

Návrh strategie pro malou vinotéku

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Patricie Hlušíková

Brno 2016

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. Ing. Heleně Chládkové, Ph.D. za odborný dohled, pomoc a čas strávený při konzultacích mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala respondentům, kteří mi ochotně odpovídali na otázky v dotazníku a poskytli tak nezbytné informace pro praktickou část této bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh strategie pro malou vinotéku** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Hlušítková, P., Draft an strategy for small wine shop, Bachelor thesis. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

This thesis is focuses on a strategy of small wine shop, which should improve the market position of the company. Includes analysis of internal and sectoral business environment. Thanks to analysis were defined opportunities and threats and strengths and weaknesses. In thesis was used a method of benchmarking and suggested strategies that could be applied in the future.

Keywords

Situational analysis of the internal environment, situation analysis of the external environment, the key factors, Porter's five forces model, benchmarking

Abstrakt

Hlušítková, P., Návrh strategie pro malou vinotéku. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na návrh strategie pro malou vinotéku, která by zlepšila její pozici na trhu. Zahrnuje analýzu vnitřního a odvětvového prostředí podniku, ze kterých byly určeny příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky. Byla využita také metoda benchmarkingu a navrhnutá strategie, kterou by mohl podnik v budoucnu aplikovat.

Klíčová slova

Situační analýza vnitřního prostředí, situační analýza vnějšího prostředí, klíčové faktory, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking

Obsah

1	Úvod a cíl práce	13
1.1	Úvod	13
1.2	Cíl práce	13
2	Literární rešerše	14
2.1	Návrh optimální strategie	14
2.1.1	Pojem strategie.....	14
2.1.2	Základní přístupy ke strategii	14
2.2	Analýza vnějšího prostředí	18
2.2.1	Socioekonomický sektor	18
2.2.2	Technologický a vládní sektor	19
2.2.3	Analýza oborového podniku	20
2.2.4	Zahraniční okolí podniku	21
2.3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	21
2.4	Analýza vnitřního prostředí	23
2.5	Analýza hodnotového řetězce	25
2.6	Posouzení finanční situace	27
2.7	Průzkum trhu	29
2.8	Benchmarking.....	30
2.8.1	Charakteristika benchmarkingu	30
2.8.2	Kategorie benchmarkingu	31
3	Vlastní práce	33
3.1	Metodika	33
3.2	Situace na trhu	34
3.3	Analýza odvětvového (oborového) prostředí.....	37
3.4	Analýza vnitřního prostředí	44
3.4.1	Profil vinotéky Vincafe.....	44
3.4.2	Klíčové faktory	47
3.5	Posouzení finanční situace	50
3.6	Průzkum trhu	51
3.7	Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí.....	56
3.8	Mystery shopping	57
3.8.1	Průběh mystery shoppingu	58
3.8.2	Vyhodnocení mystery shoppingu	59
3.9	Benchmarking.....	59
3.9.1	Objekt benchmarkingu	59
3.9.2	Určení partnera benchmarkingu	59
3.9.3	Porovnání slabých stránek s partnerem benchmarkingu.....	60
4	Diskuze	62
5	Závěr	64

6	Literatura	65
A	Dotazník	70
B	Dotazník	71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Matice produkt/růst trhu	17
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	22
Obrázek 3: Analýza hodnotového řetězce	25
Obrázek 4: Rozložení respondentů u dotazníku A.....	34
Obrázek 5: Rozložení respondentů u dotazníku B.....	34
Obrázek 6: Produkce vína ve vinařských letech 2009/2010 - 2013/2014.....	35
Obrázek 7: Struktura ploch vinic v ČR dle typu odrůdy.....	35
Obrázek 8: Počty vinařských obcí, viničních tratí, pěstitelů a plochy registrovaných vinic s ohledem na členění dle vinařských podoblastí	36
Obrázek 9: Nejnavštěvovanější vinotéky	52
Obrázek 10: Hodnocení spokojenosti zákazníků.....	53
Obrázek 11: Hodnocení spokojenosti zákazníků (v %)	54
Obrázek 12: Porovnání slabých stránek s partnerem	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady spojené s budováním vinotéky	50
Tabulka 2: Výkaz příjmů a výdajů za první rok provozu	51

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Strategická analýza je nástrojem, prostřednictvím kterého lze na základě analytického posouzení současného stavu a minulého vývoje a odhadu předpokládaného budoucího vývoje v konkrétním strategickém období přispět při formování budoucího tržního postavení daného podniku. Výsledky, které jsou výstupem této analýzy, poskytují konkrétnímu podniku pochopit jeho postavení a vnitřní situaci ve vztahu k vnějšímu prostředí, které jej obklopuje.

Pomocí strategické analýzy dokáže podnik lépe identifikovat a pochopit vnější příležitosti a ohrožení, své vnitřní silné a slabé stránky, své slabiny či příležitosti apod. Na základě těchto skutečností vyplývá, že strategická analýza patří mezi důležité součásti strategického managementu dané firmy a neměla by být přehlížena.

1.2 Cíl práce

Cílem této práce je návrh vhodné strategie, která by pomohla zkoumané vinotéce zlepšit její pozici na trhu. Pomocí analýz odvětvového a vnitřního prostředí bude zjištěno okolní dění podniku a následně budou určeny silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. K tomu bude využito Porterova modelu pěti konkurenčních sil a budou také určeny klíčové faktory podniku. V rámci vnitřní analýzy bude posouzena i finanční situace.

Dílním cílem této bakalářské práce je také zjištění preferencí stávajících zákazníků zkoumané vinotéky a to pomocí dotazníku. Dále dotazník objasní povědomí o podniku mezi širokou veřejností a pomůže určit největšího konkurenta.

Na závěr bude ve spojitosti s metodou benchmarkingu proveden mystery shopping u konkurenta, který bude pomocí dotazníkového šetření určen jako největší.

Návrhy strategie vyplynou tedy jak z provedených analýz, tak primárně z aplikace metody benchmarkingu, při které se autorka práce pokusí zjistit silné stránky vybraného partnera a následně je použít ve vlastní strategii formou odlišení.

2 Literární rešerše

V dnešní době, která je charakteristická celou řadou změn, je pro každou firmu důležité si určit směr, kterým se chce v budoucnu ubírat.

Obsah strategie firmy je tvořen dvěma základními aktivitami: „rozhodování o tom, jaké akce musejí organizace uskutečnit, jestliže chtějí dospět k požadovanému budoucímu stavu a vytváření podmínek nezbytných pro jejich efektivní a hladký průběh“ (Donnelly, 2004, s. 227).

2.1 Návrh optimální strategie

Na základě pečlivě provedené strategické analýzy firmy, dochází k vymezení vhodných strategií a správných cílů dané firmy.

2.1.1 Pojem strategie

Definicí pojmu strategie je velké množství. Mallya zjednodušuje tento pojem jako trajektorii, či dráhu, která směřuje k předem určeným cílům. Je tvořena přístupy z podnikatelské, konkurenční a funkcionalní oblasti, které se snaží management využít při určování pozice podniku a řízení všech jeho činností (Mallya, 2006).

Strategické plánování se uplatňuje při formulaci dlouhodobých strategických cílů a strategie společnosti jako celku, nebo jejích částí. Jde o snahu úplného využití zdrojů, kterými společnost disponuje ve spojení s příležitostmi na trhu (Košťan, Šuleř, 2002).

2.1.2 Základní přístupy ke strategii

Porterovy generické strategie

Dle Portera je klíčovou otázkou výkonosti podniku nacházejícím se v konkurenčním prostředí, konkurenční výhoda. Ta vzniká z hodnot, které je podnik schopen nabídnout svým zákazníkům. Při výběru strategie má podnik dle Portera v podstatě na výběr tři možnosti, kterými jsou vedení v nejnižších nákladech, diferenciací a zaměřením.

1. Vedení v nejnižších nákladech

Při použití této strategie se podnik zaměřuje na dosažení co nejnižších nákladů ve srovnání s konkurenčními podniky. Firma tak prodává produkty stejné jako má konkurence, avšak za nestejně ceny. Ceny za produkty se pohybují na průměrné úrovni, nebo nižší. Snaží se tak dosáhnout největšího podílu na trhu, díky vysoce konkurenčním cenám (Košťan, Šuleř, 2002).

2. Diferenciace

V rámci diferenciaci musí mít produkt nebo služba určité firmy něco unikátního, co ho odlišuje od konkurence a za co si případně budou zákazníci ochotni připlatit.

Diferenciace pramení ze zcela jedinečného vytváření určité hodnoty pro kupujícího (Porter, 1994). Diferenciace může být výsledkem konkrétních užitečných nebo signálních kritérií, i když v podstatě pochází z obou. Dlouhodobě udržitelná diferenciaci vyžaduje, aby firma vykonávala zcela jedinečným způsobem mnohé hodnototvorné činnosti, jež mají silný vliv na nákupní kritéria. Plnění některých nákupních kritérií vyžaduje, aby podnik vykonával velmi dobře nejméně jednu hodnototvornou činnost. Jiná nákupní kritéria ovlivňuje mnoho různých činností určité firmy. Pro hodnototvorné činnosti platí, že při plnění určitého užitečného nebo signálního kritéria hrají mnohé z nich určitou úlohu. Celková hodnota diferenciaci konkrétní firmy je pak dána souhrnnou hodnotou, jež firma pro kupujícího vytváří, když plní všechna nákupní kritéria (Mallya, 2007).

Zdroje diferenciaci jsou v hodnotovém řetězci firmy velmi početné. Lze říci, že diferenciaci povede k nadprůměrné výkonnosti tehdy, pokud hodnota, kterou zákazník vnímá, převyšuje náklady vynaložené na diferenciaci. Cílem diferenciaci strategie je vytvoření co největšího rozdílu mezi hodnotou vytvořenou pro zákazníka a náklady na dosažení jedinečnosti v hodnotovém řetězci konkrétní firmy (Porter, 1994).

Kotler a Keller uvádí, že aby se marketéři vyhnuli pasti v podobě komoditizace, musí vždy začínat s přesvědčením, že cokoli je možné diferenciovat (Kotler a Keller, 2007). Nejzřetelnější prostředky diferenciaci, a často také pro spotřebitele nejpřesvědčivější prostředky, se vztahují především k aspektům samotného výrobku nebo služby.

Aby firma mohla úspěšně aplikovat strategii odlišnosti, musí mít obvykle přístup k nejnovějším vědeckým poznatkům a musí mít tým, který je schopen je aplikovat, nebo musí mít skvělý obchodní tým a skvělé marketéry, přičemž současně by měla mít i vybudované určité renomé a pozici na trhu.

Rozlišujeme tyto diferenciacie:

- 1) produktové diferenciacie,
 - 2) diferenciacie prostredníctvom zamestnanců
 - 3) diferenciacie prostredníctvom distribučních kanálů,
- diferenciacie prostredníctvom image (Kotler, Keller, 2007).

3. Zaměření

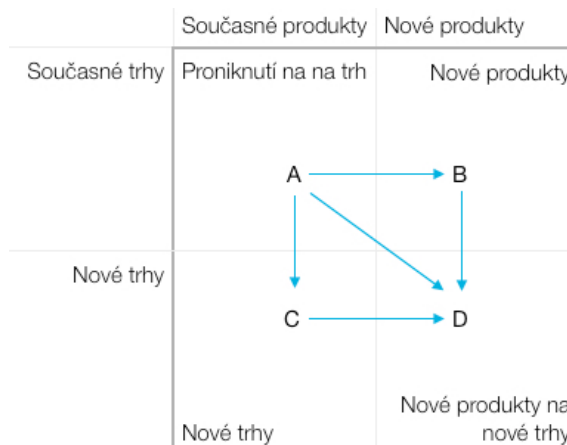
Zde je nutné, aby se firma rozhodla, zda bude působit na trhu širším, masovým, nebo se bude specializovat pouze na užší segment (Košťan, Šuleř, 2002).

Ansoffův model produkt/růst trhu

Přínos Igora Ansoffa spočívá ve vypracování teorie strategie, kterou představil v podobě matice produkt/růst trhu.

Matice umožňuje podniku vybrat jednu ze čtyř možných strategií. Podnik bude dále pokračovat se svými nynejšími produkty a bude vystupovat na současných trzích, nebo se přesune na trhy nové a zaměří se na vývoj produktů nových. Dostává se tak do čtyř možných pozic:

- A. V rámci této strategie se firma snaží proniknout na současném trhu a to snahou o dosažení většího podílu tohoto trhu. Lze toho dosáhnout např. zesílením marketingové činnosti, nebo podpory prodeje.
- B. V této pozici firma zůstává na současném trhu, zaměřuje se ale na vývoj nových výrobků nebo služeb. Příkladem může být firma jejíž produktem jsou vytápěcí úsporná zařízení. Nový produkt či službu by tak mohla představovat např. konzultační činnost, týkající se úspory energie, kterou by podnik nabízel svým stávajícím zákazníkům.
- C. Zde firma zůstává u svých současných produktů, se kterými se však snaží proniknout na nové trhy. Nejdůležitější je v této pozici důraz především na zvýšenou marketingovou činnost a rozvoj trhu. Košťan a Šuleř uvádí jako příklad tepelné vložky do spacích pytlů, které by firma mohla nabídnout jak v průmyslovém prostředí tak v potravinářství.
- D. Poslední pozice je propojení dvou předchozích strategií, kdy se firma snaží dosáhnout na nové trhy s novými produkty. Do této nejrizikovější pozice firmy obvykle přiházejí z pozic B nebo C (Košťan, Šuleř, 2002).

Obrázek 1: Matice produkt/růst trhu

Zdroj: Vlastní práce, Košťan, Šuleř, 2002

Strategie dominance trhu dle Philipa Kotlera

Kotler uvádí klasifikaci firem dle jejich pozice na cílovém trhu. Podnik tak může být v postavení tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele a troškaře.

1. Tržní vůdce

Jako vůdce trhu jsou považovány většinou firmy nacházející se v průmyslovém oboru. Ty se vyznačují největším podílem na daném trhu a vlivem na ostatní firmy z hlediska provádění cenových změn, zavádění nových výrobků a vlivem na jejich distribuci a propagaci. Takto postavená firma je má vliv na konkurenty a firmy vzhledem k jejich snaze o soupeření, napodobení či vyhýbání se.

2. Tržní vyzyvatel

Firmy v této pozici útočí na vůdčí firmu a snaží se dosáhnout dalšího tržního podílu, který vede ke zvýšení ziskovosti. Je zde položena otázka zda se má firma zaměřit na snížení podílu konkurenta, nebo na jeho zničení.

3. Tržní následovatel

Zde platí, že ne každá firma usiluje o dosažení vůdčí pozice na trhu, může však vůdčí firmu následovat. Následovatel tak nemusí provádět složitý a nákladný vývoj, distribuci a informování o novém produktu. Firma tak výrobek může zkopírovat, případně vylepšit a dosáhnout tak díky nulovým inovačním nákladům přívětivých zisků i přesto, že nestojí v čele trhu.

4. Tržní troškař

Tato strategie se uplatňuje na malých tržních místech. Firmy se nesnaží obsluhovat celý trh, ale hledají tzv. kouty trhu, segmenty ve velkých segmentech. Je to typické pro malé firmy, na trhu se však vyskytují i velké společnosti uplatňující tuto strategii. Kotler uvádí jako příklad společnosti Johnson & Johnson a firmu obchodující s průmyslovým zařízením EG&G

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Keřkovský a Vykypěl, 2007 uvádějí, že analýza vnějšího prostředí by se měla orientovat především na odhalování vývojových trendů, které by mohly na daný podnik v budoucnosti určitým způsobem působit.

K tomu, aby mohl podnik v dnešní době dosahovat svých cílů, je nezbytné znát veškeré prvky vnějšího prostředí působící na podnik. Jedná se především o sílu, zdroj a povahu těchto prvků. Za vnější prvky považujeme ty prvky, jež nemůže žádný z podniků nikterak ovlivnit, ale musí je brát v potaz a přizpůsobovat se jim, proto, aby negativním způsobem nezasáhli do jejich aktivit. Řadíme zde politicko-právní vlivy, ekologické vlivy, demograficko-ekonomické vlivy, sociálně kulturní vlivy, změny životního stylu či vlivy nátlakových skupin obyvatelstva.

