VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE OBCHODNÍ STRATEGIE MALOOBCHODNÍHO PRODEJCE VÍN NA LOKÁLNÍM TRHU

THE PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF A BUSINESS STRATEGY FOR A RETAILER OF WINE ON THE LOCAL MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Dagmar Filipenská

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2023

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Dagmar Filipenská**
Vedoucí práce:	**Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje obchodní strategie maloobchodního prodejce vín na lokálním trhu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl a metodika zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současné situace a problému
Návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy a zhodnocení současné situace a problému malého podniku působícího v sektoru maloobchodního prodeje vín, navrhnout rozvoj obchodní strategie vedoucí k posílení pozice na lokálním trhu. Cíle bude dosaženo pomocí aplikace zvolených analyticko–výzkumných metod k posouzení klíčových faktorů z vnitřního a vnějšího prostředí včetně provedení vlastního primárního průzkumu u stávajících zákazníků. Na základě syntézy výsledků z provedených analýz, bude navržena vhodná modifikace obchodní strategie a její rozpracování do marketingových aktivit prodejce včetně plánu implementace a zhodnocení možných rizik.

Základní literární prameny:

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert: (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, a kolektiv. Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá rozvojem obchodní strategie maloobchodního prodejce vín v souvislosti s jeho působením na lokálním trhu. Cílem práce je na základě analýz a zhodnocení aktuální situace navrhnout rozvoj obchodních aktivit prodejce, které povedou k posílení pozice podniku na trhu. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část práce se zabývá rešerší literárních pramenů v souvislosti s rozvojem podniku, obchodní a marketingovou strategii a vybranými analyticko-výzkumnými metodami. Analytická část se věnuje aplikaci zvolených metod vnějšího a vnitřního prostředí v kontextu problému podniku, spolu s průzkumem spokojenosti stávajících zákazníků s následnou evaluací výsledků pro následné návrhy řešení. Návrh obsahuje modifikaci původní obchodní strategie, která je rozpracována do marketingových aktivit včetně implementace a zhodnocení možných rizik návrhů a přínosů vedoucí k posílení pozice prodejce na lokálním trhu.

Klíčová slova

rozvoj podniku, obchodní strategie, primární průzkum, spokojenost zákazníků, lokální trh

Abstract

Diploma thesis deals with the development of business strategy of a small wine retailer in the context of a local market. The aim of the thesis is to propose development of business activities of retailer based on analyses and evaluation of the current situation, which will lead to strengthening the position on the market. The thesis is divided into three parts. The theoretical part deals with a literature search in the context of business development, business and marketing strategy and selected analytical-research methods. The analytical part is devoted to the application of the chosen methods of external and internal environment in the context of the company's situation, along with a survey of the satisfaction of existing customers with subsequent evaluation of the results for following proposals for solutions. The proposal contains a modification of the business strategy which is elaborated into marketing activities, including implementation and evaluation of the potential risks of the proposals and benefits leading to strengthening the position of the company on the local market.

Key words

business development, business strategy, primary research, customer satisfaction, local market

Bibliografická citace práce

FILIPENSKÁ, Dagmar. Návrh rozvoje obchodní strategie maloobchodního prodejce vín na lokálním trhu. Brno, 2023. Dostupné také z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151996. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2023 ……

Bc. Dagmar Filipenská

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce Ing. Veronice Bumberová, Ph.D. za přínosné a cenné rady, ochotu při konzultacích, trpělivost a vždy vstřícný přístup. Poděkování patří také majiteli a vedoucí provozovny podniku za poskytnutí podkladů a potřebných informací. V neposlední řadě děkuji mé rodině, která mě během studií plně podporovala.

