záviset na majiteli, jak bude ochotný smlouvat a jaký cit prokáže pro získání potenciálně důležitého partnera, případně odmítnutí podniku, kde nebude cítit možnost rozvoje.

3.2.1.1 Implementace a časový harmonogram

V tabulce č. 25 je naznačen časový harmonogram, kterým se bude řídit vedení vinařství při oslovení a získávání nových smluvních partnerů.

Tabulka 25: Časový harmonogram pro oslovování nových smluvních partnerů

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Termín |
|--|------------------|
| Vytvoření oslovovacího e-mailu/call skriptu | 1.11.-10.11.2021 |
| Výběr potencionálních partnerů | 11.11.-11.2.2022 |
| Oslovení partnerů pomocí hovoru/e-mailu | 12.2.-12.3.2022 |
| Zajištění ochutnávky vína pro potencionální zákazníky | 12.3.-31.3.2022 |
| Dohodnutí smluvních podmínek | 1.4.-15.4.2022 |
| Podpis smlouvy | 16.4.-30.4.2022 |
| Začátek dodávek | 1.5.2022 |

Odpovědnost za realizaci

Hledání nových potencionálních partnerů by mělo být každodenní prací celé rodiny. Za oslovení a jednání s potencionálními zákazníky bude však zodpovídat majitel. Zbytek projektového týmu tvoří bratr Jiří, otec a matka. Všichni společně vyberou a vyselektují potencionální partnery podle určitých kritérií, které si stanoví společně uvnitř podniku. Oslovovat bude zákazníky majitel, který ponese taky zodpovědnost za finální selekci.

3.2.2 Pořádání kulturních událostí v rámci kooperace s partnery

Silnou stránkou, jak bylo zjištěno v předchozích analýzách je například, pořádání kulturních událostí, které vinařství Stávek pořádá pravidelně na jaře a v létě a může tak podnikům nabídnout zajímavý prostor pro prezentaci jejich zboží a služeb. Vinařství disponuje obrovskou výhodou oproti konkurenčním podnikům v dané oblasti. A tou je místo. Prostor před vinařstvím je zajímavě uzpůsoben pro pořádání velkých událostí s živou muzikou, jídlem i místem na sezení nebo tanec. Tyto události byli už v minulosti velmi oblíbené lidmi i ze širokého okolí a stejně tak turisty. Návštěvnost na těchto událostech se pohybuje zhruba mezi 150-400 lidmi. A podniky, které zde představují své

služby, ať už jsou to bistra, kavárny nebo restaurace se tímto stylem mohou ukázat novému publiku.

V minulosti se jednalo vždy o spolupráce s podniky, kam vinařství Stávek své víno dodává, což mu dává skvělou konkurenční výhodu pro vyjednávání i s novými obchodními partnery. Pořádání těchto událostí a oslovování partnerů na spolupráci při nich je tak pro podnik klíčovým, protože je to naprosto odlišuje od konkurence. Navíc z těchto událostí mohou těžit i ostatní vinné sklepy, které se nacházejí v těsné blízkosti vinařství Stávek, popřípadě i penziony, které mohou návštěvníky ubytovat. Proto propagace událostí i z jejich strany pro své zákazníky není od věci, a tedy tento rozvoj má spoustu výhod pro všechny zainteresované strany.

Události tohoto typu se mohou konat s ohledem na počasí zhruba od konce dubna do konce září, takže se nabízí zhruba 5 měsíců v roce, ve kterých se nachází manévrovací prostor pro pořádání. Důležité je nalézt ideální poměr událostí s ohledem na partnery, ale i návštěvníky, aby se necítili přesyceni. Po konzultaci jsme zvolili že zhruba dvě události měsíčně tvoří ideální poměr s tím, že v letních prázdninových měsících není problém tento počet ještě zvýšit na 3 až 4 akce měsíčně, protože právě v těchto měsících se v celé oblasti nachází velké procento turistů, kteří velmi často vyhledávají tradiční zábavu a je dobré toho využít.

3.2.2.1 Implementace a časový harmonogram

Rozpočet týkající se pořádání kulturních událostí se týká zejména marketingu. Před konáním akce bude vytvořena událost na facebooku a ta bude následně propagována. Budget na marketing každé události bude okolo 1200 Kč – zahrnuje to reklamu na sociálních sítích a tisk plakátů do okolních vesnic a měst.

Dalším nákladem budou lidské zdroje, především brigádníci. Ty budou mít 100 Kč na hodinu plus spropitné. Brigádníci budou hlavně potřeba na prodej vína. Na každou událost bude potřeba 2-3 brigádníků zhruba na 10 hodin.

Většinu akcí doprovází i hudební podklad. Většinou se jedná o místní cimbálovou muziku. Kdy náklady na večerní vystoupení se pohybují mezi 5 000 -7 000 Kč.

Zajištění techniky se bude odvíjet v závislosti na požadavcích partnera, takže tyto náklady nelze předem určit.

Časový harmonogram

V tabulce č. 26 je naznačen časový harmonogram, kterým se bude řídit vedení vinařství při pořádání kulturních událostí. Je brána v potaz aktuální situace, proto následující události budou naplánovány až na rok 2022.

Tabulka 26: Časový harmonogram pro pořádání kulturních událostí ve spolupráci s partnery

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Termín |
|---|-----------------|
| Oslovení partnerů na spolupráci při pořádání akcí | 1.3.-7.3.2022 |
| Stanovení harmonogramu | 8.3.-20.3.2022 |
| Zajištění povolení od obce Prušánky | 21.3.-30.3.2022 |
| Vytvoření událostí na sociálních sítích | 31.3.2022 |
| Nábor brigádníků | 1.4.-21.4.2022 |
| Proškolení brigádníků | 22.4.-24.4.2022 |
| Příprava nezbytných věcí potřebných k pořádání akce | 25.4.-19.5.2022 |
| Spuštění harmonogramu událostí | 20.5.2022 |

Odpovědnost za realizaci

Hlavní odpovědnost za realizaci akcí bude mít majitel. Bude domlouvat podmínky spolupráce s ostatními podniky a zajistí jim nezbytně nutné věci k uskutečnění. Bude zároveň zodpovědný i za doprovodný program, například cimbálová muzika. Dalšími členy týmu budou bratr Jiří, který se bude starat o propagaci události společně s externím grafikem. Bude se jednat o propagaci události v online prostředí nebo také pomocí letáků a dalších tiskovin. Matka majitele pro změnu zajistí potřebné pracovní síly na danou akci, ať už se bude jednat přímo o brigádníky nebo jen o rodinné příslušníky a známé. Bude také jednat s obcí o udělení povolení na pořádání události. A v neposlední řadě otec majitele, zajistí technickou stránku věci a přípravu prostoru pro konání.

3.2.3 Dlouhodobý servis a udržování stávajících partnerství

Kvalitní servis je z pohledu majitele pro partnery podniku stěžejní. Jak vyplynulo z analýz, především z hloubkových rozhovorů, tak servis je velmi důležitým prvkem při rozhodování o spolupráci. Pro podnik je již obvyklé a typické, že přistupuje ke každému odběrateli zvláště, především s ohledem na rozdílné potřeby jednotlivých zákazníků. Kapacitně si to Vinařství Stávek může dovolit.

V rámci udržování vztahů majitel Ondřej Stávek posílá každoročně vánoční přání v podobě lahví vína. Vedení podniků zve právě na pořádané kulturní události nebo velké události, které pořádá spolek Nechorští vinaři. Degustace nových vín jsou také samozřejmostí. Velmi často majitel sám objíždí i dané podniky s dodávkou vína a řeší s majiteli jejich názory, poznámky nebo výtky a společně řeší i ideální prezentaci vína v konkrétním podniku.