Kromě výše uvedených prvků působí na podniky tzv. prvky mikroprostředí, ovlivňující jejich schopnost získat na trhu zisk. Patří zde konkurence, zákazníci, distribuční sítě či dodavatelé. (Keřkovský, Vykypěl, 2007).

2.2.1 Socioekonomický sektor

Socioekonomický sektor nejzásadněji ovlivňují vlivy demografické a ekonomické a dále vlivy klimatické či ekologické.

a) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory patří mezi prvky, které zásadním způsobem působí na situaci daného podniku. Mezi makroekonomické indikátory ovlivňující podnik, řadíme úrokovou míru, míru inflace, směnný kurz či ekonomický růst.

V rámci ekonomických faktorů je nezbytné analyzovat rovněž fázi hospodářského cyklu nejen národní, ale i celosvětové ekonomiky, dále vnější rovnováhu, fiskální a monetární politiku daného státu, nebo politickou situaci a její působení

na ekonomiku. Úkolem podnikových stratégů je vytipování klíčových faktorů a jejich prognóza v budoucnosti. (Lhotský, 2010)

b) Sociální a demografické faktory

Socio-demografické faktory mohou mít vliv jak na strukturu ekonomiky jako celku, tak i na jednotlivé firmy. Mezi tyto faktory řadíme zejména klima ve společnosti a společensko-politický systém, životní úroveň, strukturu a zdravotní stav populace, postoje lidí a hodnotové stupnice či životní styl. *„Jako příklady vycházející z daných faktorů lze uvést společenské změny v podobě rostoucí tendence ke zdravému životnímu stylu, ať se již jedná o zdravý způsob stravování nebo dostatek fyzického pohybu, dále také např. kontinuálně rostoucí počet automobilů na určitý počet lidí ve společnosti. Tyto změny mají samozřejmě výrazný vliv na poptávku po produktech podniků (potravinářství, sportovní centra, automobilové producenti) (Lhotský, 2010, s.32).“* Výše uvedené změny mohou samozřejmě negativním způsobem ovlivňovat také odvětví – např. masový rozvoj mobilních telefonů má negativní vliv na výrobu náramkových hodinek.

c) Ekologické faktory

Při analýze se musí firemní stratégové zabývat rovněž klimatickými a ekologickými faktory, jež mohou vedle sociálních a ekonomických faktorů mít zásadní vliv na úspěšnost konkrétních podniků. Jedná se například o důsledky mírných zim především na odvětví zimních sportů, vytváření tlaku na racionalizaci spotřeby energetických zdrojů a využívání limitovaných přírodních zdrojů, vytváření nových podnikatelských možností na základě dodržování ekologických aspektů (například se jedná o odvětví s obnovitelnými zdroji energií).

Ekologické uvědomění zákazníka včetně jeho osobního přístupu k otázkám týkající se problémů životního stylu, patří mezi další faktory nabírající v poslední době na důležitosti. Tento faktor znamená změny v rámci postojů lidí a jejich hodnotových stupnic. (Lhotský, 2010).

2.2.2 Technologický a vládní sektor

Úspěšnost a existenci firem na trhu mohou podstatným způsobem ovlivňovat rovněž faktory týkající se technologického pokroku. Jedná se především o zásadní inovace či nové vynálezy. Investice do technologického rozvoje jsou v dnešní době nezbytné, avšak nutno podotknout, že v sobě zahrnují mnoho rizik. Není totiž vždy předem známo, jestli výstupy z vývoje a výzkumu budou ze strany

spotřebitelů dostatečně poptávány. Podstatné je zejména zjištění tzv. slabých signálů, což jsou ve své podstatě nepatrné, ale hluboko zasahující změny na daném trhu, které jsou spjaty s novými riziky, ale i významnými příležitostmi. (Keřkovský, Vykypěl, 2002) Je jasné, že na celou národní ekonomiku, ale i jednotlivé podniky podstatným způsobem působí politická stabilita dané země, ve které působí. Fungování ekonomiky usměrňuje legislativa dané země. Stát je rovněž důležitým zaměstnavatelem a také spotřebitelem a podílí se na tvorbě veřejných statků.

2.2.3 Analýza oborového podniku

Jestliže mluvíme o oborovém okolí firmy, radíme zde především dodavatele, zákazníky či konkurenci firmy.

Sektor zákazníků

Jednotlivé firmy by se měly zabývat také tím, kdo jsou jejich zákazníci a jakou formou je mohou uspokojit. Současně je důležité, aby se firmy soustředily na potenciální zákazníky, a jakým způsobem je mohou oslovit. Zároveň by se měly firmy zabývat otázkou, proč jejich potenciální zákazníci nakupují výrobky u jejich konkurence, v čem je firma horší nebo naopak v čem se může firma i nadále zdokonalovat a být lepší než konkurence. V rámci analýzy sektorů zákazníků je nezbytné se soustředit na následující aspekty: (Lhotský, 2010).

1. Identifikace zákazníků a faktorů, ovlivňujících jejich rozhodování o nákupu
2. Demografické faktory, vytvářející změny u konkrétních kategoriích zákazníků (patří zde změny v populaci, rozložení příjmů v populaci či postupy ve věku populace)
3. Geografické faktory (tzn., kde se nachází zákazník a kde podnik).

Sektor dodavatelů

Dalším důležitým a nepostradatelným faktorem jsou dodavatelé, kteří podstatným způsobem ovlivňují daný podnik. Patří zde především jejich dostupnost, stabilita dodávek či náklady. Při strategické analýze v rámci sektoru dodavatelů je podle Sedláčkové a Buchty, 2006, nezbytné analyzovat a zabývat se těmito aspekty:

- Náklady a dostupností polotovarů a materiálu,
- Náklady a dostupností energií
- Náklady a dostupností pořízení kapitálu
- Náklady a dostupností pracovních sil.

Sektor konkurentů

Jestliže chce podnik obstát na trhu, měl by se zabývat rovněž analýzou jeho konkurence. *„Podnikový management by si měl uvědomovat, jaké jsou klíčové faktory úspěchu jednotlivých konkurentů a vlastní podniku, a měl by na základě této analýzy provádět taková opatření, která jsou pro daný podnik zdrojem vyšší hodnoty pro zákazníka (Lhotský, 2010, s. 36).“*

2.2.4 Zahraněční okolí podniku

V dnešní době, kdy je Česká republika součástí Evropské unie a kdy zároveň probíhá proces liberalizace světového obchodu, mnoho firem exportuje své výrobky do zahraničí nebo zde rovnou zakládají své pobočky. V současnosti se však nejedná jen o velké firmy, ale také o malé a střední podniky, které těží z možností, které jim Evropská unie nabízí a své aktivity orientují do jiných států. Firmy by při rozšiřování svých aktivit do jiných zemí měly zohlednit veškeré příležitosti a rizika, plynoucí z podnikání v těchto zemích. Aby expanze do zahraničí proběhla úspěšně, je nezbytné znát nejen legislativní předpisy, ale také mít informace o dané zemi a její kultuře.

2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dle Portera vymezuje všech pět konkurenčních sil dohromady ziskovost a intenzitu odvětvové konkurence. Úroveň ziskovosti však bývá často vázaná na jeden dominantní rys, kterým se může stát jakákoliv z pěti konkurenčních sil – viz obrázek č. 1

Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Střelec, 2012

Dle Portera je lze charakterizovat následovně:

- 1) **Potenciální nově vstupující firmy** (Threat of New Entrants) – do odvětví přinášejí nové kapacity. Tyto firmy se pokoušejí se svými zdroji získat co největší podíl na trhu. V důsledku nárůstu konkurence v odvětví dochází k růstu kvality a poklesu cen, a v odvětví dochází k poklesu ziskovosti. Za nově vstupující firmy považuje Porter také podniky, které se na trh dostanou pomocí akvizice již existujícího subjektu. Čím menší jsou překážky, tím větší je hrozba vstupu nových firem do odvětví. Mezi hlavní překážky vstupu firem na trh patří především diferenciací produktu, přechodové náklady, úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, nákladové znevýhodnění, které není závislé na rozsahu produkce a přístup k distribučním kanálům.
- 2) **Konkurenti v odvětví** (Competitive Rivalry within an Industry) vytvářejí v odvětví tlak na zvyšování kvality a snižování cen a ostatním firmám konkurují pomocí marketingové kampaně. Efektivita cenového boje mezi konkurenčními podniky je odvislá od elasticity poptávky a soupeření mezi podniky často vede k nižší ziskovosti celého odvětví. Soupeření mezi jednotlivými podniky je bezprostředně ovlivňováno růstem odvětví, vyrovnaností a počtem konkurentů, výši skladovacích a fixních nákladů, heterogenitou a homogenitou produkce, různorodostí konkurentů, úsporami z rozsahu, překážkami vstupu do odvětví nebo strategickými záměry firem.

- 3) **Substituty** (Threat of Substitute Products), k tomuto členění dodává Veber ještě **komplementy**). Ziskovost dané firmy není ovlivňována subjekty a bezprostředními konkurenty na jejím trhu, ale mnohdy také vývojem na trzích příbuzných. Ke každému výrobku lze přiřadit určitý substitut, který může být více nebo méně blízký, přímo ovlivňující cenu konkrétního výrobku. Porter zdůrazňuje, že čím je substitutu atraktivnější, tím je vytvářen větší tlak na výrobky dané firmy a odvětví. Dle Vebera mohou komplementy a substituty daného výrobku přímo ovlivňovat ziskovost dané firmy. V případě prudkého nárůstu ceny komplementu či jeho zmišení z trhu může zcela zásadním způsobem ovlivnit situaci dané firmy na trhu.
- 4) **Odběratelé**. (Bargaining Power of Customers) „Odběratelé soupeří s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů a dosáhnout vyšší kvality či lepších služeb a jednotlivé konkurenty stavět proti sobě – na úrok ziskovosti celého odvětví.“ (Porter, 1994, s. 25). Čím větší objem produkce jednotliví dodavatelé odebírají nebo čím jsou odběratelé na trhu koncentrovanější, tím roste síla těchto odběratelů. Pozice odběratelů je posilována rovněž nízkými přechodovými náklady, homogenitou produkce na trhu a zejména informovaností odběratele.
- 5) **Dodavatelé**. (Bargaining Power of Suppliers) Stejně tak jako u odběratelů, tak i zde platí stejné podmínky. Podnik se v tomto případě ocitá na druhé straně dodavatelsko-odběratelského řetězce. Mezi největší hrozby ze strany dodavatelů patří zvyšování cen jednotlivých vstupů. Jestliže je nabídka dodavatelů koncentrována, neexistují k danému produktu substituty a je pro odběratele nepostradatelný a jestliže mají dodavatelé heterogenní produkci nebo se vyskytují vysoké přechodové náklady, pozice dodavatelů v odvětví sílí. (Porter, 1994, s. 25-26)

2.4 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí daného podniku jsou nejdříve charakterizovány zdroje podniku tj. finanční, nehmotné, lidské a fyzické. Pro interní analýzu jsou nejčastěji voleny dvě hlavní metody, kterými jsou finanční analýza a Porterova analýza hodnototvorného řetězce. Výstupem této analýzy jsou slabé a silné stránky firmy a rozhodující kompetence, které plynou z analýzy hodnototvorného řetězce, které se rovněž mohou označit za silné stránky firmy.

Zdroje podniku

Skupina zdrojů reprezentuje hlavní část vnitřního prostředí firmy. Ve zdrojích se nacházejí prostředky společnosti, které v kombinaci s jejími schopnostmi dávají možnost vzniknout slabým a silným stránkám a jeho konkurenční výhodě. Schopnosti a zdroje společnosti ve spojitosti s aspekty vnějšího prostředí vytváří firmu jako takovou. Zdroje firmy lze členit do několika skupin – lidské zdroje, nehmotné zdroje, zdroje hmotné a zdroje finanční.

- a) **Hmotné zdroje** lze chápat jako hmotný majetek firmy, a to jak majetek nemovitý, tak movitý. *„Určení hmotných zdrojů musí být širší než pouhý přehled počtu strojů nebo výrobních kapacit. Kromě základních charakteristik, jako je počet, rozloha či spotřeba, je nezbytné znát jejich další vlastnosti, například stáří, výrobní schopnost nebo technickou spolehlivost (Sedláčková, 2000, s. 17).“*
- b) Na **Lidské zdroje** lze nahlížet z pohledu profesní vybavenosti dané firmy tj. způsobilost současných pracovníků ve firmě, včetně jejich struktury a počtu. Lidské zdroje znamenají pro většinu podniků jedno z nejdůležitějších východisek pro tvorbu jejich konkurenční výhody.
- c) Nejlikvidnější složkou jsou v rámci portfolia dané firmy **finanční zdroje**, dostatek těchto zdrojů umožňuje podniku snadno manévrovat a vyplňovat potencionální výklenky v trhu.

Při analýze finančních zdrojů rozeznáváme jejich dva základní druhy, kterými jsou vlastní a cizí zdroje, dále se jedná o likvidní prostředky podniku, disponibilní kapitál, aktuální pohledávky a závazky, nebo například schopnost firmy získat úvěr. (Trubačik, 2008)

- d) **Nehmotné zdroje** lze někdy označit také jako nehmotný majetek firmy. Řadíme zde například ochranné známky, patenty, know-how, licence, znalost trhu, image apod.

2.5 Analýza hodnotového řetězce

Dle Portera, může daný podnik prostřednictvím hodnototvorného řetězce přenášet do konkrétního produktu přenášet svou specifickou konkurenční výhodu. Na podnik se v rámci Porterovy analýzy hodnototvorného řetězce nedíváme pouze jako na soubor dílčích zdrojů, ale především jako na systém s určitými charakteristickými procesy, prostřednictvím nichž dává svým produktům přidanou hodnotu. „Podnik je výnosný (ziskový), jestliže hodnota, jíž dosahuje, převyšuje náklady potřebné k vytvoření daného výrobku. Vytváření vyšší hodnoty pro kupující, než jsou náklady na ni vynaložené, je cílem každé generické strategie (Porter, 1994, s. 60).“

Obrázek 3: Analýza hodnotového řetězce



Zdroj: Kubíček, 2004

Primární aktivity

- b) **Řízení vstupních operací** obsahuje veškeré činnosti, které se soustředí na příjem materiálu, jeho dopravu, skladování a následně při rozdělování ve výrobě. V rámci této aktivity je současně charakterizována také skladovací činnost organizace, tzn. určení signálních hranic zásob podniku či rozdělení skladů.
- c) Ve **výrobě a provozu** se mnohdy ukrývá hlavní konkurenční výhoda daného podniku a to především ve formě minimalizace nákladů jednak prostřednic-

tvím minimalizace produkce zmetků a odpadu, ekonomizace výroby, ale také pomocí zvyšování rychlosti a přesnosti. V rámci této části hodnototvorného řetězce dochází ke kontrole řízení a plánování celého provozu, značení výrobků, jejich balení a údržba strojů.

- d) **Řízení výstupních informací podniku** - jedná se o činnosti, které jsou spojené se skladováním, odvozem a fyzickou distribucí produktu jednotlivým kupujícím (např. provoz dodávkových vozidel, uskladnění hotových výrobků, vyřizování a zpracování objednávek apod. (Porter, 1994, s. 63).
- e) Odbyt produkce firma podporuje prostřednictvím propagace jejich výrobků a společnosti jako takové pomocí **marketingu**.
- f) **Odbyt a servisní služby** – tato složka v sobě propojuje činnost, které jsou prováděné ze skladu, kde je uložena finální produkce až ke konečnému zákazníkovi.