OBSAH

ÚVOD **8**
VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKA PRÁCE **9**
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **12**
1.1 Pojetí růstu a rozvoje podniku 12
1.1.1 Interní a externí rizika rozvoje a růstu podniků 13
1.2 Strategie a proces strategického řízení 15
1.2.1 Vymezení strategie dle času a hierarchie 17
1.2.2 Propojení obchodní a marketingové strategie 19
1.2.3 Specifika v řízení a marketingových aktivitách malých podniků 20
1.3 Vybrané analyticko-výzkumné metody 22
1.3.1 Analýza vnitřního prostředí ve struktuře 4P 22
1.3.2 Analýza atraktivity oboru dle Porterova modelu pěti sil 25
1.3.3 Průzkum spokojenosti stávajících zákazníků na trhu 26
1.3.4 Konkurenční benchmarking 29
1.3.5 Analýza obecného okolí 31
1.3.6 Analýza atraktivity portfolia produktů za pomoci BCG matice 33
1.4 Celková analýza a zhodnocení faktorů s pomocí SWOT matice 36
1.5 Vhodné obchodní strategie pro malé podniky 38
1.6 Identifikace a hodnocení rizik z návrhů 39
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A PROBLÉMU **42**
2.1 Představení podnikatelské činnosti 42
2.1.1 Strategie, cíle a vize 43
2.2 Analýza vnitřního prostředí ve struktuře 4P 46
2.2.1 Produkt 47
2.2.2 Cena a cenová politika 49
2.2.3 Distribuce nabízených produktů 51
2.2.4 Komunikace a propagace 52
2.2.5 Dílčí shrnutí analýzy vnitřního prostředí 55
2.3 Analýza atraktivity oboru 56
2.3.1 Analýza stávající konkurence na lokálním trhu 56

2.3.2 Vyjednávací síla zákazníků ... 59
2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů ... 60
2.3.4 Hrozba substitutů ... 62
2.3.5 Potenciální nová konkurence ... 62
2.3.6 Dílčí shrnutí faktorů atraktivity oboru ... 62
2.4 Průzkum spokojenosti stávajících zákazníků ... 64
2.4.1 Metodologie průzkumu ... 65
2.4.2 Analýza dat a výsledky výzkumu ... 67
2.4.3 Dílčí shrnutí výsledků z průzkumu ... 75
2.5 Benchmarking stávajících konkurentů dle vybraných faktorů ... 78
2.5.1 Dílčí shrnutí výsledků konkurenčního benchmarkingu ... 80
2.6 Analýza obecného okolí ve vazbě na vybraný podnik ... 81
2.6.1 Analýza sociálně-demografických faktorů ... 81
2.6.2 Analýza ekonomických faktorů ... 86
2.6.3 Analýza legislativních faktorů ... 88
2.6.4 Dílčí shrnutí faktorů z obecného okolí ... 90
2.7 Analýza produktového portfolia za pomoci BCG matice ... 92
2.7.1 Dílčí shrnutí portfoliové analýzy ... 94
2.8 Celková analýza a zhodnocení výsledků metodou SWOT ... 96
2.8.1 Celkové zhodnocení a výběr vhodné strategie ... 100
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS ... 107
3.1 Návrh rozvoje obchodní strategie a cílů ... 107
3.2 Návrh na rozšíření obchodního portfolia produktů ... 108
3.2.1 Výběr sortimentu vín a dodavatelů ... 108
3.2.2 Implementace návrhu a časový harmonogram ... 111
3.2.3 Odhad nákladů a očekávané přínosy ... 112
3.2.4 Identifikace a analýza rizik z návrhu ... 113
3.3 Návrh na rozšíření spolupráce v B2B sektoru ... 115
3.3.1 Oslovení a podmínky spolupráce ... 117
3.3.2 Implementace návrhu a časový harmonogram ... 118
3.3.3 Odhad nákladů a očekávané přínosy ... 119
3.3.4 Identifikace a analýza rizik z návrhu ... 121

3.4 Návrh rozvoje marketingových aktivit ... 123
3.4.1 Online a off-line komunikace a prezentace ... 123
3.4.2 Implementace návrhu a časový harmonogram ... 126
3.4.3 Odhad nákladů a očekávané přínosy ... 126
3.4.4 Identifikace a analýza rizik z návrhu ... 128
3.5 Celkové zhodnocení navržených variant ... 129
ZÁVĚR ... 131
POUŽITÁ LITERATURA ... 133
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK ... 139
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ ... 140
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ ... 141
PŘÍLOHY ... 142