Co podnik doposud nemá zažité, jsou **smluvně vázaná partnerství**. Dohody s odběrateli probíhají na přátelské bázi, takže vinařství si své partnery dlouhodobě neváže smluvně i přesto, že servis jim poskytuje neustále. To může kdykoliv znamenat velkou hrozbu, že odběrateli někdo nabídne výhodnější nabídku a ten ze dne na den přestane víno odebírat. V minulosti se s tím zatím vinařství Stávek nepotkalo, ale není vyloučenou, že se tak v budoucnu nemůže stát. Takový odběratel, který by pravidelně odebíral 150 lahví měsíčně a najednou přestal by podniku způsobil najednou mezeru, která by se projevila na tržbách, nákladech musel by se hledat odběratel podobné velikosti velmi rychle aby následky nebyli dlouhodobé a nemusela se přetransformovávat celá firma. Smlouva musí být nastavena výhodně pro obě strany a zároveň s jasně stanovenými sankcemi při nedodržování podmínek, ať už jednou nebo druhou stranou.

V rámci návrhů by se podnik měl zaměřit na rozvoj těchto vztahů a servisu pro stávající partnery. Může se jednat například o:

- **Zajištění řízené degustace v podniku odběratele** - velká část odběratelů je z oblasti gastronomie, jsou to majitelé restaurací, kaváren, bister a další. Spojení vína a jídla se vyloženě nabízí. Díky znalostem z oblasti vinařství a zkušenostem s různých akcí, kde takové degustace majitel vedl, může nabídnout svým odběratelům právě vytvoření takové řízené degustace, kdekoliv v ČR. Vinařství tím získá konkurenční výhodu, rozšíří tak portfolio svých služeb a získá přímý kontakt s novými potencionálními zákazníky. Pro odběratele to může být také zajímavé oživení jejich provozů a zvýšení konkurenční výhody ve své spádové oblasti. Tento návrh samozřejmě předpokládá stabilizaci epidemiologické situace a rozvolnění stávajících opatření.
- **Dodání zboží do druhého dne** - s tímto návrhem je úzce spojena volba správného logistického partnera, který zajistí rychlost dodání a zároveň také kvalitu

přepravy. Jelikož se víno převáží v kartónech a skleněných lahvích, tak je potřeba dbát zvýšené opatrnosti. Proto tento logistický partner musí zajistit i tuto stránku dopravy. Podniku by rychlost a kvalita dodání zajistila dobré jméno a spolehlivost, např. při kritických situacích.

- **Školení personálu** - jak pro vinařství Stávek, tak pro odběratele například z řad restaurací je důležitá prezentace vína ve spojení s jejich produkty. Podnik by tak mohl nabízet školení personálu provozoven, které od vinařství Stávek odebírají produkty. Toto školení znovu rozšíří portfolio služeb, zajistí partnerům servis, který není obvyklý a vinařství může mít větší jistotu, že jejich vína a celkový podnik je prezentován správně, s ohledem na kvalitu. Z tohoto návrhu samozřejmě bude těžit i odběratel, tedy majitel provozovny, který znovu získá konkurenční výhodu a bude moci zlepšit servis a lépe skloubit například víno s jídlem k ještě silnějšímu zážitku pro vlastního zákazníka.

3.2.3.1 Implementace a časový harmonogram

Zavedení nových služeb pro zákazníka a zkvalitnění servisu bude záviset na kvalitní cenotvorbě. Dodání do druhého dne přepravní společností by chtěl podnik zajistit zcela zdarma, případně za, co nejnižší cenu. Co se týče školení personálu, půjde především o zajištění nákladů na dopravu do místa podniku a náklady na víno a samozřejmě příplatek za provedení tohoto školení. Taková cena bude vždy záviset na majiteli a jeho citu pro danou spolupráci, bude záležet na osobních vazbách s partnerem podniku, kde bude majitel Ondřej Stávek personál školit, případně na velikosti odběrů.

Poslední službou, která se bude rozvíjet, jsou řízené degustace v provozech partnerů pro jejich zákazníky. Na řízené degustace není stanoven žádný oficiální ceník, tyto degustace se konají vždy v prostorech odběratelů vinařství Stávek, mezi kterými jsou například kavárny, restaurace nebo hotely. Vždy záleží pro, jak velkou skupinu lidí je degustace vedena, dalším faktorem je počet vzorků a doba degustace.

Průměrná degustace je na 1,5 hodiny, většinou cca pro 20 osob. Tato služba tak v průměru vychází na 450-600 Kč na osobu v závislosti na velikosti odběrů jednotlivých odběratelů.

Časový harmonogram

V tabulce č. 27 je naznačen časový harmonogram, kterým se bude řídit vedení vinařství při nabízení nových služeb svým partnerům.

Tabulka 27: Časový harmonogram k zavedení nových služeb

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Termín |
|---|-----------------|
| Sepsání požadavku na nově nabízené služby | 12.2.-19.3.2022 |
| Cenotvorba nových služeb | 20.3.-27.3.2022 |
| Nabídka nových služeb pro stávající partnery a nové zákazníky | 28.3.2022 |

Návrhy, které byly představeny, mají podniku pomoci více proniknout na B2B trh. Změny, které musí nastat se budou týkat především následujících let, zejména roku 2022 a dalších. Všechny z výše zmíněných návrhů se začnou rozbíhat podle plánu na přelomu roku 2021/2022.

Odpovědnost za realizaci

Za celou realizaci, výběr partnerů, jejich oslovování bude mít hlavní zodpovědnost majitel Ondřej Stávek. Ten bude následně zajišťovat i doprovodné služby, které bude podnik nabízet svým stávajícím partnerům a bude za ně plně zodpovědný, protože má jediný potřebné znalosti a dovednosti k vykonávání těchto služeb. Na projektu s ním bude spolupracovat i zbytek rodiny. Za cenotvorbu ponese zodpovědnost matka majitele Bibiana, která bude zajišťovat i fakturaci těchto služeb pro zákazníky.

3.2.4 Celkové očekávané přínosy z návrhů implementace

Přínosy, které jsou očekávány od výše zmíněných návrhů, týkající se orientace na B2B trh jsou:

- zvýšení počtu stálých odběratelů o 10 nových do konce roku 2023
- Rozšíření výroby a snížení počtu prodaných hroznů o 20 % do konce roku 2023
- zvýšení tržeb podniku plynoucích z prodeje vína mimo e-shop o 33 % do konce roku 2024
- zvýšení povědomí

- rozšíření pole působnosti do největších měst ČR – Praha, Brno, Ostrava do roka 2023

Pokud vše půjde podle předpokladů a plánů, tak koncem roku 2023, tedy za 2,5 roku by mělo vinařství mít o 10 stálých odběratelů více, bude mít za sebou také velké množství kulturních událostí a výrazně zvýšené tržby. Jednotlivé činnosti a úkoly budou provázány, proto je nutné důkladně rozvrhnout plánování a toho se pak řídit. Zkušenosti z předchozích domluv mohou být pro majitele odrazovým můstkem pro získávání nových partnerů. Všechny navržené varianty počítají s tím scénářem, že podniku výrazně pomohou zvýšit tržby a povědomí o značce, kterou se podnik snaží budovat.