Podpůrné aktivity

- a) **Infrastruktura podniku** – bývá často společná pro všechny podnikatelské aktivity a činnosti podniku. Infrastruktura podniku stanovuje základní vymezení firmy na jednotlivých trzích včetně charakteristiky jejího managementu. V této infrastruktuře bývá zahrnutý také způsob řízení, organizování, financování a plánování daného podniku.
- b) **Řízení pracovních sil** zahrnuje všechny aktivity, které souvisí se školením, najímáním, propouštěním a odměňováním zaměstnanců. Součástí aktivit řízení pracovních sil v podniku je přiřazování pracovníků na různá pracovní místa na základě jejich dovedností a schopností.
- c) K tomu, aby byla dosažena dlouhodobá konkurenceschopnost daného podniku, je nezbytné, aby byl pečlivě sledován **technologický rozvoj** v jeho okolí. Podstatné je tento technologický rozvoj podporovat i v rámci vlastního podniku. Při řízení technologického rozvoje se jedná o rozsáhlý průřez nejrůznějších činností od využívání nejjakostnějších a nejnovějších materiálů, přes používání nejnovějších, nejrychlejších a nejpresnějších technologických postupů, až po úplnou automatizaci za podpory implementace IT technologií.

- d) **Obstaravatelská činnost** – má na starosti zabezpečení nejrůznějších zdrojů firmy, které jsou nepostradatelné pro následnou provozní a výrobní aktivity. Jedná se zejména o materiál, stroje, nejrůznější výrobní zařízení či vybavení kanceláří, ale také se jedná o správu dopravních prostředků, které jsou nepostradatelné pro rozvoj produkce firmy.

Klíčové kompetence

„Klíčové kompetence daného podniku budou takové, které není možné snadno napodobit tak, aby byla stanovena dlouhodobost jejich existence.“ (Porter, 1994, s. 72). Tyto klíčové kompetence představují v podniku základ pro vytváření jeho konkurenční výhody a úspěšného fungování na trhu.

2.6 Posouzení finanční situace

Finanční analýza, jako složka finančního řízení podniku, bývá často charakterizována jako metodický nástroj, který posuzuje finanční zdraví podniku.

Někteří autoři se k finanční analýze stavějí jako k nástroji, který dovolí z běžně dostupných informací, mezi které patří např. účetní evidence podniku, získat další informaci, jinak nedostupnou (Kalouda, 2009, s. 139).

Finanční analýza je diagnostickou složkou systému finančního řízení podniku.

Finanční analýzu je možné považovat za diagnostickou složku systému finančního řízení podniku. *„Její význam spočívá v tom, že s využitím definovaných (standardizovaných) i přísně specifických metod, zpracování získaných výchozích vstupních údajů rozšiřuje jejich vypovídací schopnost. Tak lze maximalizovat informační základnu procesu finančního rozhodování“* (Kalouda, 2009, s. 139).

Růčková uvádí, že „hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku (Růčková, 2011, s. 9).“ Je totiž zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Aby tedy mohla být účetní data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze.

Proces finanční analýzy je možné rozdělit do těchto 4 etap:

- a) zjištění základních standardizovaných charakteristik,
- b) určení odchylek od standardů,
- c) realizace případné podrobnější analýzy ve vybraných oblastech,
- d) identifikace příčin nežádoucího stavu (Kalouda, 2009).

Finanční analýza slouží především ke komplexnímu zhodnocení finanční situace konkrétního podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda disponuje vhodnou kapitálovou strukturou, zda umí efektivně využít svých aktiv, zda je schopný splatit včas své závazky apod. Průběžná znalost finanční situace a finančního zdraví firmy pak umožňuje manažerům správně se rozhodnout při získávání potřebných finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků a v dalších situacích, které se při firemním řízení a rozhodování vyskytnou (Knápková, Pavelková, 2010, s. 15).

Manažeři potřebují finanční analýzu především pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Finanční analýza zahrnuje v nejširším slova smyslu celou škálu metod, které přispívají k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh. Mimo analýzu finančního postavení podniku a posouzení finanční pozice podniku je možné využít finanční analýzu např. k rozhodování o investičních záměrech, o financování dlouhodobého majetku, k volbě optimální kapitálové struktury, při sestavování finančního plánu, apod.

Finanční analýza je potřebná také pro další uživatele, např. pro investory, obchodní partnery, státní instituce, konkurenci, auditory, burzovní makléře, zaměstnance

i odbornou veřejnost (Knápková, Pavelková, 2010).

Pro kvalitní finanční analýzu je potřeba vycházet z kvalitních zdrojů. Základním zdrojem jsou účetní výkazy – rozvah a výkaz zisků a ztráty, o čemž bude pojednááno dále v této disertační práci. K dalším zdrojům finanční analýzy patří výroční zpráva, roční a pololetní zprávy a průběžné výsledky hospodaření. Především výroční zpráva má zde zvláštní význam, jelikož obsahuje výrok auditora a navíc slouží jako propagační prostředek (Králová, 2009).

Finanční analýza má svůj smysl z časového pohledu především ve dvou rovinách. První rovinu tvoří skutečnost, že se zde ohlížíme do minulosti a máme tak šanci hodnot, jak se firma vyvíjela za sledované období až do současnosti. Druhou rovinou je skutečnost, že finanční analýza slouží jako základ pro finanční plánování ve všech časových rovinách. Umožňuje tedy jak plánování krátkodobé, které je spojené s běžným chodem firmy, tak také plánování strategické, které souvisí s dlouhodobým rozvojem firmy (Růčková, 2008).

2.7 Průzkum trhu

Dotazníky jsou obecně nejčastějším užívaným nástrojem sběru dat v kvantitativním výzkumu (Mareš, 2006). Jejich výhodou je získání velkého množství dat v krátké době a současně za delší časová období. Výsledky dotazníků jsou velmi stabilní v čase a obecně reliabilní. Pomocí dotazníků se dá získat obrovské množství výpovědí od velkého množství respondentů.

„Metodicky nejobtížnější částí kvantitativního výzkumu je za 1) zkonstruovat dobrý dotazník, 2) zaručit reprezentativnost vzorku respondentů a 3) provést adekvátní statistickou analýzu dat.“ (Venerová a kol. 2007) Každý z těchto tří celků přináší celou řadu stále se opakujících problémů. Pokud se například nějaká škála používá dlouhodobě a příliš rutinně, vznikají problémy s její validitou. Stejně tak je tomu v případě, kdy se hodnotí velké množství předmětů zároveň (Mareš, 2006).

Dotazník je vlastně způsobem psaného řízeného rozhovoru. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Dotazník je však méně časově náročný než rozhovor.

Při sestavování dotazníků je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky a před definitivní aplikací dotazníku provést pilotáž na menším počtu zkoumaných osob, která nám pomůže provést poslední úpravy dotazníku. Otázky by měly být anonymní, čímž je možné zvýšit upřímnost uvedených odpovědí. Otázky dotazníků mohou být různé – otevřené, uzavřené, polootevřené, škálové. Důležité však je, aby byly srozumitelné.

Při sestavování dotazníku je nutno dbát na to, aby byl srozumitelný a neobsahoval sugestivní otázky. Před definitivní formulací otázek je vhodné předběžné ověření dotazníku na menším počtu osob. Jedná se o tzv. pretest.

Při rozesílání nebo rozdávání dotazníku při hromadném průzkumu je nutno počítat s tím, že se všechny dotazníky nevrátí. Z tohoto důvodu je vhodné rozesílat je ve dvojnásobném počtu, než je nutno k vlastnímu zkoumání.

Dotazník umožňuje zkoumat současně také velký počet osob, takže ve velmi krátké době lze získat velké množství výpovědí. Odpovědi však bývají často subjektivně zkreslené, a to i nevědomě.

Zkoumané osoby mohou při vyplňování dotazníku více zvažovat své odpovědi; nejsou pod tlakem nutnosti okamžité odpovědi, jako je tomu např. při využití metody rozhovoru (Mareš, 2006).

2.8 Benchmarking

Benchmarking je především v poslední době velmi diskutovaným tématem. Při využívání konkurenčních výhod v oblasti finančního řízení se firmám otevřely takové možnosti, které se postupně staly zcela neodmyslitelnou součástí firemních strategií. Bez informací, které jsou získávány prostřednictvím benchmarkingu, by firmy nemohly plnohodnotně posoudit veškeré aspekty hospodaření a určit tak, zda je určitá situace v normě nebo ne. K tomu, aby firma dokázala obstát ve složitém konkurenčním boji, se stal klíčovým přehled firmy o jejím finančním hospodaření.

2.8.1 Charakteristika benchmarkingu

Základem pojmu „benchmarking“ je anglické slovo „benchmark“. Toto slovo představuje „standard“, „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. Právě význam slova „porovnávací ukazatel“ nejlépe charakterizuje benchmarking.

Benchmarking je metodou zlepšování, a to za pomoci učení se od druhých. Jedná se o způsob řízení změny a nalezení nejlepších praktických postupů uvnitř organizace.

Pojem benchmarking vykládají různí uživatelé této metody různě. Pro některé to znamená proces porovnávání nákladu, jiní zase hovoří o zlepšení služby. Jedna z definic hovoří o tom, že se jedná o využití strukturovaného pozorování s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy.

Benchmarking je technikou trvalé optimalizace, jež analyzuje a porovnává procesy, popř. služby za účelem zjištění nejlepších praktických postupů, se kterými se pak firma či organizace poměří (Honus, 2004).

Benchmarking je postup, při kterém je firma či organizace tak skromná, že si je schopná přiznat, že je někdo jiný v něčem lepší (Nenadal, Vykydal, Halfarová, 2011). Smyslem benchmarkingu je zjištění:

- 1) Jak si analyzovaný subjekt stojí ve srovnání s ostatními subjekty, zejména pokud se jedná o výstupy z jeho činnosti.
- 2) Jak je ve firmě či organizaci nastavena strategická, finanční a personální politika.
- 3) Poznání toho, jak určité věci dělají jiní.

Účelem benchmarkingu je vytyčení rozdílů, jež je pak možné využít pro vymezení oblastí pro zlepšení. Toto se zakládá na standardech či stanovené úrovni, které chce testovaný subjekt dosáhnout ve svých poskytovaných službách. Benchmarking je zejména otázkou zdokonalování, z tohoto důvodu je třeba každou

informaci získanou prostřednictvím benchmarkingu využít k dosažení změny zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům.

Benchmarking umožňuje firmě či organizaci neustále se zlepšovat, porovnávat svůj výkon s jinými organizacemi, neustále se zlepšovat a zvyšovat kvalitu svých výrobků a služeb (Honus, 2004).

Benchmarking nemusí být vždy cestou pro napodobení druhých, zejména těch úspěšnějších v podnikání. Může se jednat také o východisko pro nalezení vlastní cesty. Uvědomění si odlišnosti vede často k úvahám nad chováním a jednáním a odhalení těchto problémů je vždy prvním krokem pro jejich řešení.

Benchmarking má také své nedostatky. Např. není snadné vyhledat vždy vhodné subjekty, které by se daly srovnat a získat od nich potřebné informace, jelikož každý není pochopitelně ochoten sdělovat své know-how a pokud je určité řešení chráněno patentem, je velmi obtížné, či dokonce nemožné jej nějakým způsobem převzít (Veber, 2007).

2.8.2 Kategorie benchmarkingu

Základními kategoriemi benchmarkingu jsou procesní a výkonový benchmarking. Dále se setkáváme s interním, konkurenčním funkčním a generickým benchmarkingem (Ryčlová, 2007).

Procesní benchmarking

Tento benchmarking měří individuální výkonnost celého procesu a jeho funkčnost. Toto měření probíhá především vůči firmám a organizacím, jež jsou v provádění srovnávaných procesů vůdčími firmami či organizacemi v oboru. Procesní benchmarking se snaží o nalezení nejlepších praktik v provádění jednotlivých procesů.

Výkonový benchmarking

Jedná se o benchmarking, který je založený na datech. Zde jde o srovnání relativní výkonnosti proti určitému počtu nebo souboru určitých odsouhlasených měřítek výkonnosti a poměrových ukazatelů. Toto srovnání se děje obvykle mezi hlavními konkurenty, kteří působí na trhu, popř. s odvětvím, ve kterém daná firma působí (Ryčlová, 2007).

Interní benchmarking – zde jde o srovnání podobných činností, postupů a výkonů v rámci různých podnikatelských jednotek u jedné organizace. Jde např. o srovnání

přístupů k plánování výroby, jež užívají různé manažerské informační systémy v různých výrobních závodech v rámci jedné firmy (Ryčlová, 2007).

Konkurenční benchmarking – zaměřuje se na specifické procesy, produkty nebo metody, jež používá přímá konkurence.

Funkční benchmarking - v rámci téhož odvětví srovnává podobné funkce či organizační výkonnost firmy s výkonností vůdčí firmy v odvětví (Ryčlová, 2007).

Generický benchmarking – zde jde o srovnání pracovních praktik či procesů, jež jsou na daném odvětví zcela nezávislé. Tento benchmarking hodně přispívá k inovacím či změnám paradigmat.

3 Vlastní práce

3.1 Metodika

V první části této bakalářské práce byla nastudována odborná literatura a takto získané poznatky sloužily pro vypracování vlastní práce. Vymezené pojmy se týkaly především benchmarkingu a analýz odvětvového a vnitřního prostředí. Získané znalosti byly dále využity v části vlastní práce.

Vlastní práce se zaměřuje na trh s vinotékami. Na začátku byla provedena analýza odvětvového prostředí. K provedení této analýzy byl využit Porterův model pěti konkurenčních (hybných) sil. Těmi jsou hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, síla dodavatelů a odběratelů a konkurenční prostředí. V rámci analýzy vnitřního prostředí byly určeny klíčové faktory úspěchu a sestavena finanční analýza, pokladem pro ni byly pokladní statistiky zkoumané vinotéky.

Dále byla sestavena situační analýza vnějšího prostředí a bylo tak odpovězeno na otázku, které faktory působící ve vnějším prostředí jsou pro zkoumanou vinotéku příležitostí, a které mohou být hrozbou. Silné a slabé stránky vyplynuly z provedené situační analýzy vnitřního prostředí.

V práci byla také využita kvantitativní metoda výzkumu v podobě dotazníku a mystery shopping. Pro tuto bakalářskou práci byly sestaveny, na základě provedeného brainstormingu všech osob participujících na chodu vinotéky, dva dotazníky (viz příloha), které se staly podkladem pro další průzkum. Dotazníky obsahují jak otevřené, tak uzavřené otázky a oba byly předkládány autorkou ve fyzické formě náhodnému výběru respondentů bez opakování. Před jejich oficiálním použitím, byly oba dotazníky zkušebně vyplněny náhodnými respondenty tak, aby byly eliminovány chyby dotazníku a případná nedorozumění ze strany respondentů. Teprve takto řádně sestavený dotazník byl použit k šetření.

Dotazník A zodpovídali respondenti mimo vinotéku Vincafe. K tomuto účelu bylo využito náměstí Míru ve Zlíně, kde se mimo jiné nachází nákupní centrum Zlaté Jablko a je tak jedním z míst s vysokou frekvencí pohybu obyvatel. Sloužil převážně ke zjištění zájmu spotřebitelů o víno, k určení místa nákupu vína a důvodů ovlivňujících jeho výběr. Také bylo zjištěno, jaké je současné povědomí o zkoumané vinotéce Vincafe. Bylo osloveno celkem 100 respondentů, jejichž rozložení zobrazuje následující tabulka:

Obrázek 4: Rozložení respondentů u dotazníku A

Rozložení respondentů u dotazníku A (v procentech)

Pohlaví		Statut					Věková kategorie (v letech)			
Ženy	Muži	Studenti	Zaměstnaní	OSVČ	Nezaměstnaní	Důchodci	18 - 26	27 - 35	36 - 67	68 a více
76	24	7	54	32	1	6	13	24	60	3

Zdroj: Vlastní práce

Dotazník B vyplňovali zákazníci přímo ve vinotéce. Opět bylo osloveno 100 respondentů, kteří hodnotili nabídku, cenu a kvalitu vín, prostředí a obsluhu. Bylo také zjištěno, zda by vinotéku respondenti doporučili známým. Rozložení respondentů opět zobrazuje tabulka:

Obrázek 5: Rozložení respondentů u dotazníku B

Rozložení respondentů u dotazníku B (v procentech)

Pohlaví		Statut					Věková kategorie (v letech)			
Ženy	Muži	Studenti	Zaměstnaní	OSVČ	Nezaměstnaní	Důchodci	18 - 26	27 - 35	36 - 67	68 a více
38	62	3	49	39	2	7	3	27	62	8

Zdroj: Vlastní práce

Dále byla využita metoda benchmarkingu. Na základě dotazníku byl určen partner benchmarkingu, zatímco mystery shopping odhalil objekt benchmarkingu, který byl následně napodoben. V rámci mystery shoppingu byl proveden nákup v roli tajemného nákupčí, kterým byla majitelka vinotéky.