ÚVOD

Malé podniky byly a budou nedílnou součástí vyspělé ekonomiky naší země a hrají neodmyslitelnou roli v hospodářství obecně. Přínosy a dopady jejich činnosti jsou významné. Mezi tyto přínosy může být zmíněna flexibilita maloobchodů v reakcích na měnící se vlivy prostředí, inovace a požadavky zákazníků bez svázanosti na byrokratické procesy. Také se podílí na rozvoji lokální ekonomiky, když poptávají zboží a služby od místních dodavatelů a zvyšují tak poptávku po těchto zdrojích. Lokální a malé podniky přináší do místní komunity mnoho výhod. Jedním z významných rozdílů oproti velkoobchodu je osobní přístup k zákazníků, důvěra a loajalita. Do místní ekonomiky přináší rozmanitost při výběru zboží a důraz na kvalitu. Jsou významným poskytovatelem pracovních míst a majitelé těchto podniků jsou většinou velmi lokálně angažovaní.

Malé podniky mají svá specifika, kterým se tato práce bude věnovat. Obvyklým jevem u malých podniků je zastaralá nebo i chybějící strategie, cíl a vize. Právě tento faktor může mít za následek, že se podnikání nebude posouvat dál a buď úplně zanikne nebo zůstane ztracené ve změti dalších podniků. Ztíženou situaci mají malé lokální podniky v dopadech a vlivech okolního prostředí, se kterými musejí bojovat více urputně než ty velké. Stává se tak čím dál těžím úkolem pro jednotlivé malopodnikatele v těchto rychle se měnících podmínkách najít čas na rozvoj svého podnikání. Poslední 3 roky znamenaly pro malé podniky opravdu turbulentní prostředí ovlivněné pandemií. Maloobchod patřil mezi nejvíce postiženou oblast a čelil mnoha výzvám. I toto je jeden z faktorů, který analyzovaný podnik v minulých letech ovlivnil.

Nastíněná výše zmíněná situace a také osobní zainteresovanost byly podnětem pro napsání této diplomové práce, která si klade za cíl pomocí analýz a komplexního zhodnocení situace pomoci podniku rozvinout a modifikovat jeho obchodní strategii malé vinotéky. Jedná se o rodinný podnik působící na lokálním trhu na Vysočině bezmála 10 let a během svého působení se vývoj podnikání příliš nerozvinul a nezměnil. Provedeny budou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, atraktivity oboru, průzkum spokojenosti mezi stávajícími zákazníky podniku a celkové vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro rozvoj obchodní strategie a upevnění pozice vinotéky na lokálním trhu.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKA PRÁCE

Pro zpracování mé diplomové práce jsem byl zvolen podnik Vinotéka Polná. Jedná se o malý podnik zaměřující se na prodej vinného sortimentu, zejména pak stáčených a lahvových vín a dalšího drobného doplňkového zboží. Podnik byl založen v roce 2015 s hlavní myšlenkou přinést zákazníkům lokální a kvalitní vína ověřeného původu. Důraz je kladen na lokálnost vín, původ hroznů a osobní kontakty majitele přímo s vinaři. Provozovna se nachází na menším městě v kraji Vysočina, je dobře situována přímo na náměstí. Důvodem výběru je osobní zainteresovanost vzhledem ke skutečnosti, že autorka práce figurovala jako zakládající člen tohoto podniku. Prostřednictvím této práce by autorka ráda napomohla k dalšímu rozvoji podniku.