Dále podnik očekává vzhledem k nárůstu počtu odběratelů také rozšíření své působnosti do více měst v České republice, zejména těch větších, kde je výrazně větší kupní síla. Jak bylo v analytické části zjištěno, tak nejvyšší návštěvnost webových stránek pochází z Prahy, kde podnik nemá žádného odběratele, je to tedy výrazný ukazatel k zaměření se na hlavní město. S rozšířením počtu odběratelů dále také úzce souvisí také rozšíření výroby a snížení počtu prodaných hroznů, které podnik vypěstuje, ale vzhledem ke kapacitě a poptávce musí prodat.

3.2.5 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů

Uvedené návrhy nejsou bezrizikové a určitá rizika se týkají při zavedení každého z nich. Celkový přehled rizik je zobrazen na následující tabulce č. 28. A opatření, které mají identifikovaná rizika eliminovat, jsou zobrazeny v tabulce č. 29.

Nejvýznamnějším rizikem bylo identifikováno *počasí při pořádaných kulturních událostech* v kooperaci s partnery. Faktor počasí nedokážeme ovlivnit nikdy, proto tohle riziko bude vždy zhruba padesátiprocentní. Je nutné sledovat dlouhodobé i krátkodobější předpovědi a v případě větší pravděpodobnosti nepříznivých podmínek, akci ihned přesunout případně zrušit, ať nenastanou další zbytečné náklady, ať už časové nebo finanční. K událostem se váže i další riziko, které je spojeno s aktuální situací. Je to *nemožnost pořádání těchto událostí* například z důvodu zákazů prodeje, dodržování rozestupů a jiných protiepidemických opatření.

Tabulka 28: Rizika plynoucí z návrhů pro zaměření na B2B trh

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Č. | Hrozba | Scénář | Pravděpodobnost | Dopad | Hodnota rizika |
|----|--|---|-----------------|-------|------------------------|
| R1 | Nemožnost pořádat kulturní události vzhledem k epidemiologické situaci | Finanční i časová ztráta, neefektivní práce | 2,2 | 3 | 6,6 - závažné |
| R | Počasi při kulturních událostech | Finanční i časová ztráta | 2,5 | 5 | 12,5 - kritické |
| R3 | Nedostatečný zájem ze strany oslovených zákazníků | Finanční ztráta | 1,3 | 4 | 5,2 - závažné |
| R4 | Nesouhlas zákazníků s dlouhodobou smlouvou | Časová ztráta | 0,7 | 3 | 2,1 - běžné |
| R5 | Nezájem o nabízené služby | Časová ztráta | 0,6 | 4 | 2,4 - běžné |

Tabulka 29: Návrhy na opatření proti rizikům plynoucím ze zaměření na B2B trh

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Č. | Návrh na protioopatření | Nová pravděpodobnost | Nový dopad | Hodnota rizika | Druh nákladu |
|----|---|----------------------|------------|-----------------------|---------------|
| R1 | Události naplánovat s potřebným předstihem ve více variantách uskutečnění | 1,9 | 3 | 5,4 - závažné | Finance a čas |
| R2 | Sledování dlouhodobých předpovědí, plánování | 2,4 | 4 | 9,6 - kritické | Finance a čas |
| R3 | Vylepšení cenové nabídky, popř. nabízených služeb | 0,9 | 3 | 2,7 - běžné | Finanční |
| R4 | Vylepšení smluvních podmínek, vyjednávání | 0,9 | 4 | 3,6 - závažné | Časový |
| R5 | Vylepšení cenové nabídky služeb pro loajální zákazníky | 0,3 | 3 | 0,9 - běžné | Časový |

Nedostatečný zájem ze strany oslovených zákazníků je dalším rizikem, které může negativně ovlivnit plány firmy. Oslovených podniků by však měla být celá řada a vedení

počítá, že ve vícero z nich jednání vůbec neproběhnou z různých důvodů. V tomto směru je potřeba podniky správně vyselektovat, hledat ty nové na trhu, které pravděpodobně nebudou mít už dohodnuté partnery a na ty se zaměřit. Pro zákazníky je ještě třeba mít připraven i nabídku lepších cen nebo služeb v případě, že o zákazníka podnik bude velmi stát.

Posledním rizikem je také *nesouhlas s dlouhodobou smlouvou*. Již v analytické části v hloubkových rozhovorech bylo zjištěno, že u malých vinařství není zvykem mít smluvně vázaná partnerství. U větších to však není problémem, a navíc i odběratelé jsou na smluvní závazky zvyklí, takže toto riziko bylo ohodnoceno jako běžné, ale spíše méně pravděpodobné.

3.3 Tvorba vlastních firemních etiket pro firmy a velkoodběratele

Dalším z návrhů, který může rozvinout byznys a dostat jej k více zákazníkům (tedy rozšířit povědomí) je oslovení velkých podniků. Nabízení spolupráce v oblasti vytvoření jejich vlastních etiket pro různé večírky, plesy, firemní akce nebo třeba jen odměny pro zaměstnance. Pro obě strany představuje tato spolupráce výhodné řešení hned z mnoha pohledů. Firma ušetří na nákladech za tyto produkty, pro své zaměstnance tak zároveň nabídne kvalitní produkty od lokálních výrobců a sama sobě i vylepší branding. Vinařství z toho zase může těžit většími odběry, stálým velkoodběratelem, rozšířením povědomí o své značce, jelikož jejich logo, web a další informace budou samozřejmě na etiketě také vyobrazeny.

Smyslem těchto spoluprací bude tedy hlavně najít spolehlivé partnery, ideálně s větším počtem zaměstnanců, kteří právě tyto vlastní interní události mají zažité. Kteří tuto myšlenku budou smysluplně reprezentovat a pro které takové partnerství má smysl. Tato nabídka by mohla být zařazena i na webové stránky, kde by minimální počet takových „vlastních“ vín byl kolem 50 ks, což už je slušné číslo na pokrytí nákladů i zajímavé marže.

K tomuto se váží i větší sportovní události v blízkém i širokém okolí. Tyto události a festivaly uvítají vlastní branding na lahvích případně rozšíření služeb v rámci události také o nabídku vína a dalších produktů.

3.3.1 Implementace a časový harmonogram

Firemní etikety se budou vyrábět až na základě poptávky, která se bude řídit několika různými faktory, jako například počet kusů, složitost designu, pravidelné odběry a další. Minimální množství na odběr bude 50 ks. Proto rozpočet na tyto etikety je velmi orientační a naznačen na následující tabulce č. 30. Náklady na marketing budou navýšeny především ve fázi zavádění této služby, aby se možnost výroby vlastních etiket dostala k co nejvíce potencionálním klientům. Bude se cílit přímo na firmy speciálně pomocí PPC reklam a také na sociálních sítích, ale tam bude rozpočet na marketing o něco menší. V prvních 3 měsících bude stanoven rozpočet na reklamu 8 000,- Kč celkem.

Tabulka 30: Rozpočet ceny na výrobu vlastních firemních etiket

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | 50 Ks | 100 Ks | 250 ks | 500 Ks |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Grafika (tisková příprava, design) | 1500 Kč | 1500 Kč | 1500 Kč | 1500 Kč |
| Tisk etikety | 49 Kč/ks | 37 Kč/ks | 28 Kč/ks | 14 Kč/ks |
| Práce ve výrobě (lepení, balení) | 5 Kč/ks | 5 Kč/ks | 5 Kč/ks | 5 Kč/ks |
| Průměrná cena vína pro velkoodběratele | 189 Kč/ks | 175 Kč/ks | 165 Kč/ks | 157 Kč/ks |
| Doprava k zákazníkovi | 300 Kč | 300 Kč | 300 Kč | ZDARMA |
| Průměrná cena za 1 ks | 279 Kč | 235 Kč | 205 Kč | 179 Kč |

Časový harmonogram

V tabulce č. 31 je naznačen časový harmonogram, kterým se bude řídit vedení vinařství při nabízení tvorby etiket firmám.