Pro závěrečná doporučení byla využita porterova generická strategie odlišení, jejíž zaměření vyplývá z metody benchmarkingu.

3.2 Situace na trhu

Vinařství, stejně tak jako víno samotné, člověka doprovází už velmi dlouhou dobu, během které prošlo rozsáhlým vývojem. I přes moderní způsoby výroby a zavádění nových technologií jsou všechny tyto procesy založeny na letitých tradicích. Víno se stalo součástí dnešní doby, doprovází nás při společenských událostech a vinice jako nezbytný doplněk krajiny, ve které žijeme, dodnes spojují člověka s přírodou.

Za oblibou vín u nás stojí také jejich úspěchy na různých zahraničních výstavách. Více než 160 ocenění získali vinaři v loňském roce na největší světové soutěži vín AWC Vienna. Nejlépe se umístilo vinařství Vinselekt Michlovský, které získalo 5 zlatých medailí, 23 medailí stříbrných a 11 ocenění kvality. Ocenění na této

soutěži získalo 56% přihlášených vzorku z České republiky. (wineofczechrepublic.cz, 2015)

Rostoucí zájem o víno je v dnešní době znatelný a projevuje se mimo jiné růstem produkce. Za poslední tři roky se u nás produkce vína pohybovala kolem 550 tis.hl/rok. $\frac{2}{3}$ produkce tvoří vína bílá a zbylá $\frac{1}{3}$ připadá na vína červená. Blíže produkci vína v ČR zobrazuje následující tabulka:

Obrázek 6: Produkce vína ve vinařských letech 2009/2010 - 2013/2014

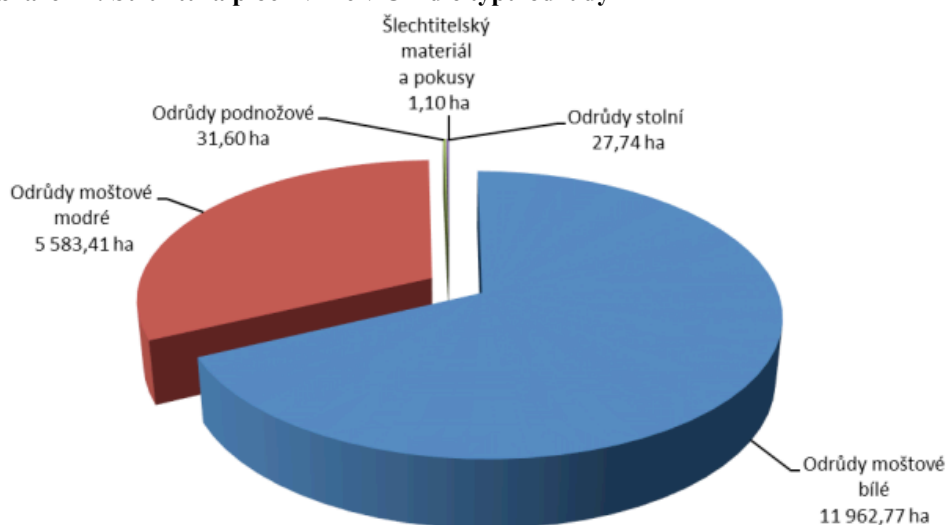
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
produkce vína (tis. hl)	570	366	650	487	650
meziroční index (%)	x	-36	78	-25	34

Zdroj: Bublíková, 2015

Stále rostoucí zájem o víno lze přisuzovat i stoupajícím výdajům domácností za alkoholické nápoje v letech 2010-2014. (czso.cz, 2016)

Vinice se nachází na více než 17 611,44 hektarech a jejich skladba je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek 7: Struktura ploch vinic v ČR dle typu odrůdy



Zdroj: Bublíková, 2015

Následující tabulka zobrazuje přehled vinařských podoblastí, počty vinařských obcí, viničních tratí, pěstitelů a plochy registrovaných vinic, na kterých jsou pěstovány následující odrůdy: Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Svatovavřínecké (Saint Laurent), Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Frankovka, Sauvignon, Zweigeltrebe, Rulandské bílé (Pinot blanc), Chardonnay, Rulandské šedé (Pinot gris), Rulandské modré (Pinot noir), Modrý Portugal, Tramín červený, Muškát moravský

(MOPR), Neuburské, Pálava, André, Cabernet Sauvignon, Veltlínské červené rané (Malvasie), Cabernet Moravia, Sylvánské zelené (Grüner Silvaner), Dornfelder, Merlot, Irsai Oliver, Hibernál, Muškát Ottonel, Aurelius, Kerner, Neronet, Alibernet, Děvín, Solaris, Johanniter, Malverina, Zalagyöngye, Blauburger, Cabernet Blanc, Regent, Laurot, Fratava, Agni, Roesler, Rubinet, Cabernet Cortis, Ariana, Sevar, Cabernet Franc.

Obrázek 8: Počty vinařských obcí, viničních tratí, pěstitelů a plochy registrovaných vinic s ohledem na členění dle vinařských podoblastí

Vinařská podoblast	Počet vinař. obcí	Počet vinič. tratí	Počet pěstitelů	Plocha registr. vinic (ha)
Oblast Čechy				
Mělnická	42	82	92	360
Litoměřická	30	70	54	293
Ostatní			18	9
<i>Celkem Čechy</i>	72	152	164	662
Oblast Morava				
Mikulovská	30	182	2 473	4 432
Slovácká	117	408	8 307	4 188
Velkopavlovická	75	321	7 007	4 741
Znojemská	90	215	1 142	3 153
Ostatní			59	22
<i>Celkem Morava</i>	312	1 126	18 874	16 536
Celkem ČR	384	1 278	19 037	17 198

Zdroj: internetový portál wineofczechrepublic.cz, 2011

V ČR se v této oblasti od září roku 1995 řídíme zákonem o vinohradnictví a vinařství, který byl v roce 2004 novelizován. Mimo jiné stanovuje tzv. originální certifikaci vín VOC (vína originální certifikace), což znamená, že hrozny, ze kterých je víno vyrobeno musí pocházet z vinic ležících ve schválených oblastech s originálním a hlavně původním charakterem, ten vínům předává specifické vlastnosti. Takto zpřísněné podmínky by měly zajistit vyšší kvalitu vín, protože o certifikaci mohou žádat pouze vinařská sdružení (wineofczechrepublic.cz, 2011).

Novela vinařského zákona v roce 2016

Dne 18. 1. 2016 byla vládou schválena novela zákona o vinohradnictví a vinařství, kterou připravilo Ministerstvo zemědělství a dále postupuje k projednání do poslanecké sněmovny. Díky ní by tak mělo dojít k omezení růstu černého trhu s vínem, který tvoří až $\frac{1}{3}$ celého trhu a výrazně poškozuje poctivé vinaře z České republiky.

Vliv má novela i na spotřebitele, které chrání před nekvalitními víny, prodávanými v trafikách a na podobných nedůvěrných místech. Zpřísnění spočívá v tom, že každý výrobce musí svá vína povinně zapsat do registru tak, aby je bylo možné později dohledat. Dále zakazuje prodej sudového vína v prodejních automatech. Sudové víno se tak bude moci prodávat pouze u výrobců, nebo dovozců vína. Výrobce vína je však podle zákona i subjekt, kterému víno zpracuje konkrétní vinař. Takto si mohou víno objednat třeba vinotéky.

Novela velmi ovlivní i import zahraničních vín. Dovožci jsou totiž nově povinni nahlásit do 12 hodin množství, původ, druh, ročník a další údaje importovaného nebaleného vína Ústřednímu kontrolnímu a zkušebnímu ústavu zemědělskému. Před tím než dovozce může začít víno prodávat, a to jen ve své provozovně, musí nahlášené víno ponechat po dobu 10 dnů na určeném místě z důvodu případné kontroly Státní zemědělské a potravinářské inspekce. Změna by se týkala i postihů, které se mohou vyšplhat z 5 až na 50 milionů korun (Hynek, 2016)

3.3 Analýza odvětvového (oborového) prostředí

Porterův model pěti konkurenčních (hybných) sil

- Hrozba vstupu nových konkurentů

Začátek práce je věnován možnosti otevření nových vinoték, tedy vstupu nových konkurentů do daného odvětví.

Situace ve Zlíně je ve srovnání například s Brnem velmi příznivá pro podnikatele plánující podnikat právě v této oblasti. Trh zde není přesycen množstvím vinoték a stále jsou zde lokality, ve kterých se i přes velký počet obyvatel nenachází žádná prodejna vína. Jde například o městskou část Zlín - Kudlov.

Atraktivita tohoto odvětví není jen z důvodu nepřesycenosti, ale také díky stále rostoucímu zájmu o víno. Jak již bylo řečeno na začátku, lze v budoucnu

předpokládat zvyšování jeho spotřeby. Vyšší prodej podporují také studie potvrzující příznivé účinky vína, zejména burčáku, na zdraví člověka (wineofczechrepublic.cz).

Víno se dnes stává trendem díky aktivitám s ním spojeným. Jde například o snoubení jídla s vínem, degustace s odborným výkladem, výlety do vinařských oblastí spojené s turistikou, návštěva historických sklepů, vycházky ve vinicích apod. Lze tudíž předpokládat růst celého odvětví a pravděpodobně i vstup nových konkurentů.

- Hrozba vzniku substitutů

Pro některé spotřebitele víno nemá žádný substitut, na druhou stranu by to mohl být jakýkoliv alkoholický nápoj.

První možný substitut se objevuje zejména v době burčáků, kdy ve vinotéce rostou tržby z důvodu vyšší poptávky. V tuto dobu se na trh dostávají falešně částečně zkvašené mošty, které jsou vyrobeny nikoliv z hroznů, ale z jablek. Pomocí různých aditiv pak získávají chuť a vůni podobnou vínu. Rozpoznat burčák z hroznů a burčák z jablek je mnohdy pro nezkušeného spotřebitele obtížné. Tato skutečnost tak má dopad na zkoumanou vinotéku a může znamenat odchod zákazníků, kteří upřednostní nákup levnějších jablečných burčáků.

V rámci této oblasti je určitě nutné uvést také další substitut vína a to je pivo. Pivo je díky své tradici v ČR významným substitutem. Dle statistik týkajících se obcí o počtu obyvatel 50 000 a více (Zlín 50 035) je roční spotřeba piva na osobu 46,9l. To je ve srovnání se spotřebou vína, která dosahuje 9,7l na osobu za rok, téměř pětinasobně větší množství (zlin.eu, 2013) .

Dalším substitutem mohou být lihoviny. Jejich cena se však pohybuje ve vyšší cenové hladině, než je víno a roční spotřeba je pouze 2,1l na osobu. Nelze je tedy považovat za významné substituty. (czso.cz, 2015)

- Síla odběratelů

Odběratelé jsou v této práci koneční zákazníci. Tlak ze jejich strany může představovat právě jejich odchod k prodejcům jablečných burčáků uvedených v předchozí kapitole z důvodu vysoké ceny burčáku pravého.

Nepříjemná je pro vinotéku také častá litace přímo ve vinotéce. Někteří zákazníci často nakupují vína vyrobená z maďarských či jiných hroznů, jejichž cena, stejně jako kvalita, je znatelně nižší. To pak vede majitelku zkoumané vinotéky k nutnosti snižování cen kvalitních moravských vín, a to až na hranici, kdy se prodejní cena skoro rovná nákladům spojeným s pořízením.

Dále je zde nutné uvést fakt, že mnoho zákazníků, většinou ti znalejší daného oboru, nakupují víno přímo u moravských vinařů, ke kterým to ze Zlína nemají daleko. Cesta například do Mikulova, kde je vinařů hned několik, trvá asi hodinu a půl autem. Zákazníci takto nakoupí vína za cenu sníženou o marži vinotéky.

- Síla dodavatelů

Dodavatele v této situaci představují jednotliví moravští vinaři. Dohromady je spolupráce navázána s 8 dodavateli vína:

- Vinařství Volařík
- Vinařská škola Valtice
- Vinařství Arte Vini
- Adámkovo vinařství
- Vinařství PPS Agro Strachotín
- Vinařství Šoman
- Vinařství Šabata
- Vinařství Réva Rakvice

I přes snahu udržet si dodávky od těch, kteří jsou na trhu významnými výrobci, mají vybudované jméno a snáze se prodávají, stojí zde také mnoho dalších menších začínajících vinařů. Ti k výrobě přistupují s inovativními technologiemi, které spotřebiteli přináší nový požitek při degustaci. Začínající vinaři se také vyznačují větší snahou a díky objemům výroby, které nedosahují korporátní úrovně, si snáze udržují kvalitu. Oblibu shledávají i u zákazníků, kteří v dnešní době rádi poznávají dosud neznámé vinaře a zkoušejí tak nová vína.

Síla dodavatelů je patrná v otázce cen. Konkrétně Vinařství Volařík, díky snaze o exkluzivitu nabízených vín, dodává do zkoumané vinotéky vína za cenu konečnou pro spotřebitele sníženou pouze o 15%. Ostatní dodavatelé poskytují slevu mnohem vyšší. Vinařská škola Valtice 55%, Vinařství Arte Vini 35%, Adámkovo vinařství 45%, Vinařství PPS Agro Strachotín 40%, Vinařství Šoman 47%, Vinařství Šabata 40%, Vinařství Réva Rakvice 45%. Průměrná sleva u zbylých dodavatelů je tedy 52%. Vyšší slevy je možné u Vinařství Volařík dosáhnout při větším odběru. Sleva se zvýší z 15% na alespoň 25% při nákupu vín v jednom měsíci v hodnotě 20 000 Kč. Pro zkoumanou vinotéku však není možné tento nákup provést a to jak z finančního hlediska, tak hlavně z důvodu nedostatečného prostoru pro uskladnění takto velké dodávky.

- Analýza konkurence

Na závěr byla provedena také analýza konkurenčního prostředí vinotéky Vincafe. Pro tento účel byly využity jiné prodejny vína nacházející se ve Zlíně. Hodnocení bylo zaměřeno na následující aspekty, kterými jsou umístění vinotéky, dostupnost pro zákazníky, celková nabídka, doplňkové služby a otevírací doba. Bylo vybráno šest největších specializovaných prodejen vína ve Zlíně. Těmi jsou:

- Vinotéka U Pešata
- Vinotéka Hruška
- Galerie vín
- Vinotéka Jakubík
- Vinotéka Panorama
- Vinotéka Archa

Dále zde najdeme menší prodejny vína primárně koncipované spíše jako kavárny, či jiné druhy provozu, těm se však práce nebude podrobně věnovat:

- Balkanexpress
- Vinotéka a videopůjčovna na Bille
- Prodejna vína v obchodním centru Čepkov

Vinotéka U Pešata

Tato vinotéka s letitou tradicí byla založena roku 1993 panem Ivo Pešatem. Nachází se relativně v centru Zlína, ne však v blízkosti zastávky městské hromadné dopravy. Do vinotéky může zákazník dorazit pěšky, od nejbližší zastávky je to asi 1 km, nebo autem. Jelikož se vinotéka nachází v řadě rodinných domů a je označena pouze cedulí u cesty, orientace je poněkud obtížná. Na druhou stranu se u prodejny dá zaparkovat na vlastní parkovací ploše.

Kompletní sortiment tvoří vína z České republiky, včetně limitované edice řady vín pojmenované IVO PEŠAT SELECTION. Nabízí zde také vína zahraniční pocházející z Francie, Itálie, Španělska, Německa, Slovenska, Maďarska, Portugalska a Nového Zélandu. Nechybí zde ani vína portská (Taylor's) a Cognac Grande Champagne (Daniel Bouju).