Vymezení problému

Trh je poměrně lokální a ovlivněn turistickou sezónou. Ačkoli se podnik nachází v turisticky významném městě, tento faktor podnik příliš nezohledňuje, přičemž nejsilnější sezónou je právě letní, a naopak velký útlum nastává od začátku roku. Níže jsou vymezeny klíčové oblasti, s nimiž se podnik potýká:

- Za dobu svého působení se podnik v nabídce zboží či služeb příliš neposunul. **Nabídka podniku je úzká** a může docházet k situacím, kdy nebude poptávka zákazníka uspokojena. Důvodem mohou být nepružné reakce právě na **přání a potřeby zákazníků či nabídku a rozvoj konkurenčních podniků** v nejbližším okolí.
- V dnešní době jsou pro téměř každé podnikání důležité sociální a jiné **komunikační sítě**. Tyto možnosti podnik nevyužívá, a proto dalším faktorem mohou být nedostatečné komunikační kanály směrem k zákazníkům.
- V rámci **malého lokálního trhu je zde silná přímá konkurence** a dále více nepřímo konkurenčních podniků. Sortimentní nabídka podniku není aktuální vzhledem k této konkurenci a jimi poskytovaných služeb. Zároveň podnik aktivně nereaguje na měnící se okolní prostředí a trendy v oblasti konzumace vina a vinných nápojů.

Hlavní cíl a metodika zpracování

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy a zhodnocení současné situace a problému malého podniku působícího v sektoru maloobchodního prodeje vín, navrhnout

rozvoj obchodní strategie vedoucí k **posílení pozice na lokálním trhu**. Cíle bude dosaženo pomocí aplikace zvolených analyticko-výzkumných metod k posouzení klíčových faktorů z vnitřního a vnějšího prostředí včetně provedení vlastního primárního průzkumu u stávajících zákazníků. Na základě syntézy výsledků z provedených analýz, bude navržena vhodná modifikace obchodní strategie a její rozpracování do marketingových aktivit prodejce včetně plánu implementace a zhodnocení možných rizik.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí, které na sebe navazují. První část se věnuje teoretickým východiskům, která jsou klíčová k uchopení dané problematiky. Čerpáno je z odborné literatury a jedná se zejména o pojem růstu a rozvoje podniku jeho řízení a možná rizika v kontextu malého podniku a charakteristiky malých firem. Dále je vymezen pojem strategie v návaznosti na obchodní hierarchie a proces strategického řízení. Pozornost je věnována obchodní strategii v návaznosti na produktové portfolio. Pro správné uchopení jsou popsány vybrané analytické-metody, které jsou aplikovány v následující části práce.

Analytická část práce obsahuje provedení jednotlivých analýz pro vnitřní a vnější prostředí vybraného podniku s cílem následného zhodnocení výsledků pro následné řešení zadaného problému, a to v rámci daného postupu:

- **Popis vybraného podniku** a jeho současné strategie včetně cílů majitele. Představení organizační struktury podniku včetně finančního výhledu.
- Popis současné situace v podobě **marketingového mixu** 4P včetně rozpracování sortimentu na stáčená vína, lahvová vína, doplňkový sortiment, marketingovou online i off-line propagaci.
- **Analýza atraktivity oboru** – lokálního trhu, která zahrnuje přímou stávající konkurenci, vliv zákazníků, dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů a vliv substitutů.
- **Hlubší zhodnocení současné nabídky produktů** konkurentů na trhu, bude analyzováno za pomocí benchmarkingu.
- Průzkum zaměřený na **spokojenost stávajících zákazníků** zejména ve vztahu k nabízenému sortimentu a jejich preferencí.
- **Analýza obecného okolí** v přímé vazbě na vybraný podnik a jeho vymezené problémy, bude provedena analýza sociálně-demografických faktorů a ekonomických faktorů.

- Výstupem z každé analýzy bude dílčí shrnutí dat za pomocí identifikace klíčových/kritických faktorů, které budou následně zpracovány do SWOT matice.

Třetí návrhová část navazuje na výsledky evaluace faktorů za pomoci SWOT a zaměřuje se na zpracování konkrétních návrhů **rozvoje obchodní strategie podniku** tak, aby tyto návrhy byly pro podnik realizovatelné s cílem **upevnění pozice podniku na lokálním trhu**. Součástí těchto návrhů bude vyhodnocení jejich přínosů a zároveň možných rizik. Návrhy si kladou za cíl upevnit pozici podniku na trhu.