Tabulka 31: Časový harmonogram pro zavedení výroby firemních etiket

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Termín |
|--|-------------------|
| Sepsání požadavků na tvorbu firemních etiket | 1.7.- 8.7.2022 |
| Domluvení podmínek spolupráce s externím grafikem | 9.7.-16.7.2022 |
| Domluvení podmínek spolupráce s tiskárnou etiket | 17.7. – 24.7.2022 |
| Vytvoření cenové nabídky na tvorbu vlastních etiketovaných vín | 25.7. – 10.9.2022 |
| Výběr potencionálních zákazníků | 11.9 - 30.9.2022 |
| Oslovení zákazníků | 1.10.2022 |

Odpovědnost za realizaci

Odpovědnost za nabídku firemních etiket ponese bratr Jiří. Ten se bude starat o komunikaci mezi grafikem, tiskárnou a firemními požadavky. Bude mít hlavní slovo při požadavcích na etikety ze strany podniku. Navíc bude tuto službu přidávat na webové stránky tak bude zodpovědný za vytvořený design této stránky. Oslovování firem a následné vyjednávání s nimi. Cenotvorbu za tuto službu bude také provádět majitel, společně s připomínkami celé rodiny.

3.3.2 Celkové očekávané přínosy z návrhu tvorby firemních etiket

Přínosy, které jsou očekávány od výše zmíněného návrhu na zavedení tvorby vlastních etiket pro firmy, jsou:

- Zvýšení tržeb o 10 % díky zavedení výroby vlastních etiket
- Podpoření povědomí o vinařství Stávek a oslovení více potenciálních zákazníků v offline prostředí, které bude znamenat zvýšení návštěvnosti vinařství o 15 % do konce roku 2024
- Zvýšení počtu odběratelů o 5, díky firemním etiketám, do konce roku 2024

Dalším z návrhů, který by mohl pomoci vinařství rozšířit počet odběratelů je tvorba firemních etiket. Tato nabídka může být zajímavá zejména pro větší firmy, které takto etiketovaná vína mohou použít několika různými způsoby, například vánoční večírky nebo plesy, což by podniku přineslo významné posílení odběrů zejména v zimních měsících, kdy jsou tržby a odběry nejnižší. Dále by to mělo zvýšit povědomí o podniku, jelikož podobným stylem se o vinařství můžou dozvědět stovky zaměstnanců dané společnosti.

3.3.3 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů implementace

Návrh týkající se výroby firemních etiket na míru má své rizika, která jsou uvedena v následující tabulce č. 32. V návaznosti na identifikovaná rizika jsou navržena opatření, mající za cíl eliminovat nebo snížit rizika, které jsou zobrazeny v tabulce č. 33.

Nejvýznamnějším rizikem bylo identifikováno *nezájem firem o vlastní etikety*. Tato situace samozřejmě může nastat. Je proto potřeba oslovit, co nejvíce firem a k etiketám jim nabídnout třeba další služby. Zvýhodněnou cenu degustací ve vinařství, servis na akci a další, které by firmy mohly přesvědčit ještě více k využití této služby.

Dalším rizikem je také *příliš vysoká cena za službu způsobena velkými náklady*. Náklady na tvorbu vlastních etiket budou určitě finančně náročnější než obyčejné etikety. Ale to se dá řešit několika různými způsoby. Buď se na etiketu nechají vyrobit jen nálepky s logem dané společnosti, což výrazně sníží náklady. Nebo se lépe zanalyzují dodavatelé těchto etiket včetně grafika. Zjistí se zda, tuto službu neumí udělat někdo levněji v obdobné kvalitě. A jelikož tiskáren a grafiků je celá řada, tak je z čeho vybírat.

Tabulka 32: Rizika spojená se zavedením výroby a prodeje vín s vlastní etiketou

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Č. | Hrozba | Scénář | Pravděpodobnost | Dopad | Hodnota rizika |
|----|---|---|-----------------|-------|----------------------|
| R1 | Nezájem ze strany firem o etikety | Finanční i časová ztráta, neefektivní práce | 1,6 | 3 | 4,8 - závažné |
| R2 | Příliš vysoké ceny z důvodu velkých nákladů | Časová ztráta | 1,1 | 3 | 3,3 - závažné |

Tabulka 33: Návrhy na opatření proti rizikům plynoucím ze zavedení prodeje vín s vlastní etiketou

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Č. | Návrh na protioopatření | Nová pravděpodobnost | Nový dopad | Hodnota rizika | Druh nákladu |
|----|---|----------------------|------------|----------------------|--------------------------|
| R1 | Naznačení všech výhod, přidání doprovodných služeb (servis na akci) | 1,1 | 3 | 3,3 - závažné | Finanční i časový náklad |
| R2 | Nalezení jiného grafika, případně tiskárny s lepšími cenami | 0,6 | 3 | 1,8 - běžné | Časový náklad |

3.4 Přestavění starého sklepa na ubytování a degustační místnost

Další z návrhů uvedených v této práci je přestavba starého a nevyužitého sklepa na prostor, kde bude možno pořádat například menší firemní akce nebo řízené degustace a zároveň ubytování pro hosty, které sice nebude penzionem, ale pojme až 10 hostů, kteří doposud museli při návštěvách vinařství Stávek využívat služeb okolních penzionů a soukromých ubytovacích zařízeních. Velkou výhodou podniku je, že starý se sklep je ve vlastnictví majitelů, tudíž odpadají náklady na pořízení pozemku a jeho případné vybudování. Peníze, které bude muset podnik investovat, půjdou tak výhradně do rekonstrukce a vybavení.

Podnik tak získá další možnost a vyjednávací páku pro své odběratele, protože jim do budoucna může zajistit školení nebo firemní akci ve vlastních prostorách. Navíc tímto

krokem může výrazně zvýšit tržby právě při pronájmu prostoru a pořádání firemních akcí. Ubytování je spíše doplňkem, který zejména v hlavních turistických měsících ocení turisté přijíždějící na Moravu za vínem. A podnik, tak využije prostoru nad sklepem, který sloužil právě k přespaní v dřívějších letech.

Sklep disponuje 50 m² nadzemní plochy, která by sloužila jako ubytovací část pro hosty a podzemní sklepní část má okolo 68 m², která by byla přestavěna do podoby degustační a společenské místnosti. Od tohoto kroku si podnik slibuje rozšíření služeb, zvýšení tržeb a zlepšení servisu pro zákazníky.

Sklepní část bude obsahovat prostor na uložení vína, určeného k degustaci. Ve střední části místnosti se bude nacházet stůl, který bude podle potřeby možno rozšířit až pro 15-17 osob, nebude chybět ani toaleta a malý bar, který bude sloužit k servírování a chystání drobného pohoštění pro hosty během degustací nebo oslav. Větší firemní akce si vyžádají outsourcingu cateringu z lokálních restaurací a stravovacích zařízení. Celá tato dlouhá místnost bude zrekonstruována s velkým ohledem na zachování tradičního vzhledu moravských vinných sklepů.

Ubytovací část bude obsahovat 2 pokoje pro 4 osoby s vlastní toaletou a koupelnou. Pokoje budou totožné a budou mít 20 m² ve kterých je zahrnuta i koupelna. Pokoje nebudou mít kuchyni, pouze kout, kde se bude nacházet lednice, mikrovlnná trouba, skříň na ukládání potravin a malý elektrický vaříč. Pokoje budou spojeny chodbou, která povede přímo od vstupu do objektu.