Vinotéka poskytuje možnost degustace ve smluvních prostorách a restauracích. Tam lze degustaci obohatit také o pokrmy.

Tato vinotéka má celkem přehledný a aktualizovaný web. Profil má i na facebooku, kde se tato stránka líbí 476 lidem. Aktivita je zde celkem častá, zhruba dvakrát do měsíce.

Otevírací doba je následující:

Po - Pá: 10:00 - 12:00/13:00 - 19:00

So: 9:00 - 12:00

Ne: zavřeno

Vinotéka Hruška

Vinotéka Hruška spadá pod síť mateřských i franchisingových vinoték, nacházejících se po celé České republice. Vinotéka ve Zlíně patří mezi jednu z prvních vinoték této značky, kterou buduje majitel Stanislav Hruška od roku 2007. Navázal tak na vinařskou tradici, kterou jeho předkové budovali po 8 generací.

Vinotéka se nachází v centru Zlína asi 200 m od autobusové zastávky. Patří k ní i tři soukromá parkovací místa, lze sem tedy dorazit i osobním automobilem.

Nabízí široký sortiment českých a zahraničních vín, doplňků a doplňkových produktů, delikates a dárkových předmětů včetně možnosti pískování na láhve a sklenice.

Společnost Víno Hruška v rámci zlínské vinotéky nepořádá žádné degustace a to z kapacitních důvodů.

Víno Hruška se propaguje na facebooku, má zde pouze 160 fanoušků pravděpodobně z důvodu malé aktivity. Příspěvky jsou zde maximálně jedenkrát do měsíce. Na druhou stranu má však dobře zpracovaný web, se kterým je propojen i e-shop. Zákazníky upoutává i pomocí venkovní propagace. Nedaleko vinotéky je umístěn billboard navádějící hosty z hlavní cesty na vedlejší, kde se vinotéka nachází.

Otevírací doba:

Po - Pá: 10:00 - 19:00

So: 9:00 - 12:00

Ne: zavřeno

Galerie vín

Galerie vín byla otevřena v roce 1999 a to na Velký pátek. Majitelem je Radomír Hradil, který se o vinotéku stará už od založení.

Vinotéka se nachází asi 5 minut pěší chůze od úplného středu Zlína, které tvoří náměstí Míru, kostel svatého Filipa a Jakuba, městské divadlo a původní prodejna obuvi Baťa. V blízkosti vinotéky jsou také bytové domy. Na nákup je možné

vyrazit i autem a využít tak parkovací plochu v bezprostřední vzdálenosti Galerie vín.

Sortiment tvoří převážně moravská vína z vinařských obcí Bořetice, Rakvice, Velké Bílovice, Velké Pavlovice, Zaječí, vína z oblasti znojemské a také ze Slovácka. Kromě českých vín nabízí i vína zahraniční a to z Francie, Španělska, Portugalska, Rumunska, Maďarska a Rakouska. Kromě vín zde lze zakoupit dárková balení a poukazy a různé delikatesy.

Galerie vín pořádá pravidelně degustace vín různých vinařů, na kterých mohou zákazníci zakoupit ochutnávaná vína za zvýhodněné ceny. Při ochutnávkách nabízí občerstvení v podobě grilovaných kolen a obložených talířů. V prostorách vinotéky je také možné uspořádat rodinnou či firemní akci.

Galerie vín má profil na facebooku, kde má pouze 60 fanoušků. Příspěvky zde jsou zhruba jedenkrát za měsíc, jsou však nezajímavé, bez obrázků, či fotek. Web mají zpracovaný přehledně.

Otevírací doba:

Po - Pá: 9:00 - 20:00

So: 9:00 - 13:00

Ne: zavřeno

Vinotéka Jakubík

O víno se zajímají již od roku 1998, kdy otevřeli první vinotéku v Ratiboři, prodejna ve Zlíně zahájila provoz 1. 8. 2014.

Prodejna se nachází na Třídě Tomáše Bati, což je hlavní trasa vedoucí přes téměř celý Zlín. Vinotéka je tedy velmi dobře dostupná pro řidiče osobních automobilů, kterým nabízí dvě parkovací místa. Městskou hromadnou dopravou se sem dá dopravit z centra a z výstupní stanice je to jen 150m. Zastávka však není tak frekventovaná a spoje jezdí jen třikrát do hodiny. Častěji jezdí trolejbusy na rovnoběžné ulici s Třídou Tomáše Bati, pěší chůzí však cesta od zastávky trvá téměř 10 minut.

Pro zákazníky jsou připravena vína zahraniční i česká, sudová i lahvová. V nabídce najdete také šumivá vína a portské.

Vinotéka Jakubík pro své zákazníky připravuje degustace jak přímo v prodejně, tak na místech, která si zvolí sám zákazník. V rámci degustace poskytují drobné občerstvení, jako je chléb, sýry a škvarková pomazánka. Pokud se ochutnávka koná přímo ve vinotéce, je pro zákazníky zajištěn odvoz.

Vinotéka má před svou prodejnu několik upoutávek. Jsou to barevné vlajky na stožanu, které přilákají oči kolemjedoucích řidičů a také velkou ceduli s názvem

vinotéky. Dále se prezentuje jednoduchým a přehledným webem a také na facebooku, kde má 166 fanoušků a příspěvky přidává pravidelně několikrát do měsíce.

Otevírací doba:

Po - Pá: 11:00 - 19:00

So - Ne: zavřeno

Vinotéka Panorama

Nově otevřená vinotéka Panorama je v provozu od prosince roku 2015.

Nachází se na Jižních Svazích, což je městská část Zlína vzdálená od centra 10 minut jízdy autem, či městskou hromadnou dopravou. Na Jižních Svazích se nachází bytové a panelové domy, jde tedy o sídliště s velkou koncentrací obyvatel města Zlína. Prodejna je dostupná pouze pěší chůzí. Nejbližší zastávka je vzdálena 100m. Autem sem lze dorazit také, ale k parkování musí zákazník využít parkovací plochu u okolních domů. Vinotéka své parkovací stání neposkytuje.

Nabídka je opravdu široká, je zde k dostání 23 druhů sudových vín, 150 druhů vín lahvových a šampaňské. Vína pochází od moravských vinařů, ať už těch větších, nebo těch menších rodinných. Sortiment je doplněn dárkovým zbožím, užitkovou a dekorační keramikou, slanými pochutinami, oříšky a kvalitní nabídkou čokolád.

Vinotéka neumožňuje ochutnávky vín ani jiné služby.

Vinotéka má stejně jako ty předchozí web i facebookový profil s 208 fanoušky. Web je interaktivní a oba způsoby prezentace jsou založeny na vizuální stránce, díky velkému množství fotek a obrázků.

Otevírací doba:

Po - Ne: 10:00 - 20:00

Vinotéka Archa

Tato vinotéka byla otevřena v roce 2011 hned vedle prodejny Archa knihy, která je ve Zlíně již od dob Tomáše Bati.

Archa se nachází v samotném srdci Zlína, přímo vedle kostela svatého Filipa a Jakuba. Do vinotéky mohou zákazníci dorazit hned ze tří zastávek městské hromadné dopravy, které jsou od Archy vzdáleny cca 200m. Přímo před prodejnou se nachází veřejné parkoviště, jehož kapacita není příliš velká, proto zde často není možné zaparkovat a to hlavně ve špičce kolem 7:00 a 16:00 hodiny. Navíc je toto parkoviště zpoplatněné. Pokud tedy zákazník přijede na nákup autem, musí počítat s dalšími výdaji na parkovné, které činí 15 Kč za každých 15 minut a dále 30 Kč za každou započatou hodinu parkování.

Ve vinotéce je možné zakoupit vína moravská a to z Dolních Dunajovic, Bavor u Mikulova, Velkých Bílovic, Mikulova a Mistrína. Zahraniční nabídku představují vína z Španělska, Argentiny, Slovinska, Libanonu a Chile. V rámci sortimentu lze zakoupit také vína portská, nealkoholická a Saké, což je víno rýžové. Doplnkový sortiment tvoří olivové a dýňové oleje, ručně vyráběné pralinky, svíčky z palmového vosku a paštiky Via Delicia. Zákazníci mají také možnost zakoupit dárkové poukazy jak na odběr vína, tak na degustaci.

V rámci dalších služeb pořádá vinotéka Archa pondělní ochutnávky, během kterých mohou zákazníci zdarma ochutnat vybrané láhvové víno. To je pak po celý týden nabízeno za zvýhodněnou cenu. Dále zajišťuje řízené degustace v prostorách vinotéky, nebo u zákazníka. Při degustacích spolupracují s Českou restaurací, která poskytuje catering přizpůsobený dané události. Zákazníci si mohou objednat víno s vlastní etiketou a využít ho tak k propagaci firmy, nebo jako originální dárek. Ve vinotéce mohou návštěvníci využít bezplatné připojení k internetu prostřednictvím wifi.

Vinotéka má 167 fanoušků na facebooku a přehledný web.

Otevírací doba:

Po - Čt: 10:00 - 19:00

Pá: 10:00 - 22:00

So: 9:00 - 12:00/17:00 - 21:00

Ne: zavřeno

3.4 Analýza vnitřního prostředí

3.4.1 Profil vinotéky Vincafe

Název firmy: Patricie Hlušítková

Sídlo a provozovna: Třída Tomáše Bati 3762, 760 01 Zlín

Tel.: +420 721 206 861

E-mail: vinoteka@vincafe.cz

Kontaktní a zodpovědná osoba: Patricie Hlušítková

Web: www.vincafe.cz

Obor a předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- hostinská činnost

Obrázek č. 1 Logo vinotéky

Zdroj: vlastní tvorba

Právní forma:

fyzická osoba

Patricie Hlušíková

Bílá 538, 760 01 Zlín

Provoz vinotéky Vincafe byl zahájen dne 22. 4. 2015 nahlášením provozovny. Vinotéka se nachází na hlavní ulici Třída Tomáše Bati, půl kilometru od zmíněné vinotéky Jakubík, avšak dále od centra. Dostupnost je zde hned ze tří zastávek městské hromadné dopravy, které jsou od prodejny vzdáleny 100 - 250m. Pro zákazníky je zde také možnost zdarma zaparkovat přímo před vinotékou. Vinotéka je malá o rozloze 26 m². Není zde proto velký prostor pro posezení, zákazníci mohou využít jednoho malého stolečku pro dvě osoby a tři míst u baru. Vedle vinotéky se ale nachází nevyužitý veřejný prostor, který by do budoucna mohl být z části využit jako letní zahrádka. Tím by se rozšířil počet míst k sezení alespoň během letní sezóny.

V této části Zlína se nachází spíše bytové a panelové domy, asi 5 minut pěší chůze jsou vzdáleny městské části Bartošova čtvrť a Lesní čtvrť, opět hustě zabydlené. Zkoumaná vinotéka se nachází v přízemí jednoho z pěti řadových domů. Přízemí všech těchto bytových jednotek jsou uzpůsobena ke komerčním účelům, proto lze zde najít také lékárnu, pobočku České pošty, obchod s krmivou pro psy a v současnosti dochází k rekonstrukci volného prostoru hned vedle vinotéky.

Tam se během letních prázdnin přesune známá prodejna cyklistických kol a elektrokol, která dříve sídlila vedle vinotéky Jakubík.

Vinotéka zákazníkům nabízí široký výběr moravských vín jak lahvových, tak sudových. V nabídce je téměř 100 druhů lahvových vín a 8 druhů vín sudových. Dále zde lze zakoupit vína slámová, ledová a vínovici. Nabídka je rozšířena o nealkoholické 100% šťávy, vyráběné z ovoce nebo hroznů, které do vinotéky dodává vinařství Réva Rakvice. Vína pocházejí od vinařů z podoblastí Mikulovská a Znojenská. Všechna vína jsou vyrobená z českých hroznů, majitelka neodebírá vína vyrobená z hroznů dovozových, například z Maďarska. Mezi hlavní dodavatele patří Vinařská škola Valtice, Adámkovo vinařství, vinařství PPS Agro Strachotín, vinařství Šoman, vinařství Volařík, vinařství Šabata, již zmíněné vinařství Réva Rakvice a Arte Vini. Vína jsou v kategorii jakostní i přívlastková, zákazníci mohou zakoupit také moravské sekty vyrobené tradiční metodou Champagne, tedy druhotným kvašením v láhvi. Většina dodavatelů nabízí v rámci spolupráce pravidelné návštěvy jejich sklepů, nejčastěji při představení nových ročníků vín. Dále může vinotéka využít služeb someliérů zastupujících jednotlivá vinařství a uspořádat tak řízenou degustaci ve svém prostoru. Ochutnávky jsou většinou pro vinotéku vedeny v rámci propagace daného vinařství zdarma, případně za provedenou degustaci požadují zakoupení kartonu vín od každé degustované láhve.

V rámci sortimentu lze ve vinotéce zakoupit kazety a jiné obaly na víno, dárkové poukazy, PET láhve pro nákup sudových vín, svíčky, ručně vyrobená mýdla a jiné drobné ozdoby. Dále vinotéka nabízí balené ořechy a sýry.

Mezi další služby lze zařadit ruční výrobu dárkových kazet a balíčků dle přání zákazníka a spolupráce s portálem Dáme Jídlo, který zajišťuje rozvoz jídla v daném městě. V rámci jejich rozvoje začali spolupracovat i s vinotékami a prodejny alkoholu. Ve Zlíně je do rozvozu zapojena zatím jen vinotéka Vincafe. Zákazníci si tak mohou odsud víno objednat až do domu. Degustace zde bohužel z kapacitních důvodů nejsou možné.

Vinotéka je koncipována do stylu francouzského Provence, je typická bílou a fialovou barvou, doplněnou detaily z černého kovu. Fialová barva zde zastupuje levandulová pole, která jsou pro tuto oblast typická. Vína jsou uložena ve speciálně navržených kovových regálech vyrobených na míru uměleckým kovářem. Jsou rozsáhlé téměř přes polovinu prostoru vinotéky a jejich kapacita není zcela zaplněna. Regály jsou dominantou celé vinotéky.

Propagace vinotéky probíhá pomocí facebookového profilu, kam majitelka vinotéky pravidelně přidává příspěvky o novinkách či aktuálním dění týkajících se vína. Vinotéka má také web, který není až tak často využíván pro komunikaci se zákazníky, jsou zde uvedeny spíše stájejší, základní informace jako je otevírací doba, umístění vinotéky kontakty apod. V rámci snahy o propagaci byly za dobu pro-

vozu dvakrát rozneseny informační letáčky. Poprvé při otevření a podruhé v březnu letošního roku. Objem byl 500 ks a byl roznesen na náměstí Míru ve Zlíně před obchodním centrem Zlaté jablko. Co se týká upoutávek a jiných lákadel, tak vinotéka jimi zatím nedisponuje.

Hlavní myšlenkou zkoumané vinotéky bylo vytvořit vinotéku, která bude na pohled odlišná od ostatních, bude nabízet kvalitní vína a bude zákazníkům věnovat maximální péči, přátelský a vstřícný přístup.

Otevírací doba:

Po - Pá: 10:00 - 19:00

So: 9:00 - 12:00

Ne: zavřeno

3.4.2 Klíčové faktory

V rámci analýzy vnitřního prostředí byly popsány jednotlivé ukazatele ovlivňující toto prostředí managementu. Těch je více než padesát, v rámci této práce byly charakterizovány pouze některé z nich a to z důvodu nemožnosti určení všech ukazatelů. Tyto ukazatele jsou rozděleny do pěti skupin klíčových faktorů:

1.) Lidské zdroje

Personálního zajištění. Vinotéka Vincafé má jen jednoho zaměstnance, který zde pracuje brigádně, zbytek provozu pokrývá majitelka vinotéky sama. Právě z důvodu tohoto typu zaměstnaneckého vztahu, brigádnice nemá potřebnou kvalifikaci. Prošla pouze základním školením o nabízeném sortimentu. Brigádnici byly poskytnuty k prostudování materiály ze školení "Sommeliérské minimum", které dříve absolvovala majitelka vinotéky. Do budoucna vinotéka plánuje zaměstnat uchazeče o práci zaregistrovaného na Úřadu práce, na kterého město přiděluje dotace. Tomuto zaměstnanci by v případě podepsání smlouvy alespoň na jeden rok bylo zajištěno školení.