V diplomové práce budou použity jak primární, tak i sekundární data. Primární data jsou získaná z dotazníkového šetření, které mají zákazníci možnost vyplnit elektronicky v podobě vytvořeného dotazníku nebo přímo na prodejně. Sekundární zdroje jsou v podobě webových stránek, vědeckých publikací, ale také interních dokumentů, účetních knih, výkazů či volně dostupných analytických marketingových nástrojů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce jsou zpracovány dostupná východiska pro komplexní pochopení a zacílení, které je nutné pro řešení dané problematiky. Tato část se zabývá pojetím rozvoje a růstu podniku včetně možných interních a externích rizik s tím spojených. Dále vymezuje strategie a propojení obchodní a marketingové strategie spolu se specifiky v řízení a marketingových aktivit malých podniků. Následně jsou kapitoly věnovány vybraným analyticko-výzkumným metodám, které pomohou s uchopením celé analytické části práce. Na závěr jsou popsány kapitoly k vyhodnocení možných rizik z návrhů.

1.1 Pojetí růstu a rozvoje podniku

Každý podnik si prochází určitými fázemi. Od založení, rozvíjení činností, růstu, potýkání se s krizí či problémy až k ukončení činnosti. Pokud podnik zvládne krizové situace, daří se mu růst a nestagnuje, nemusí ho potkat konečná fáze, tedy zánik. Dle Vebera a Srpové (2008) je růst podniku výzvou a může k němu dojít vlivem externích nebo interních událostí. Růst mění charakter firmy a je zcela na roli majitele, kam bude růst podniku směřovat. U některých podniků může majitel záměrně růst zastavit, a to z proto, že ho uspokojuje řízení malé firmy a nechce delegovat své pravomoci. S růstem podniku se pojí pojem životního cyklu, který představuje několik fází:

- vznik podniku;
- růst;
- stabilizace;
- krize;
- zánik.

Přičemž platí, že podnik nemusí nutně projít všemi těmito fázemi. Pokud se podnikatel dopředu seznámí s jednotlivými cykly, nemusí poté řešit problémy v jednotlivých stádiích. Snadněji pak dojde k odhalení příčin stagnace či krize. (Veber, 2012)

Rozvoj podniku, pokud je plánovaný vedením, by měl být také správně časově ohraničen a řízen. Dle Colinse (1993), by první krok při plánovaném růstu měl udělat sám majitel. Záleží totiž právě na jeho cílech a záměru směřování podniku. Jakmile budou stanoveny

podnikové cíle a plány dalším krokem je přesné vytyčení kroků, které povedou ke snadnější realizaci růstu. Ihned po majiteli následují zaměstnanci a jejich pracovní náplň. Dále jsou důležité otázky ohledně každodenních činností, rutinní úkoly, nová náplň dne, která přibyla za poslední měsíce.

Dle Staňkové (2007) chápeme růst podniku jako dynamický proces, který je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu. Tento proces zahrnuje jak rozvoj vnitřních faktorů podniku, tak i přihlédnutí k vnějšímu okolí podniku a možným příležitostem. Rozvojový potenciál podniku může být analyzován dle těchto faktorů:

1. **Finanční růst** ukazuje rozvoj celkového podnikání pomocí finanční ukazatelů, kterými jsou tržby, náklady, zisk. Finanční růst pak zvyšuje hodnotu firmy a umožňuje také investice do jejího rozvoje.

2. **Strategický růst** představuje reakci podniku na změny v okolí podniku, které přicházejí od vnějších vlivů. Důležitá je pak reakce na tyto změny, využití potenciálu zdrojů podniku a jejich přeměnu pro udržení konkurenceschopnosti.

3. **Strukturální růst** znamená rozvoj interních struktur, které se mohou týkat informačních, procesních, kontrolních nebo finančních systémů.