V tabulce č. 34 je naznačena orientační cena za jednotlivé služby. Ceny vychází z analýzy konkurence ve spádové oblasti a jsou přizpůsobeny nejen konkurenci, ale také kvalitě a jménu vinařství Stávek, vše s ohledem na správné stanovení nákladů a určení marže.

Soukromé degustace, firemní akce, narozeniny a další události tohoto typu nemají a ani nebudou mít stanoven ceník. Bude vždy záležet na konkrétním klientovi, aby mu byla událost i cena vytvořena na míru jeho požadavkům v souladu s akceptovatelnou marží vinařství.

Tabulka 34: Ceník ubytování a degustací

(zdroj: Vlastní zpracování)

| | Leden-duben | Květen-září | Říjen-prosinec |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Pokoj pro 4 osoby/noc | 1300 Kč / pokoj | 1600 Kč / pokoj | 1300 Kč / pokoj |
| Silvestr apod. (pouze celý objekt – 3 dny) | 18 000 Kč | | |
| Řízená degustace až pro 15 osob (7 vzorků vín, občerstvení) | 650 Kč/os. | 650 Kč/os. | 650 Kč/os. |
| Řízená degustace až pro 15 osob (12 vzorků vín, občerstvení) | 950 Kč/os. | 950 Kč/os. | 950 Kč/os. |

3.4.1 Implementace a časový harmonogram a rozpočet

V této podkapitole bude zhodnocena také finanční stránka projektu o přestavění starého sklepa na ubytování a degustační místnost. Bude se jednat o orientační vyčíslení nákladů na rekonstrukci a jejich návratnost.

Návrh vybudování ubytování, a především degustační místnosti dává podniku možnost soustředit se stále více na firemní a jiné události a vývoj produktu, resp. služby, které bude moci nabízet a zvyšovat tím tak svoji konkurenční výhodu. Podle základních propočtů majitele by se náklady na rekonstrukci mohli vyšplhat zhruba k 1,8 milionu Kč, což je přijatelná částka vzhledem k tomu, kolik dalších příjmů tento krok může přinést. O provoz penzionu by se starali znovu jen rodinní příslušníci, nebylo by tedy potřeba hledat nové zaměstnance, čímž odpadávají mzdové náklady na zaměstnance a s tím spojené povinnosti.

Návratnost investice nejde úplně přesně spočítat, protože tohle hledisko zaleží na mnoha faktorech, například na délce pobytu, vytíženosti penzionu příp. degustačního sklepa apod. Podle návrhu je ubytovací kapacita 8 lůžek s možností 1 přistýlky na apartmán, tudíž bude ubytovací část schopna pojmout až 10 lidí, řízené degustace se může zúčastnit 15 osob. Takové degustace jsou v širokém okolí velmi oblíbené, i proto si od tohoto kroku podnik slibuje velkou poptávku.

Pro stanovení **orientační doby návratnosti projektu** se vycházelo s 150 dny v roce, kdy bude ubytování zaplněno, z čehož 100 dní tvoří hlavní sezóna. Tyto hodnoty vycházejí

z průměrných vytižeností ostatních ubytovacích zařízení podobného typu v okolí, které nám byly sděleny majiteli těchto podniků. Cena degustačních programů vychází z výpočtů majitele a s přihlédnutím na ceny konkurence. U degustací se počítá zhruba s 40 degustacemi ročně, kdy průměrný počet návštěvníků takové degustace je 11. Jelikož je sklepní oblast Nechory, zejména v sezóně velmi vyhledávaným místem pro turisty a veškeré ubytovací zařízení v okolí jsou víceméně obsazené, tak je počítáno se spíše pozitivním scénářem.

Na základě těchto údajů byly vypočteny roční tržby plynoucí z ubytování, které jsou 435 000 Kč, musíme však započíst provozní náklady a další náklady spojené s fungováním ubytování. Po odečtení těchto nákladů je zisk zhruba 365 000 Kč.

Z údajů výše bylo vypočteno, že roční tržby plynoucí z degustací budou okolo 352 000 Kč. Jelikož náklady na rekonstrukci a vybavení byly stanoveny na hodnotě 1,8 mil. Kč, tak návratnost tohoto návrhu budou zhruba 2-3 roky.

Tabulka 35: Propočet vytižení ubytování a degustační místnosti

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Služba | Průměrná cena za 1 den | Průměrný počet dní , které budou vytiženy | Tržby za rok |
|------------------|------------------------|---|--------------|
| Pokoj 4-lůžkový | 1 450 Kč | 150 | 217 500 Kč |
| Pokoj 4-lůžkový | 1 450 Kč | 150 | 217 500 Kč |
| Řízená degustace | 8 800 Kč | 40 | 352 000 Kč |
| Celkem | | | 787 000 Kč |

Časový harmonogram

Rekonstrukce sklepa zabere větší množství času, co se týče plánování, proto je nutné si jasně zaznamenat časový harmonogram činností, které bude potřeba zvládnout před rekonstrukcí i při ní. Tento časový harmonogram je zaznačen v tabulce č. 36.

Tabulka 36: Časový harmonogram rekonstrukce starého sklepa

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Činnost | Termín |
|--|---------------------|
| Sepsání požadavků na rekonstrukci sklepa | 15.11. – 30.11.2022 |
| Volba architekta | 31.11. – 9.12.2022 |
| Specifikace požadavků | 10.12 – 9.1.2023 |
| Návrh rekonstrukce | 10.1. – 10.4.2023 |
| Dokumentace pro povolení stavby | 11.4. - 10.7.2023 |
| Dokumentace pro provedení stavby | 11.7. - 9.10.2023 |
| Volba stavební firmy | 10.10. - 30.10.2023 |
| Rekonstrukce, stavební práce | 31.10. - 28.2.2024 |
| Výběr nábytku | 1.3. - 31.3.2024 |
| Vybava interiéru | 1.4. - 1.5.2024 |
| Zahájení provozu | 2.5.2024 |

Odpovědnost za realizaci

Hlavní odpovědnost za rekonstrukci ubytování bude mít otec Majitele – Jiří. Ten díky mnohaletým zkušenostem bude moci uplatnit své znalosti ze staveb, protože je povoláním elektrikář, bude tedy moci tento projekt nasměrovat správným směrem po technické práce a bude také komunikovat se stavební firmou, která dostane přestavbu na starost. Dalšími členy týmu budou majitel a jeho bratr. Ti budou mít na starost zase design interiéru, výběr nábytku apod., což budou komunikovat právě s otcem. Matka Bibiana bude v tomto řetězci zajišťovat včasné placení faktur stavební firmě a dodržování termínů.

3.4.2 Celkové očekávané přínosy z návrhu

Přínosy, které podnik očekává od návrhu, který se zabývá rekonstrukcí starého sklepa na místnost určenou k degustacím, firemním a společenským akcím a ubytování k tomu náležící jsou:

- Vytíženost ubytování na 55 % v roce od uvedení do provozu
- Zvýšení tržeb plynoucích z ubytování o 12 % meziročně v prvních dvou letech uvedení do provozu
- Získání konkurenční výhody při vyjednávání se zákazníky.

Návrh týkající se rekonstrukce starého sklepa, který je ve vlastnictví majitele na degustační místnost a ubytování. Podniku by tento krok měl zajistit udržení zákazníků, díky ubytovacím možnostem. Díky rozšíření služeb podnik může docílit i zvýšení tržeb a získání konkurenční výhody při vyjednávání s potencionálními zákazníky z B2B trhu, kteří zde mohou pořádat vlastní události nebo firemní akce v příjemném prostředí jihomoravské vinařské vesnice.