Vztah mezi zaměstnanci tedy představuje vztah pouze mezi majitelkou vinotéky a brigádnicí. Vztah se dá hodnotit pozitivně a to z důvodu již dřívějšího přátelství.

Motivací pro zaměstnance je na prvním místě finanční ohodnocení, které představuje základní hodinovou sazbu a spropitné. Motivační je také příjemné, pohodové prostředí a nenáročná práce.

2.) Výroba, výzkum, vývoj

V případě **řízení zásob** lahvových vín jsou zásoby doplňovány pravidelně ve chvíli, kdy se dostanou na určitou úroveň, například poslední 3 kusy. Většina dodavatelů zaváží každý týden. U některých je dodání delší a to 14 dní, a proto u těchto vinařů je zboží objednáno v případě, že stav zboží klesne na 6 ks. Sudová vína jsou objednána vždy, když je naražen poslední sud dané odrůdy o objemu 50l. Doplnkové a ostatní předměty jsou nakupovány přímo ve velkoobchodech a to podle potřeby.

3.) Finance a účetnictví

Pohotové peněžní prostředky jsou uloženy v prodejně na dvou místech. Prvním z nich je pokladna, ve které je uložen stále stejný základ sloužící k hotovostním transakcím. Druhým místem je pokladní trezor, kam se odkládá denní tržba. Tyto prostředky slouží ke hrazení dodávek a výplat. Přebytky se po týdnu vloží na bankovní účet a jsou dále využity podle potřeb. Zejména ke hrazení energií, vody, internetu, pojištění apod.

4.) Marketing

Podle **znalosti zákazníků** je lze rozdělit do dvou skupin:

- První skupinu tvoří zákazníci, kteří nakupují víno pro svou vlastní spotřebu, pro návštěvu, na oslavu atd. Jedná se o nákup jak vína sudového, tak lahvového.
- Druhá skupina nakupuje spíše vína lahvová a to jako dárek pro své blízké, nebo do firmy pro obchodní partnery.

Pozice zákazníků je stejná ať už nakupují víno pro svou vlastní spotřebu, či jako dárek. Obě skupiny požadují kvalitní víno za přijatelnou cenu a které uspokojí jejich potřeby.

Reklama je ještě v prvopočátcích, majitelka by však chtěla postupně budovat nejenom reklamu založenou na vínech, která jsou ve vinotéce prodávána, ale také image reklamu, kterou bude značka Vincafe.

V rámci **podpory prodeje** je vinotéka zapojena hned do několika bonusových programů. Prvním z nich je ZlinsKey. Jedná se o přívěšek ve formě klíče, který jeho držitel umožňuje nakupovat u spolupracujících smluvních partnerů ve Zlíně se slevou. Zákazníci, kteří vlastní tento klíč, tak získají ve Vincafe slevu na nákup. Druhým programem je CZ kupon, kde majitelé tohoto kuponu mají možnost výhodně nakoupit v síti partnerů. Partnerem je tedy i Vincafe a zákazníci tak po před-

ložení kupónu získají slevu. Dále vinotéka připravuje zapojení se do sítě Lyoness, která funguje podobně jako předchozí programy, navíc však poskytuje výhody i pro obchodníky. Při otevření byly také rozneseny letáčky, které obsahovaly ústřížek ve formě poukazu se slevou 100 Kč při nákupu nad 300 Kč.

Poprodejní služby v tomto odvětví nejsou tak využívány a fungují spíše na dobré slovo. Pokud zákazník doma otevře láhev, která je špatná (zoxidovaná, obsahuje kal) a přinese ji zpět do vinotéky, láhev je přijata zpět a zákazník si vybere láhev novou, případně jsou mu vráceny peníze.

5.) Organizační úroveň a image organizace

Komunikace ve vinotéce probíhá jednak při osobním kontaktu ve vinotéce, většina komunikace však probíhá pomocí internetových online nástrojů. Je využíván google disc, kde je vytvořen pomocí sdílených tabulek rozvrh, kdo jde kdy do práce a také počet odpracovaných hodin. Pravidelně jsou na něj vkládány i sdílené dokumenty, týkající se provozu, například informace o nových vínech, nová ocenění vín apod.

Jako **vnitřní kontrolní systém** určitě lze považovat kontrolu sudového vína. Každé ráno, před otevřením vinotéky je potřeba zkontrolovat stav sudových vín. Kontrola probíhá tak, že prodávající nejprve odtočí cca 2 dl vína, které vyleje a následně si natočí trochu do sklenice a podle vůně a chuti zkontroluje, zda je víno v pořádku.

Organizační kulturu představuje budování nejenom příjemného a přátelského zázemí pro nákup, ale také design a styl doprovázející zákazníky od výběru vína po jeho vypití.

Schopnost a kvalifikace manažerů, tedy majitelky vinotéky by měla odpovídat její pozici. Nejdůležitější schopností je schopnost vytvořit příjemné pracovní prostředí, ve kterém budou spokojeni zaměstnanci i zákazníci. Dále by to měla být schopnost komunikace se zaměstnanci, ale také zákazníky, čímž by chtěla majitelka předcházet případným nesrovnalostem. Schopnost mluvit cizím jazykem je také důležitá, protože do vinotéky mohou zavítat i zákazníci nemluvíící česky. Pro tyto případy je tedy vyžadován anglický jazyk i u zaměstnanců.

3.5 Posouzení finanční situace

Finanční analýza zde nemůže být provedena plnohodnotně a to z důvodu krátkého provozu vinotéky. Bude zde však uveden alespoň vývoj finanční situace za předchozích 12 měsíců, po které bylo Vincafe otevřeno a přehled prvotních nákladů.

Veškeré náklady spojené s budováním vinotéky byly hrazeny vlastním kapitálem. Následující tabulka uvádí přehled toho, co bylo potřeba zaplatit:

Tabulka 1: Náklady spojené s budováním vinotéky

Položka	Cena (Kč)
Stavební úpravy (vč. podlah a výmalby)	623 970
Venkovní podsvícená cedule	5 350
Nábytek	59 664
Osvětlení	8 600
Regály na víno	40 800
Web	5 000
Vybavení (nádobí, kancelářské potřeby atd.)	6 390
PC	12 000
Pokladní systém	18 000
Myčka na sklo	4 990
Výtah na sudové víno	75 433
Celkem	860 197

Zdroj: Vlastní práce

Nyní budou uvedeny finanční toky za dobu ročního provozu. V jednotlivých měsících má vinotéka následující fixní náklady:

- Příspěvek orgaizaci SVJ Třída Tomáše Bati 3757 - 3762 , zálohy na otop, studenou vodu, poplatek správci, příspěvek na správu domu 2172 Kč
- Elektřina 1500 Kč
- Internet 345 Kč
- Pojištění podnikatelských rizik k účtu - pojištění majetku 269 Kč
- Správa podnikatelského účtu 99 Kč
- Odměna za provedenou práci zaměstnancem pracujícím na základě dohody o provedení práce 4320 Kč (zaměstnanec podepsal prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti)

Celkem tedy tyto položky představují měsíční náklad 8705 Kč. Do budoucna by k těmto nákladům mohl přibýt nájem za volnou plochu umístěnou vedle vinotéky, která by sloužila jako zahrádka.

V následující tabulce je zobrazen výkaz příjmů a výdajů za první rok provozu. Toto období počíná dnem otevření vinotéky 22. 4. 2015.

Tabulka 2: Výkaz příjmů a výdajů za první rok provozu

Příjmy	
Prodej zboží	535 980, 3 Kč
Příjmy celkem	535 980, 3 Kč
Výdaje	
Nákup od dodavatelů	336 732, 47 Kč
Fixní náklady celkem	104 460 Kč
Výdaje celkem	441 192, 47 Kč
Příjmy - výdaje	94 787, 83 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Dle tabulky je zřejmé že je podnik v zisku. Je to zejména z toho důvodu, že většinu provozu obstarává sama majitelka a výpomoc ze strany zaměstnanců je minimální, v rozsahu, který povoluje dohoda o provedení činnosti, tedy maximálně 300 hodin za rok.

Nyní však vinotéka vyjednává s Úřadem práce ve Zlíně finanční dotace na nové pracovní místo - obsluhu ve vinotéce. Na základě schválení dotací by vinotéka zaměstnala pracovníka zapsaného na Úřadě práce, který je takto registrován po dobu jednoho roku. Pokud by tato žádost prošla schválením komisí, mohl by být zaměstnanec zaměstnán od července letošního roku.

3.6 Průzkum trhu

V rámci průzkumu trhu bylo využito dotazníkového šetření. Pro tuto bakalářskou byly sestaveny, na základě provedeného brainstormingu všech osob participujících na chodu vinotéky, dva dotazníky viz příloha, které se staly podkladem pro další průzkum. Dotazníky obsahují jak otevřené, tak uzavřené otázky a oba byly předkládány majitelkou ve fyzické formě.

Dotazník A byl určen pro respondenty mimo vinotéku Vincafe a takto bylo osloveno celkem 100 respondentů. Sloužil převážně ke zjištění zájmu spotřebitelů o víno, k určení místa nákupu vína a důvodů ovlivňujících jeho výběr. Také bylo zjištěno, jaké je současné povědomí o zkoumané vinotéce Vincafe.

Zde jsou výsledky průzkumu:

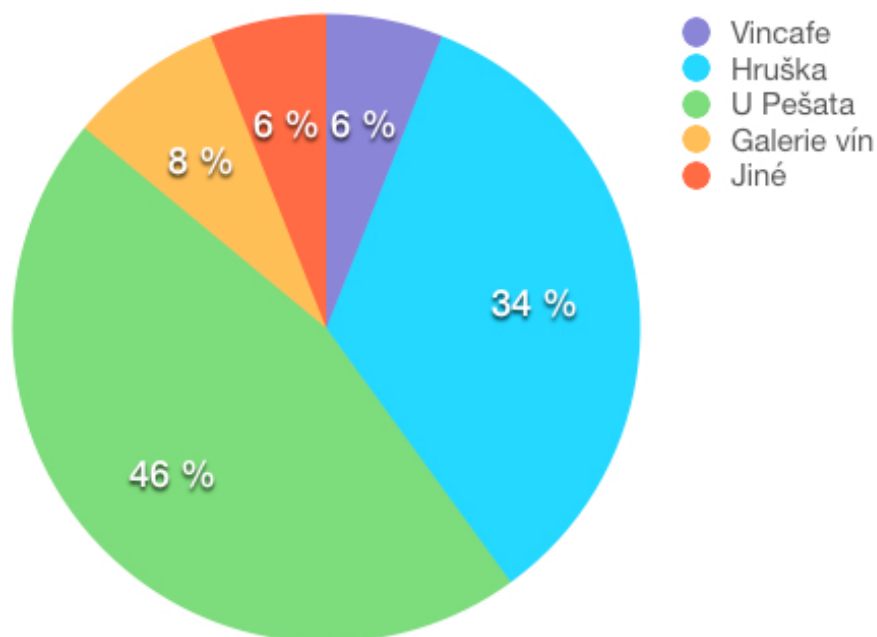
- Nakupujete víno?

Na tuto otázku odpovědělo 72% respondentů ano (z toho převažují zaměstnaní muži ve věku 36 - 67 let) a zbylých 28% odpovědělo, že víno nenakupuje.

- Kde jej nejčastěji nakupujete?

Při zjišťování, kde zákazníci nejčastěji nakupují víno uvedlo 46% respondentů jako nejčastější místo nákupu vína vinotéku u Pešata. Na druhém místě stojí vinotéka Hruška s 34% hlasy. 8% zákazníků nakupuje v Galerii vín a 6% uvedlo jako nejčastější místo nákupu vína vinotéku Vincafe. Zbylých 6% tvoří ostatní vinotéky, které získaly menší počet hlasů, a proto byly zařazeny do společné skupiny "Jiné".

Obrázek 9: Nejnavštěvovanější vinotéky



Zdroj: Vlastní práce, Dotazníkové šetření 2016

- Co je pro Vás rozhodující při výběru místa k nákupu vína?

V rámci této otevřené otázky respondenti odpovídali různě. Při výběru místa k nákupu se zákazníci nejvíce shodovali v odpovědích, zda jim v dané vinotéce víno chutná, kde se vinotéka nachází, jaké jsou v dané vinotéce ceny a zda je obsluha vstřícná. Největšího konkurenta vinotéku u Pešata zákazníci k nákupu volí nej-

častěji z důvodu vstřícné a kvalifikované obsluhy, která disponuje nejenom teoretickými znalostmi, ale hlavně zkušenostmi. U vinotéky Hruška je pro ně rozhodující poloha vinotéky a také obsluha.

- Navštívil/a jste již někdy vinotéku Vincafe?

Vinotéku Vincafe navštívilo 26% oslovených osob (převážně zaměstnané ženy, ve věku 36-67 let). Zbýlých 74% osob vinotéku nikdy nenavštívilo.

Dotazník B vyplňovali zákazníci přímo ve vinotéce. Opět bylo osloveno 100 respondentů, kteří hodnotili nabídku, cenu a kvalitu vín, prostředí a obsluhu a bylo také zjištěno, zda by vinotéku respondenti doporučili známým. Zde jsou uvedeny konkrétní výsledky:

- Prvních deset otázek se týkalo spokojenosti s určitými kritérii.

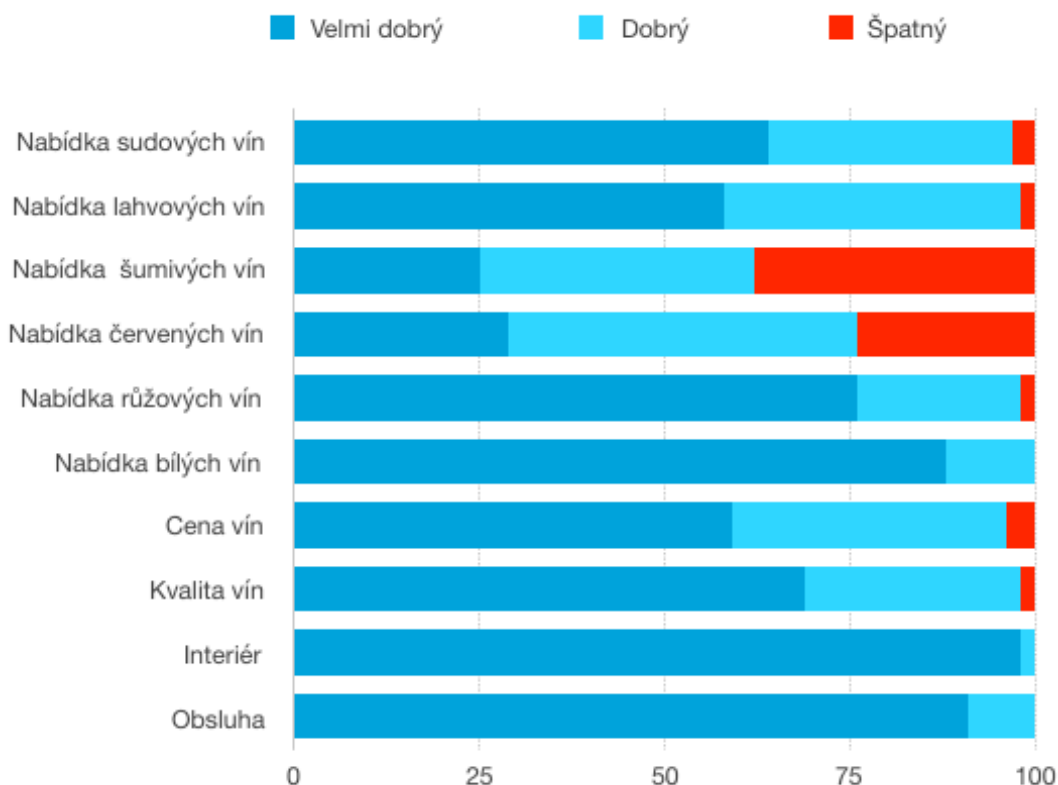
Obrázek 10: Hodnocení spokojenosti zákazníků

	Velmi dobrý	Dobry	Špatný
Nabídka sudových vín	64	33	3
Nabídka lahvových vín	58	40	2
Nabídka šumivých vín	25	37	38
Nabídka červených vín	29	47	24
Nabídka růžových vín	76	22	2
Nabídka bílých vín	88	12	0
Cena vín	59	37	4
Kvalita vín	69	29	2
Interiér	98	2	0
Obsluha	91	9	0

Zdroj: Vlastní práce

Pro přehlednější ilustraci výsledků byly data přenesena do grafu. Červené válečky představují nespokojenost s danými kritérii.