3.4.3 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů

Celkový přehled rizik, které se pojí s rekonstrukcí starého sklepa je zobrazen na následující tabulce č. 37. A opatření, které mají identifikovaná rizika eliminovat, jsou zobrazeny v tabulce č. 38.

Nejvíce ohodnoceným rizikem je dle identifikace *Nedostatečné vytížení služeb ubytování a degustace*. I přesto, že toto riziko bylo vyhodnoceno jako nejvýznamnější, tak vinařství věří, že tomu tak nebude. V blízkém okolí se nachází spousta ubytování, které zejména v letních měsících jsou plně obsazena, proto by toto riziko nemělo být výrazně naplněno. Menší vytížení možná přijde mimo sezónu, kdy je potřeba hlavně pracovat s cenovou politikou a propagací.

Tabulka 37: Rizika spojená s rekonstrukcí a zavedením služeb ubytování a degustační místnosti

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Č. | Hrozba | Scénář | Pravděpodobnost | Dopad | Hodnota rizika |
|----|--|--------------------------|-----------------|-------|----------------|
| R1 | Krach vybrané stavební společnosti | Časová a finanční ztráta | 0,5 | 5 | 2,5 - běžné |
| R2 | Nedokončení rekonstrukce včas | Časová a finanční ztráta | 2,5 | 2 | 5 - závažné |
| R3 | Závady po dokončení stavby | Časová a finanční ztráta | 1,5 | 3 | 4,5 – závažné |
| R4 | Nedostatečné vytížení služeb ubytování a degustace | Finanční ztráta | 1,9 | 4 | 7,6 - závažné |

Dalším významným rizikem je *Nedokončení rekonstrukce včas*. Toto riziko je patří k těm významnějším. Podnik bude muset společně se stavební firmou rozpracovat podrobný plán činností a dbát na plnění stanovených dílčích termínů, aby toto riziko výrazně eliminoval.

Krach vybrané společnosti se spíše nepředpokládá, proto posledním rizikem, ale je potřeba i tento faktor zařadit mezi rizika. Je možné mu předcházet lepší analýzou stavebních firem před jejím výběrem. Posledním rizikem je **nalezení závad po dokončení stavby**. Toto riziko úzce souvisí s analýzou firem před jejím výběrem, protože kvalitní a spolehlivá firma by měla znamenat větší spolehlivost v tomto ohledu.

Tabulka 38: Návrhy na opatření pro rizika plynoucí z rekonstrukce a zavedení ubytování a degustační místnosti do provozu

(zdroj: Vlastní zpracování)

| Č. | Návrh na protipatření | Nová pravděpodobnost | Nový dopad | Hodnota rizika | Druh nákladu |
|----|--|----------------------|------------|----------------|------------------|
| R1 | Kvalitní informovanost o společnosti, zjištění spolehlivosti, zázemí | 0,3 | 4 | 1,2 - běžné | Časové náklady |
| R2 | Podrobný plán činností, časový harmonogram, kritická cesta | 1,7 | 2 | 3,4 - běžné | Časové náklady |
| R3 | Smluvní ošetření, reklamace | 1,3 | 3 | 3,9 - běžné | Časové náklady |
| R4 | Lepší propagace, snížení cen | 1,6 | 5 | 8 - závažné | Finanční náklady |

3.5. Shrnutí celkových přínosů navrhovaných změn

Na závěr návrhové části je v tabulce 39 vyznačeno celkové shrnutí předpokládaných příjmů a výdajů. Pro vyhodnocení byl použit i přehled za rok 2020, který dodal majitel podniku. Vývoj jednotlivých položek byl prokonzultován a odhadnut společně s vedením společnosti. Vývoj příjmů pro následující roky je odhadován na základě predikcí a cílů navržených změn. Zjednodušeně se počítá se získáním 3-4 nových stálých odběratelů ročně a zároveň udržení těch stávajících. To samozřejmě předpokládá růst nákladů na provoz a marketing podniku. Čistý zisk by tak podle předpokladů mohl na konci roku 2024 dosáhnout hodnoty 555 760 Kč. V tabulce 39 je zase vyznačen přehled očekávaných příjmů a výdajů souvisejících s rekonstrukcí starého sklepa a zavedení nových služeb jako ubytování nebo pronájem degustační místnosti.

Tabulka 39: Přehled očekávaných příjmů a výdajů

(zdroj: Vlastní zpracování)

| V tis. Kč | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| Příjmy | | | | | |
| Tržby z prodeje | 990 | 982,5 | 1269,75 | 1463,95 | 1688,24 |
| -Normální prodej | 790 | 750 | 999,35 | 1149,25 | 1321,64 |
| -E-shop | 170 | 202,5 | 232,9 | 267,8 | 308 |
| Ostatní příjmy | 30 | 30 | 37,5 | 46,9 | 58,6 |
| Příjmy celkem | 990 | 982,5 | 1269,75 | 1463,95 | 1688,24 |
| Výdaje | | | | | |
| Marketingové náklady | 80 | 100 | 148 | 155 | 160 |
| Provozní režie | 611,25 | 621,3 | 690 | 740 | 800 |
| Sociální a zdravotní pojištění | 32,1 | 29,8 | 36,9 | 42,4 | 48,76 |
| Spotřeba energie a materiálu | 15,8 | 14,2 | 16,33 | 18,8 | 25,6 |
| Výdaje celkem | 739,2 | 765 | 891,23 | 956,2 | 1034,4 |
| Sazba daně | 15 % | 15 % | 15 % | 15 % | 15 % |
| Daň z příjmu FO | 37,6 | 32,6 | 56,8 | 76,16 | 98,08 |
| Čistý zisk | 213,2 | 184,4 | 321,7 | 431,6 | 555,76 |

Tabulka 40: Přehled očekávaných příjmů a výdajů plynoucích z rekonstrukce starého sklepa

(zdroj: Vlastní zpracování)

| | Výsledky provozu (v tis. Kč) | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|----|--|-------------|--------------|--------------|---------------|
| 1 | Tržby z provozu ubytování | 0 | 435 | 487,2 | 545,7 |
| 2 | Tržby z provozu degustační místnosti | 0 | 50 | 65 | 75 |
| 3 | Tržby z doprovodných služeb | 0 | 250 | 352 | 396 |
| 4 | Celkové tržby | 0 | 735 | 904,2 | 1016,7 |
| 5 | Náklady na rekonstrukci a vybavení, stavební povolení atp. | 100 | 1700 | 0 | 0 |
| 6 | Náklady na provoz ubytování a degustační místnosti | 0 | 70 | 80 | 90 |
| 7 | Náklady na marketing | 0 | 35 | 35 | 35 |
| 8 | Celkové náklady | 100 | 1805 | 115 | 125 |
| 8 | Rozdíl mezi tržbami a náklady | -100 | -1070 | 789,2 | 891,7 |
| 9 | Daň z příjmů | 0 | 0 | 118,4 | 133,8 |
| 10 | Zisk po zdanění | -100 | -335 | 670,8 | 757,9 |

ZÁVĚR

Primárním cílem této diplomové práce bylo základě teoretických poznatků a provedených analýz zhodnotit současný stav malého rodinného podniku Vinařství Stávek a navrhnout směr jeho potencionálního rozvoje. Teoretická část této práce objasnila pojmy jako rodinné podnikání, definovala malé a střední podniky, strategické řízení nebo pojmy týkající se rozvoje podniku. Dále pak byly popsány jednotlivé analýzy, které byly v rámci práce použity.

V analytické části byla nejprve provedena analýza vnitřního prostředí, a to pomocí McKinseyho modelu 7S a klíčových firemních faktorů. Následně byla provedena analýza atraktivity trhu dle Porterova modelu, analýza obecného prostředí dle rámce SLEPTE a také výzkum preferencí zákazníků v oblasti vinařství se specializací na B2B trh, jehož respondenti byly zástupci několika vinařství a také zástupci podniků, které dlouhodobě odebírají víno. Nakonec byl proveden souhrn analýz pomocí matice IFE a EFE a na základě výsledků byl naznačen směr rozvoje pomocí IE matice.

V návrhové části byli rozpracovány návrhy na rozvoj podniku. Návrhy se týkali vytvoření marketingové strategie, která podniku chyběla, od které se očekává, že povede dlouhodobě ke zvyšování povědomí o podniku a také k růstu tržeb. Dalším z návrhů byl přechod na nový administrační systém podniku, což by zjednodušilo procesy a interní fungování podniku. K získání více odběratelů by mělo vést oslovování nových zákazníků, pořádání kulturních událostí v kooperaci s partnery a dlouhodobý servis a udržování stávajících partnerství. V poslední řadě došlo na zaměření na oba segmenty, tedy B2B i B2C. Jedním z návrhů bylo přestavění nevyužitého prostoru starého sklepa na ubytování a degustační místnost, která zvýší podniku konkurenceschopnost v dané oblasti a také mu pomůže rozvinout svoje podnikání.

Všechny návrhy byly finančně zhodnoceny, byl naznačen i časový harmonogram implementace, vyznačena odpovědnost za jednotlivé činnosti. Byla identifikována také hlavní rizika spojená s navrženými variantami rozvoje a protipatření, která by tato rizika měla eliminovat. Všechny varianty byly navrženy tak, aby je podnik mohl využít v praxi a přinášely mu přínosy. Realizace těchto návrhů by měla vést k rozvoji, zvýšení povědomí a růstu tržeb rodinného Vinařství Stávek, považují hlavní cíl této diplomové práce za splněný

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) BS VINAŘSKÉ POTŘEBY, 2021. Laboratoř. Www.vinarskepotreby.cz [online]. Velké Bílovice: BS [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.vinarskepotreby.cz/laborator/>
- 3) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD , Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje, 2019. In: Www.czso.cz [online]. Praha [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/17811867/vek_slozeni_19.pdf/39952069-3d26-430a-851b-a51e4921d252?version=1.1
- 4) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online], 2020. Praha: ČZSO [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- 5) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online], 2021 . Praha: ČZSO [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- 6) ČNB, 2021. Prognóza ČNB - zima 2021. Www.cnb.cz [online]. Praha: ČNB, 4.2.2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- 7) ČSAS, 2019. Vinařský trh v ČR: Květen 2019. In: Www.csas.cz [online]. Praha: ČSAS [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/Vina%20C5%99sk%C3%BD%20trh%20v%20C4%8CR_2019_04_public.pdf
- 8) ČSÚ, 2010. Vinohradnictví v České republice. Www.czso.cz [online]. Praha: ČSÚ, 7.10.2010 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vinohradnictvi_v_ceske_republice
- 9) ČSÚ, 2020. Spotřební koš pro výpočet indexu spotřebitelských cen od ledna 2020 domácnosti celkem - stálé váhy roku 2018. In: Www.czso.cz [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23195394/spot_kos2020.pdf/78a5283e-1fa1-4f5d-96bd-5b7df7186811?version=1.1

- 10) ČSÚ, 2021. Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2020 byla 3,2 %. In: www.czso.cz [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2020-byla-32->
- 11) ČTK, 2020. Česká ekonomika ve třetím čtvrtletí zpomalila pokles na pět procent. ČT24 [online]. Praha: ČTK [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3234220-ceska-ekonomika-ve-tretim-ctvrtleti-zpomalila-pokles-na-pet-procent>
- 12) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4742-755.
Dostupný na WWW: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm
- 13) DUDOVSKIY, John, 2016. Tesco McKinsey 7S Framework. In: Research methodology [online]. Londýn: research methodology [cit. 2020-12-31]. Dostupné z: <https://research-methodology.net/tesco-mckinsey-7s-model/>
- 14) FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.
- 15) FOTR, Jiří, a kol. 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3985-4.
- 16) GRASSEOVÁ, M a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. Vyd. Brno: Computer press, 2010. 178 s. ISBN 978-80-251-2621-9
- 17) HANZELKOVÁ, Alena, 2009. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H.Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 18) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- 19) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2003, xiv, 187 s. : il. ISBN 80-7179-730-8.

- 20) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. 4. vyd. Brno: VUT v Brně, 2001, 157 s. ISBN 80-214-1901-6.
- 21) KORÁB, Vojtěch a Fabian KHATEB. Small business. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 155 s. ISBN 978-80-214-4192-7.
- 22) KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- 23) KORÁB, Vojtěch. Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje. Brno: VUTIUM, 2008. Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně. Habilitační a inaugurační spisy. ISBN 978-80-214-3584-1.
- 24) KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- 25) KOURDI, Jeremy, 2011. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- 26) MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 27) MIKOLÁŠOVÁ, Sandra, 2021. Vývoj obratu e-commerce v ČR. In: Www.blog.aira.cz [online]. blog.aira.cz [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://blog.aira.cz/koronavirus-jeho-dopad-na-ceskou-e-commerce>
- 28) MILAN NESTAREC [online], 2020. Velké Bílovice: Milan Nestarec [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <http://www.nestarec.cz/>
- 29) NYLTRAY, Tibor, 2020. Pohled na vinařství v ČR. In: Www.svcr.cz [online]. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: ČSAS, 2019. Vinařský trh v ČR: Květen 2019. In: Www.csas.cz [online]. Praha: ČSAS [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/Vina%20C5%99sk%C3%BD%20trh%20v%20C4%8CR_2019_04_public.pdf
- 30) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 31) SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- 32) SME Definition [online]. European Commission, 2003 [citováno 12.11.2020]

- 33) SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2006. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: Expert (Grada). Grada. ISBN 9788024716671. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=3e1IhXIT-MUC>
- 34) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- 35) SRPOVÁ JITKA, kolektiv. Začínáme podnikat. ISBN 9788027115297. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=MIOEAAAQBAJ>
- 36) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- 37) SRPOVÁ, Jitka, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- 38) STÁVEK, Ondřej, 2020. Vinařství Stávek. Wwww.stavekvinarstvi.cz [online]. Průšánky: Stávek [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://stavekvinarstvi.cz/index.php#vinarstvi>
- 39) STRIEPE, Becky, 2013. 10 Innovations in Winemaking. Science.howstuffworks.com [online]. Atlanta: howstuffworks [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <http://science.howstuffworks.com/innovation/inventions/10-winemaking-innovations5.htm>
- 40) SZIF, 2019. Zpráva o trhu vína a vinných hroznů. In: Wwww.akcr.cz [online]. Praha: TIS ČR [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: http://www.akcr.cz/data_ak/19/k/Vino/Vino1910.pdf
- 41) SZOLNOKI, G., L. THACH a D. KOLB, 2016. Successful Social Media and Ecommerce Strategies in the Wine Industry: Palgrave pivot. Palgrave Macmillan US. ISBN 9781137602985. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=us00CwAAQBAJ>
- 42) ŠPERKOVÁ, Radka, 2012. Strategické možnosti ve vinařství. Brno. Disertační práce. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce Pavel Tomšík.