Obrázek 11: Hodnocení spokojenosti zákazníků (v %)



Zdroj: Vlastní práce, Dotazníkové šetření 2016

Dle grafu je zřejmé, že zákazníci nejsou spokojeni s nabídkou šumivých a červených vín. Malá nespokojenost se projevila i u nabídky sudových, lahvových a růžových vín, ceny a kvality. Na druhou stranu respondenti velmi dobře ohodnotili interiér vinotéky, obsluhu a nabídku bílých vín.

- Doporučil/a byste vinotéku známým?

Na tuto otázku odpovědělo 100 zákazníků ano, tedy 100% oslovených osob (z toho nejvíce bylo mužů, ve věku 36 - 67 let, zaměstnaných)

- Co se Vám ve Vincafe líbí a co byste naopak změnil/a?

Na tuto doplňující otevřenou otázku většinou zákazníci znovu odpověděli, že se jim líbí interiér a milá obsluha. Změnit by chtěli nemožnost posezení ve vinotéce. Na této odpovědi se shodlo 46% respondentů.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníku A vyplývá, že 72% osob nakupuje víno, což lze interpretovat jako pozitivní výsledek pro zkoumanou vinotéku. Zájem o nákup vína je tedy velký a trh lze hodnotit jako atraktivní. Nejčastěji navštěvovanou vinotékou je vinotéka u Pešata, a proto se bude práce na tuto vinotéku dále zaměřovat. Při výběru místa k nákupu je rozhodující pro zákazníky obsluha v dané vinotéce, zda jim víno chutná, poloha vinotéky a také ceny. Jelikož chuť vína je subjektivní a obsluhu a ceny respondenti hodnotili kladně, měla by se vinotéka zaměřit na její polohu. Dle odpovědí na další otázku totiž vyplývá, že vinotéku Vincafe navštívilo pouze 26% respondentů. Skupinu zákazníků, kteří by se mohli stát potenciálními zákazníky, tedy zákazníci, kteří nakupují víno, tvoří ženy a muži ve věku 36-67 let, pracující jako zaměstnanci.

Z dotazníku B mimo jiné vyplývá, že skupinu zákazníků Vincafe tvoří převážně muži, ve věku 36 - 67 let, zaměstnaní.

Dle odpovědí lze konstatovat že zákazníci jsou nespokojeni s nabídkou šumivých a červených vín. Tyto výsledky jsou podloženy nedostatečnou šíří sortimentu. Co se týká zejména nabídky šumivých a červených vín je jejich nabídka opravdu malá. Šumivá vína zde zastupují pouze dva druhy a to pěstitelský sekt Ryzlink Vlašský a Sekt cuvée Chardonnay, Rulandské bílé a Sauvignon z vinařství Volařík. Oba vyrobené tradiční metodou, druhotným kvašením v láhvi. Nabídku červených vín představuje pouze 6 zástupců z vinařství Strachotín, Šoman a Adámkovo vinařství. Jedná se o odrůdy Merlot, Rulandské modré, Frankovka, Pinot Noir, Modrý portugal a Zweigeltrebe.

Vincafe nabízí 8 druhů sudových vín. Z toho 5 druhů bílých, 1 víno růžové a 2 vína červená. Lze tedy konstatovat, že je zde opět problém s nabídkou vín červených a růžových, jejichž zastoupení je v porovnání s víny bílými menší.

Částečnou nespokojenost s cenami je přisuzována zejména vínům sudovým, protože ceny lahvových vín jsou srovnatelné s většinou konkurence. Někteří zákazníci jsou totiž zvyklí nakupovat sudová vína za nižší cenu. Rozdíl v ceně však tvoří zásadní problém a tím je původ hroznů. Ze zákona musí vinotéky u sudových vín uvádět veškerou analytiku a není proto těžké zjistit, z jakých hroznů je dané sudové víno vyrobeno. Často jsou vína vyrobena z hroznů dovážených, nejčastěji z Maďarska. Je jasné, že produkce v České republice nemůže uspokojit takto velkou poptávku a proto se stávají české hrozny exkluzivnějšími, což se projevuje zejména na jejich ceně.

Co se týká kvality jde spíše o vína sudová, u kterých je častější kazivost a i přes snahu o co nejlepší uchování často nejde zabránit tomu, že se víno někdy zkaží. Bohužel ne vždy tuto závadu vinotéka odhalí hned a může se tak projevit až

doma u zákazníka. Druhým důvodem nespokojenosti zákazníků s kvalitou by mohl být vinný kámen v podobě drobných krystalků, který na první pohled působí jako závada a mnoho spotřebitelů odradí od konzumace. Jedná se však o naprosto neškodný hydrogenvinan draselný, který vzniká srážením kyseliny vinné a je naopak znamením dobrého a kvalitního vína.

3.7 Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Odvětvové prostředí

Příležitosti

- Vinařská tradice
- Rostoucí produkce
- Rostoucí zájem o konzumaci vína (víno se stává trendem dnešní doby)
- Rostoucí spotřeba vína
- Známí vinaři, kteří již mají vybudované jméno
- Ocenění vín na výstavách
- Vysoká kvalita vín od dodavatelů
- Novela zákona, která z trhu vyřadí některé prodejce
- Malá aktivita většiny ostatních vinoték
- Špatná dostupnost městskou hromadnou dopravou do některých vinoték
- Nízká propagace konkurentů
- Otevření prodejny cyklistických kol a elektrokol v těsné blízkosti vinotéky

Hrozby

- Vstup nových vinoték na trh ve Zlíně
- Neschválení novely - růst množství míst, kde lze zakoupit sudové víno
- Vinotéky nacházející se v centru města
- Zákazníci nakupující přímo u výrobců vína
- Vysoké ceny známějších dodavatelů
- Růst cen moravských vín z důvodu růstu poptávky po nich

Vnitřní prostředí

Silné stránky

- Poloha vinotéky na hlavní třídě
- Možnost parkování před vinotékou, zastávky mhd v krátké vzdálenosti
- Rozvoz vína
- Zaměření pouze na moravská vína, vyrobená z českých hroznů
- Jedinečný vzhled interiéru vinotéky
- Příjemné prostředí pro nákup
- Záruka kvalitních vín
- Příjemná obsluha
- Dobré vztahy s dodavateli i odběrateli
- Dobře zpracovaný a srozumitelný web
- Propagace prostřednictvím facebooku
- Možnost platby kartou, i bezkontaktně
- Schválení žádosti o letní zahrádku - vznik prostoru k posezení a tím možnost degustace

Slabé stránky

- Pouze moravská vína a proto malá nabídka vín červených
- Nedostatečná nabídka růžových vín
- Nedostatek směrnic navigujících zákazníky do vinotéky
- Umístění vinotéky mimo centrum
- Nemožnost posezení
- Ceny podobné jako má konkurence
- Žádná spolupráce např. s restauracemi za účelem pořádání degustací

3.8 Mystery shopping

Po provedení dotazníkového šetření pomocí dotazníku A byl zjištěn nejvýznamnější konkurent, kterým je vinotéka u Pešata. V rámci dalšího průzkumu a ověření, zda toto místo zákazníci k nákupu volí opravdu kvůli kvalifikované a milé obsluze byl proveden tzv. mystery shopping.

3.8.1 Průběh mystery shoppingu

Nákup probíhal jako jiný běžný nákup. Majitelka přišla do vinotéky a vyslovila požadavek na bílé suché víno, které by bylo vhodné k večernímu posezení s přáteli, převážně ženského pohlaví. Prodávajícím byl sám majitel pan Pešat, což je v této vinotéce zvykem. Majitel byl velmi ochotný, pečlivý a snaha o to, aby požadavek byl maximálně uspokojen byla zřejmá. Jeho čas věnovaný zákazníkovi byl téměř půl hodiny, během které postupně představil několik vín vhodných k uspokojení zadané objednávky. Výklad byl naprosto vyčerpávající, nešlo jen o pouhé přeříkání obecného popisku na zadní straně láhve, či užití zaběhlých frází typu “víno má krásnou barvu, v chuti jsou cítit tříslovinky”, ale o příběh, který pan Pešat prožil na cestě poznání každé láhve vína.

Je zřejmé, že každé víno nacházející se v této vinotéce bylo pečlivě vybráno. Váže se na něj příběh, který pan Pešat prožil při jeho objevování, a který pak předává zákazníkům jeho vinotéky. Dozvíte se nejenom odkud víno pochází, ale jaká daná země vůbec je, jaké jsou podmínky pro pěstování vína právě v této oblasti, zda jsou vinné tratě spíše kopcovité, či naopak a hlavně to, jak si toto místo oblíbil sám pan Pešat. Pro někoho možná zdánlivě nepodstatná informace, pro většinu však důvod vedoucí k nákupu. Je totiž pravdou, že většina zákazníků dá na dobrou radu zkušeného, než aby sama při nákupu riskovala nákup nevhodného vína z důvodu vlastní neznalosti.

Při pokračování ve výkladu přichází i informace o samotném vinařství, které si pan Pešat pečlivě vybírá, dle různých kritérií. Těmi jsou například jejich vztah k vinohradnictví, způsob výroby a hlavně láska k dobrému vínu. Pravděpodobně každý zákazník v této vinotéce najde víno, jehož příběh se ho nějakým způsobem dotýká a spokojeně láhev zakoupí. V tuto chvíli většinou zákazníka ani nenapadne přemýšlet nad cenou, protože představa toho, kolik vůbec celá pouť za tímto vínem, kterou pan Pešat vykonal, než tuto láhev umístil do vinného regálu, má mnohem větší cenu, než cena za láhev pohybující se většinou v řádech stovek korun.

Na závěr obdržíte pár rad, jak s vínem naložit. Doporučení tkví převážně ve způsobu servírování, tedy teplotě vína, výběru vhodných sklenic a snoubení vybraného kusu s vhodným pokrmem. Opět informace nadbytečná, netypická, pro běžného zákazníka, obdařeného pouze základními znalostmi však potěšující. Navíc si tím pan Pešat zajišťuje to, že i v případě vhodně vybraného vína, ho zákazník neznehodnotí například tím, že by víno podával příliš studené, nebo v případě některých červených vín, ihned po otevření.

3.8.2 Vyhodnocení mystery shoppingu

Nyní bude uvedena odpověď na otázku, co je tak oblíbené na tomto místě a proč zákazníci upřednostňují nákup zde, i přesto, že některá vína je možné zakoupit i v jiných vinotékách, mnohdy za nižší cenu. Dle průzkumu formou tajemného nákupu bylo potvrzeno to, že obliba netkví v sortimentu, který by byl až tak odlišný od jiných místních vinoték. Hlavní myšlenkou, která pravděpodobně nebyla ani tak prvoplánová, spíše přirozeně vznikla láskou k vínu samotného majitele vinotéky u Pešatů, je příběh. Příběh, který zákazníka vtáhne do děje, ukáže mu, jak se na první pohled obyčejná láhev vína dostala z viniční tratě nacházející se třeba až v Kalábrii na zákaznickovu prostřenou tabuli.

3.9 Benchmarking

3.9.1 Objekt benchmarkingu

Při výběru objektu benchmarkingu byly brány v úvahu veškeré slabé stránky, které vyplynuly z předchozích analýz. Benchmarkingu však bude podrobena silná stránka vinotéky U Pešata, která vyplývá z mystery shoppingu. Je to již zmíněná "speciální služba", kterou nabízí pan Pešat ve své vinotéce. O tom, že je příběh důvodem nákupu ve vinotéce u Pešata potvrdil i dotazníku A v rámci otevřených otázek. Lze tedy brát v úvahu absenci této služby ve vinotéce Vincafe, jako jednu ze slabých stránek.

3.9.2 Určení partnera benchmarkingu

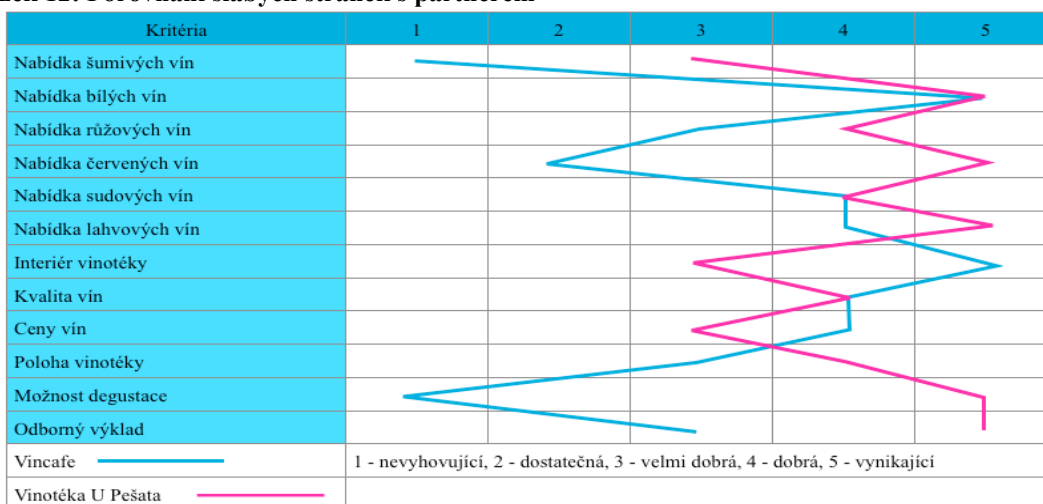
Jak již bylo uvedeno v kapitole analýza konkurence, ve Zlíně se nachází okolo 6 specializovaných prodejen vína, které by se mohly stát nejvýznamnějším konkurentem a následně partnerem pro benchmarking. Patří sem již zmíněná vinotéka U Pešata, vinotéka Hruška, Galerie vín, vinotéka Jakubík, vinotéka Panorama, vinotéka Archa. Dále zde najdeme menší prodejny vína primárně koncipované spíše jako kavárny, či jiné druhy provozu. Je to Balkanexpress, vinotéka a videopůjčovna na Bille, prodejna vína v obchodním centru Čepkov a jiné.

Dle předchozích výsledků v dotazníkovém šetření je však partner pro benchmarking celkem zřejmý. Bylo prokázáno, že vinotéka U Pešata je nejnavštěvovanějším místem, které zákazníci volí k nákupu vína a stane se tedy partnerem.

3.9.3 Porovnání slabých stránek s partnerem benchmarkingu

Ke zjištění nedostatků ve srovnání s vinotékou U Pešata byla provedena komparace. Před samotným porovnáním byly spolu s benchmarkingovým partnerem určena kritéria, která byla následně podrobena komparaci. K již dříve použitým kritériím v dotazníkovém šetření přibyly další tři - poloha vinotéky, možnost degustace a odborný výklad. Data byla získána pozorováním na místě a díky rozhovorům vedeným s majitelem a zástupci Vinotéky U Pešata. Sběr dat se liší od původního dotazníkového šetření z důvodu časového posunu, který nebyl až tak dlouhý, avšak během kterého mohly nastat určité změny.

Obrázek 12: Porovnání slabých stránek s partnerem



Zdroj: Vlastní práce

V tabulce jsou zobrazeny dvě křivky. Modrá představuje vinotéku Vincafe a růžová naopak vinotéku U Pešata. Čísla 1 - 5 určují hodnocení. Stupnice je následující: 1 - nevyhovující, 2 - dostatečná, 3 - velmi dobrá, 4 - dobrá, 5 - vynikající. Výsledné body, jejichž spojením vznikly křivky, představují průměry získaných hodnot.