- 43) ÚKZUZ, 2020. VĚSTNÍK ÚSTŘEDNÍHO KONTROLNÍHO A ZKUŠEBNÍHO ÚSTAVU ZEMĚDĚLSKÉHO: SEZNAM ODRŮD zapsaných ve Státní odrůdové knize ke dni 15. června 2020. In: Wwww.eagri.cz [online]. Brno: ÚKZÚZ, 30.6.2020 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/656937/_32020.pdf
- 44) VEBER, J. a kol. Management. 2. vyd. Praha: VŠE, 1998. 51 s. ISBN 80-7079-406-2
- 45) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- 46) VINNÉ SKLEPY U JEŇOURA [online], 2019. Prušánky: U jeňoura [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.ujenoura.cz/>
- 47) WILSON, Alan. Marketing research: an integrated approach. 2nd ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2006. ISBN 02-736-9474-X.
- 48) WORLD BANK. Starting a Business [online]. Doingbusiness.org, 2021 [cit. 2021-03-17]. Dostupné z <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/starting-a-business>
- 49) WWW.MVCR.CZ [online], 2020. Praha: mvcr [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>
- 50) ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s.: il. (některé barev.), portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf č. 1: Hodnoty podílu jednotlivých oblastí Vinařství Stávek na tržbách | 37 |
| Graf č. 2: Rozdělení sledujících instagramu Vinařství Stávek podle pohlaví | 43 |
| Graf č. 3: Rozdělení sledujících instagramu Vinařství Stávek podle věku | 44 |
| Graf č. 4: Počet návštěv e-shopu v roce 2021 podle jednotlivých měsíců | 50 |
| Graf č. 5: Počet objednávek na webovém e-shopu v roce 2021 | 50 |
| Graf č. 6: Rozdělení zákazníků Vinařství Stávek podle krajů ČR..... | 54 |
| Graf č. 7: Množství tržeb z jednotlivých segmentů u zkoumaných podniků | 60 |
| Graf č. 8: Návštěvnost akcí K Nechorám do sklepa a K Nechorám do sklepa za mladým vínem v jednotlivých letech..... | 74 |
| Graf č. 9: Vývoj průměrných spotřebitelských cen vína | 78 |
| Graf č. 10: Vývoj jednotlivých trhů spojených s vínem..... | 79 |
| Graf č. 11: Průměrný počet vypitých litrů vína na osobu v ČR..... | 80 |
| Graf č. 12: Míra inflace..... | 81 |
| Graf č. 13: Vývoj obratu e-commerce v ČR..... | 82 |
| Graf č. 14: Závěrečné shrnutí podniku pomocí matice IFE a EFE..... | 89 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Model tří kruhů | 15 |
| Obrázek 2: Oblasti dynamického růstu firmy..... | 19 |
| Obrázek 3: Hierarchie strategií a jejich propojenost (změn) | 22 |
| Obrázek 4: Proces strategického řízení..... | 23 |
| Obrázek 5:McKinseyho model 7S..... | 28 |
| Obrázek 6: Proces marketingového výzkumu | 31 |
| Obrázek 7: Dělení marketingového výzkumu dle sběru dat..... | 32 |
| Obrázek 8: Grafická interpretace strategického směřování | 33 |
| Obrázek 9: Mapa rizik | 34 |
| Obrázek 10: Logo vinařství Stávek (zdroj: Interní zdroj, 2020)..... | 35 |
| Obrázek 11:Personální struktura Vinařství Stávek..... | 39 |
| Obrázek 12: Spádová oblast | 44 |
| Obrázek 13: Oblast podnikání Vinařství Stávek..... | 48 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1: Kritéria rozdělení malých a středních podniků..... | 15 |
| Tabulka 2: Propojení jednotlivých bodů modelu 7S | 42 |
| Tabulka 3: Analýza vnitřního prostředí podniku dle McKinseyho modelu 7S | 42 |
| Tabulka 4: Ceník a marže Vinařství | 47 |
| Tabulka 5: Rozdělení půdy ve vlastnictví Vinařství Stávek podle viničních tratí..... | 52 |
| Tabulka 6: Dílčí zhodnocení interních firemních faktorů | 52 |
| Tabulka 7: Rozdělení dodavatelů Vinařství Stávek..... | 55 |
| Tabulka 8: Srovnání konkurentů..... | 57 |
| Tabulka 9: Dílčí shrnutí atraktivity trhu dle Porterova modelu..... | 58 |
| Tabulka 10: Počet stálých odběratelů respondentů..... | 61 |
| Tabulka 11: Počet dodavatelů respondentů | 62 |
| Tabulka 12: Dílčí shrnutí marketingového výzkumu | 71 |
| Tabulka 13: Cílová skupina ve spádové oblasti..... | 72 |
| Tabulka 14: Dílčí shrnutí analýzy obecného prostředí dle rámce SLEPTE | 85 |
| Tabulka 15: Vyhodnocení příležitostí a hrozeb souvisejících s podnikem Vinařství Stávek | 87 |
| Tabulka 16: Vyhodnocení silných a slabých stránek podniku Vinařství Stávek..... | 88 |
| Tabulka 17: Rozpočet marketingových výdajů | 94 |
| Tabulka 18: Harmonogram činností k zavedení marketingové strategie | 94 |
| Tabulka 19: Rozpočet nákladů na nový administrační systém v prvním roce | 97 |
| Tabulka 20: Časový harmonogram činností k zavedení nového administračního systému | 97 |
| Tabulka 21: Věrnostní program..... | 99 |
| Tabulka 22: Časový harmonogram pro zavedení věrnostního programu pro zákazníky | 99 |
| Tabulka 23: Rizika spojená s návrhy udržení a penetrace stávajících segmentů | 101 |
| Tabulka 24: Návrhy na protiopatření k uvedeným rizikům plynoucím z návrhů o udržení a penetraci stávajících tržních segmentů | 102 |
| Tabulka 25: Časový harmonogram pro oslovování nových smluvních partnerů | 105 |
| Tabulka 26: Časový harmonogram pro pořádání kulturních událostí ve spolupráci s partnery | 107 |
| Tabulka 27: Časový harmonogram k zavedení nových služeb..... | 110 |

| | |
|---|-----|
| Tabulka 28: Rizika plynoucí z návrhů pro zaměření na B2B trh | 112 |
| Tabulka 29: Návrhy na opatření proti rizikům plynoucím ze zaměření na B2B trh | 112 |
| Tabulka 30: Rozpočet ceny na výrobu vlastních firemních etiket..... | 114 |
| Tabulka 31: Časový harmonogram pro zavedení výrob firemních etiket | 115 |
| Tabulka 32: Rizika spojená se zavedením výroby a prodeje vín s vlastní etiketou..... | 117 |
| Tabulka 33: Návrhy na opatření proti rizikům plynoucím ze zavedení prodeje vín s vlastní etiketou..... | 117 |
| Tabulka 34: Ceník ubytování a degustací..... | 119 |
| Tabulka 35: Propočet vytížení ubytování a degustační místnosti..... | 120 |
| Tabulka 36: Časový harmonogram rekonstrukce starého sklepa | 121 |
| Tabulka 37: Rizika spojená s rekonstrukcí a zavedením služeb ubytování a degustační místnosti..... | 122 |
| Tabulka 38: Návrhy na opatření pro rizika plynoucí z rekonstrukce a zavedení ubytování a degustační místnosti do provozu..... | 123 |
| Tabulka 39: Přehled očekávaných příjmů a výdajů..... | 124 |
| Tabulka 40: Přehled očekávaných příjmů a výdajů plynoucích z rekonstrukce starého sklepa | 124 |