I v porovnání s konkurující vinotékou, stejně tak jako prokázaly výsledky dotazníku je nabídka šumivých vín ve vinotéce Vincafe nevyhovující. Nabídka bílých vín je vyčerpávající, jelikož tvoří 80% nabídky. S růžovými víny je to o něco lepší, než s víny červenými, i tak však nabídka není dostatečná. Zde však hraje důležitou roli sezónnost tohoto typu vín. Potvrdilo se také, že červených vín je ve zkoumané vinotéce nedostačující množství, něco okolo 8% z celkové nabídky. Co se týče sudových a lahvových vín obecně, je nabídka dobrá. U obou druhů vín platí, že nabídka se skládá z 80 - 90% vín bílých, zbytek tvoří vína bílá a růžová. Zlepšení

tohoto hodnocení by se tedy mělo případně týkat rozšíření nabídky vín červených a růžových, případně jejich nahrazení za vína bílá.

Interiér vinotéky je hodnocen jako vynikající a dá se považovat za nejlépe hodnocené kritérium, tedy za dominantu vinotéky. Kvalita a cena vín je dobrá. Polohu vinotéky lze považovat pouze za velmi dobrou, protože neleží přímo v centru, na druhou stranu však není situována na okraji a navíc se nachází v blízkosti mnoha bytových domů. Možnost degustace, tím se myslí organizace řízené, či neřízené degustace přímo ve vinotéce, nebo ve smluvních restauracích, je v rámci Vincafe nevyhovující, protože tyto služby nejsou vůbec nabízeny. Odborný výklad stojí uprostřed stupnice, a to proto, že ve Vincafe vypomáhá zhruba dvakrát do týdne brigádně studentka, která nemá odbornou kvalifikaci.

Hodnocení vinotéky U Pešata se na stupnici pohybuje poněkud v lepších hodnotách. Nabídka šumivých, růžových a červených vín je větší, protože je rozšířena i o zahraniční vína. Nabídka bílých a sudových vín je množstvím a počtem druhů vcelku podobná. U lahvových vín je Vinotéka U Pešata opět trochu napřed díky dovozu již zmíněných červených vín. Interiér vinotéky není příliš zajímavý, na první pohled je vidět, že mu není věnována taková pozornost. Kvalita je hodnocena stejně jako ve Vincafe, naopak ceny jsou zde o něco vyšší, proto i hodnocení se posunuje o stupeň níže. Co se týče polohy, není stejně tak jako Vincafe úplně ideální, vinotéka se také nenachází v samotném centru Zlína. V rámci posledních dvou kritérií má tato vinotéka vynikající hodnocení. Pan Pešat pořádá často řízené i neřízené degustace ve smluvních restauracích a salóncích, dále organizuje akce, na kterých se snoubí jídlo s vínem. Díky tomu, že se vinotéka nachází přímo v domě, kde pan Pešat s rodinou žije a je tak neustále přítomen v prodejně, je o odborný výklad postaráno až na výjimky neustále.

4 Diskuze

Bakalářská práce “Návrh strategie” pro malou vinotéku se věnuje návržení postupů, které by měly zlepšit současnou pozici zkoumaného podniku na trhu. Návrhy vychází z nedostatků zjištěných při analýze odvětvového a vnitřního prostředí. Dotazníkového šetření vedlo k návržení postupů na zlepšení nedostatků, které pociťují stávající zákazníci zkoumané vinotéky. Na závěr bylo také provedeno srovnání s největším konkurentem v daném městě pomocí metody benchmarkingu, jehož silné stránky byly zjištěny s využitím mystery shoppingu.

Na základě zmíněných analýz byla navržena strategie odlišení, která by měla zlepšit pozici zkoumané vinotéky na trhu. V rámci tohoto doporučení by se měla vinotéka zaměřit na to, v čem je odlišná od stávajících vinoték a využít tak této strategie k získání konkurenční výhody. Doporučení jsou následující:

- V rámci propagace zvýšit povědomí o vinotéce a to následujícími způsoby, které budou apelovat nejenom na vinotéku samotnou, ale na zejména na to, že vinotéka nabízí pouze moravská vína. Jelikož je jedinou vinotékou ve Zlíně, která má takto uzpůsobenou nabídku, bylo by vhodné se právě takto odlišit a získat konkurenční výhodu.
- Další odlišení vyplývá z metody benchmarkingu, kdy byla pomocí mystery shoppingu zjištěna silná stránka největšího konkurenta. I přesto, že metoda benchmarkingu spočívá v napodobení silné stránky konkurenta, byla navržena doporučení, která tento cíl splňuje jen z části. Jako silná stránka partnera bylo určeno předávání podrobných informací zákazníkovi o vínech a cestách, mnohdy do zahraničí, které bylo potřeba uskutečnit pro jejich dosažení. Vzhledem k tomu, že nabízená vína ve zkoumané vinotéce pochází pouze z Moravy, budou se tyto informace týkat převážně této oblasti vinohradnictví. Zároveň tedy bude naplněna podstata benchmarkingu spočívající v napodobení a zároveň bude uplatněna metoda odlišení. Bude sestavena příručka, kterou vypracuje majitelka vinotéky a která bude obsahovat popisky jednotlivých vinařů, jejich způsoby výroby, vyráběné odrůdy a další doplňující informace specifické pro daného vinaře. K sestavení příručky budou využity již získané znalosti o jednotlivých vinařích, případně budou doplněny pomocí telefonických rozhovorů. Příručku následně dostane stávající brigádnice, či budoucí zaměstnanci k důkladnému prostudování.

Další doporučení:

- I přesto, že někteří vinaři jako je například vinařství Volařík červená vína vůbec nevyrábí a to z důvodu nevhodného podnebí pro pěstování červených odrůd, měla by se vinotéka obrátit na ostatní dodavatele vína, případně na nové vinaře a zařadit tak do nabídky více červených odrůd. Stejně tak by měla vinotéka oslovit vinaře i s poptávkou na vína šumivá, je-

jichž nabídka je taktéž nedostatečná. Jelikož nabídka vín bílých je velká, řešením by bylo nahradit nově odebírané druhy červených a šumivých vín za některá bílá vína, jejichž odbyt je nižší. U nabídky sudových vín by bylo dobré nahradit jeden druh vína bílého za víno červené a jeden druh za víno růžové. Nabídka tak bude se třemi víny bílými, třemi červenými a dvěma růžovými vyrovnanější.

- Vinotéka by také měla oslovit významnější dodavatele, kterým je hlavně vinařství Volařík a znovu projednat ceny, za které odebírá. Pokud by dodavatel nebyl ochoten poskytnout nižší cenu i při malých odběrech, měla by vinotéka přestat od daného vinaře odebírat a vyhledat dodavatele jiného. Výběr by měl probíhat buď dle doporučení stávajících vinařů, nebo průzkumem na internetu a následným telefonickým oslovením.
- Navázat kontakty by vinotéka také měla s některou z restaurací nacházejících se ve Zlíně a projednat tak možnost využití prostoru pro uspořádání degustace, spolu s restaurací, která by připravila občerstvení. Degustace by pak vedli someliéři z jednotlivých vinařství se kterými vinotéka spolupracuje. Ti degustace vedou většinou v rámci své propagace zdarma, případně požadují zakoupení kartonu vín od každé degustované láhve.
- Dle výsledku dotazníku A, ze kterého vyplynulo, že vinotéku navštívilo pouze 26% respondentů by bylo vhodné v rámci propagace zvýšit povědomí o vinotéce a to následujícími způsoby:
 - Zajistit placenou reklamu na facebooku, která tak může oslovit až 16 000 osob, ve věku 18 - 65 a více let, v okruhu 20 km. Tato reklama by byla využita po dobu tří měsíců, počínaje 1. července a následně by byla dle výsledků prodloužena či nikoliv. Cena této reklamy je 119 Kč na den. Celkem tedy 10948 Kč za dobu tří měsíců. Úhrada probíhá denně, což by pro vinotéku mohlo být přijatelnější než jednorázový náklad.
 - Vytvořit poutač, který by byl umístěn na budově, ve které se nachází zkoumaná vinotéka. Ten by byl viditelný pro kolem jedoucí auta po hlavní cestě. Pronájem této plochy stojí 2900 Kč měsíčně, výroba poutače o velikosti 8 m² by vinotéku vyšla cca na 4800 Kč (dle ceníku firmy AIP tisk)
- Posledním doporučením je oslovení magistrátu města Zlína a podáním žádosti o umožnění venkovní zahrádky vedle vinotéky. Vznikl by takto prostor pro letní posezení, kde by se mohly být mimo jiné konat degustace.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce je navržení vhodné strategie pro malou vinotéku, díky které získá daný podnik lepší pozici na trhu a stane se tak konkurenceschopnějším.

Tohoto cíle bylo dosaženo díky provedeným analýzám vnitřního a odvětvového prostředí, které odhalily stav podniku z hlediska jeho silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb, které ho ovlivňují. Po vyhodnocení této dílčí části byly navrženy doporučení, která by měla daná vinotéka aplikovat v rámci svého provozu.

Přiblížení se navrhované strategii dopomohly i další metody. Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny preference zákazníků dané vinotéky a zjištěno současné povědomí o dané vinotéce. Bylo využito

Po zhodnocení všech zmíněných aspektů, byla navržena strategie. Konkrétně strategie odlišení, která je jednou z Porterových generických strategií. Spočívá ve zvýšení povědomí o nabídce vín zkoumané vinotéky. Ta je totiž jako jediná v blízkém okolí zaměřena pouze na kvalitní moravská vína, na rozdíl od ostatních vinoték, které se snaží uspokojit zákazníky za každou cenu co nejširší nabídkou vín. Pro zákazníky bude toto odlišení představovat lepší orientaci díky známosti oblastí a také větší důvěru v nabízený sortiment s jasným původem. Dále strategie odlišení představuje poskytnutí podrobných informací o vínech, které ocenili zákazníci u největšího konkurenta. Informace se budou týkat opět jen moravských vín.

Strategii podpoří i další doporučení týkající se rozšíření nabídky červených vín, znovuprojednání cenové nabídky od největšího dodavatele Vinařství Volařík, navázání spolupráce s restaurací za účelem pořádání degustací a tím zvýšení povědomí o nabízených vínech a vinotéce samotné. V rámci propagace bylo také doporučeno vytvořit poutač nedaleko vinotéky, který by oslovil kolemjedoucí auta a zajistit placenou reklamu na facebooku, kde je současná aktivita zákazníků v porovnání s ostatními vinotékami v okolí vysoká.

Do budoucna by se mohla zkoumaná vinotéka zaměřit na vytvoření letní zahrádky, která by také podpořila současnou konkurenceschopnost.

6 Literatura

BLACWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague 1993. ISBN 80-901454-1-8

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.: *Management*. Havlíčkův Brod: Granada Publishing, 2004

FOTR, Jiří. – SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 80-247-0939-2

HISRICH, R. – PETERS, M. *Založení nového podniku*. PRAHA: Victoria Publishing 1996. ISBN 80-85865-07-6.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha : Grada, 2010. str. 205. ISBN 978-80-247-3349-4.

KORÁB, Vojtěch. – PETERKA, Jiří. – REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORÁB, Vojtěch. – MIHALISKO, Vojtěch. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press 2005. ISBN 80-251-0592-x.

KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. Vyd. Praha: Computers Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2007.

KRÁLOVÁ, I. *Finanční analýza*. Praha : Fortuna, 2009. str. 128. ISBN 978-80-7373-060-4.

KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H. *Strategický management. Strategie, strategická analýza*. Praha, 2007.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1911-8.

MAREŠ, J. *Manuál pro tvůrce a uživatele studentského posuzování výuky*. Praha: Karolinum, 2006.

NENADAL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVA, P. *Benchmarking – mýty a skutečnost*. Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 631 s. ISBN 80-85605-12-0.

RUČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualizované vydání*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza.2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C.H.Beck, 2006.

SUCHÁNEK, P. *Finanční management. Distanční finanční opora*. Brno: Masarykova univerzita, 2007.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení do firmy*. Praha: Profesional publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

TRUBAČÍK, J. *Strategická analýza podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

VENEROVÁ, A. a kol. *Studentské hodnocení kvality: Stále hledáte kudy na to?* Brno: ACSA, 2007.

Internetové zdroje

BUBLÍKOVÁ, Lenka, Eagri: Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno [online]. Ministerstvo zemědělství, 2015 [cit.2016-05-12]. Dostupný z WWW: <http://eagri.cz/public/web/file/433552/SVZ_Vino_2015.pdf>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů 4. čtvrtletí 2015 [online]. Český statistický úřad, 2016 [cit.2016-04-12]. Dostupný z WWW: <<https://www.czso.cz/documents/10180/20561573/1600181544.pdf/3b7ae52c-d1d7-4a4a-b18b-809768c81fc1?version=1.0>>

HONUS, Rostislav, et al. Benchmarking ve veřejné správě. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004 [cit.2016-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>. ISBN 80-239-3933-5.

JORDÁN, Hynek, Eagri: Novela vinařského zákona zpřísňuje podmínky prodeje sudového vína [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016 [cit.2016-05-12]. Dostupný z WWW: <http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2016_novela-vinarskeho-zakona-zprisnuje.html>

KUBÍČEK, Bohumír, Slide player [online]. Slide player, 2004 [cit.2016-05-06]. Dostupný z WWW: <<http://slideplayer.cz/slide/2351064/>>

RYČLOVA, M., Český benchmarkingový index: Příručka pro podniky [online]. Verze 1. Czech Invest, 2007 [cit.2016-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>>.

STŘELEČEK, Jiří, Vlastní cesta [online]. Vlastní cesta, 2012 [cit.2016-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>>

WINE OF CZECH REPUBLIC: Statistiky [online]. ČR: Vinařský fond, 2011 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: WWW: <<http://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/statistiky-a-fakta.html>>

ZLÍN: Jsem turista [online]. Zlín: Magistrát města Zlína, 2016 [cit.2016-04-14].
Dostupný z WWW: <<https://www.zlin.eu/jsem-turista-cl-4.html>>

Přílohy

A Dotazník

Dotazník A			
Prosím vyberte jednu z možností k následujícím otázkám, případně odpovězte vlastními slovy.			
1.	Nakupujete víno?	Ano	Ne
2.	Kde jej nejčastěji nakupujete?		
3.	Co je pro Vás rozhodující při výběru místa k nákupu vína?		
4.	Navštívil/a jste již někdy vinotéku vincafe?	Ano	Ne
5.	Jakého jste pohlaví?	Žena	Muž
6.	Jaký je Váš statut? <ul style="list-style-type: none"> • Student/ka • Zaměstnaný/á • OSVČ • Nezaměstnaný/á • Důchodce 		
7.	V jaké věkové kategorii se nacházíte? <ul style="list-style-type: none"> • 18 - 26 let • 27 - 35 let • 36 - 67 let • 68 a více let 		

B Dotazník

Dotazník B			
Prosím uveďte Vaše hodnocení k následujícím otázkám.	Velmi dobrý	Dobry	Špatný
1. Nabídka sudových vín			
2. Nabídka lahvových vín			
3. Nabídka šumivých vín			
4. Nabídka červených vín			
5. Nabídka růžových vín			
6. Nabídka bílých vín			
7. Cena vín			
8. Kvalita vín			
9. Interiér			
10. Obsluha			
Dále vyberte jednu z možností k následujícím otázkám, případně odpovězte vlastními slovy.			
11. Doporučil/a byste vinotéku známým?		Ano	Ne
12. Co se Vám ve Vincafe líbí a co byste naopak změnil/a?			
13. Jakého jste pohlaví?		Žena	Muž
14. Jaký je Váš statut? • Student/ka • Zaměstnaný/á • OSVČ • Nezaměstnaný/á • Důchodce			
15. V jaké věkové kategorii se nacházíte? • 18 - 26 let • 27 - 35 let • 36 - 67 let • 68 a více let			