4. **Organizační růst** znamená změny v organizační struktuře a případné rozdělování manažerských funkcí či jejich rozšiřování. Při řízení rodinných podniků je struktura podniku obvykle zaplněna členy rodiny. Výraznější změny organizační struktury se objevují při přechodu činnosti podniku do online sektoru. (Staňková, 2007)

1.1.1 Interní a externí rizika rozvoje a růstu podniků

Možná rizika, která by mohla nastat a brzdit tak růst podniku můžeme nalézt specifikovaná v mnoha literaturách. Koráb uvádí rozdělení na externí tlaky, interní tlak, rodinné tlaky a tlaky podnikatelského charakteru. (Koráb, 2008)

Do externích tlaků Koráb (2008) zahrnuje státní sektor, společnost, ekonomickou situaci nebo i klima:

- Neefektivita, byrokracie, složitá administrativa;
- Diskriminace malých a středních podniků;

- Špatná a nesystematická legislativa, kterou je v praxi obtížné sledovat;
- Státní sféra neposkytuje informace včas;
- Příliš vysoké daně, duplicitní zdanění;
- Korupce a kriminalita;
- Efektivní nebo žádné rozdělování podpůrných zdrojů;
- Silná konkurence ze strany větších domácích i zahraničních firem.

Do interní tlaků, které mohou podniku bránit v růstu a rozvoji, které souvisí s popisovaným podnikem, může být zmíněno: (Koráb, 2008)

- **ztráta jedinečnosti**, know-how či technologická zastaralost zařízení, vybavení;
- **finance** – celková špatná správa a rozdělní dostupných financí, neinvestování správným směrem, zastaralost a komplikovanost procesů, špatné vedení účetnictví;
- **nedostatečná kvalifikovanost** lidských zdrojů, neexistující nebo neefektivní motivační systémy, malá ochota zaměstnanců se zlepšovat či přijímat odpovědnost.

Vzhledem k faktu, že podnik je rodinného typu, uvádíme zde i vlivy rodinných tlaků, které jsou dle Korába (2008):

- nedostatek manažerských a podnikatelských znalostí a dovedností – podnik řídí rodinný příslušník, který nemusí mít patřičné schopnosti a vlastnosti potřebné pro úspěšné vedení a řízení;
- problém zdvojení a nejasných rolí v rodinném podniky – určité činnosti se mohou překrývat nebo být duplikovány;
- vysoké stresové zatížení – nejenom ve smyslu dostát podnikatelských cílů, ale také ve smyslu finančního zabezpečení rodiny;
- konflikty v rámci rodinných vztahů, které se mohou přenést do podnikání.

Možným rizikem, které může nastat při růstu podniku je také špatné vedení účetnictví, zkrátka nedostatečný přehled nad příjmy a výdaji. Toto riziko může vést k celkové platební neschopnosti, kdy podnik nebude schopen hradit své závazky. K tomuto riziku může dojít i v případě, že zisky podniku rostou a zákazníci přibývají. S růstem podniku obvykle nepřibývá pouze zisk, ale také výdaje. Právě nekontrolovatelný růst výdajů může být příčinou neúspěchu, ačkoli podnik zaznamenává celkový růst. Důležité je tedy pečlivé vedení všech účetních záznamů a jejich pravidelná kontrola a aktualizace. (Colin, 1993)

1.2 Strategie a proces strategického řízení

Pojmem strategie chápeme jako stanovenou cestu k tomu, jak mají být naplněny cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Proto strategii vymezujeme již na začátku podnikání a měla by být protkána po celou dobu činnosti podniku a průběžně aktualizována dle okolních změn. Do stanovení strategie se promítají veškeré vnější i vnitřní vlivy, které podnik ovlivňují. Strategie by měla být zvolena s ohledem na prostředí, trh, na kterém se podnik nachází, zaměření podniku a jeho charakteristiky. Právě s ohledem na měnící se prostředí, které mohou ovlivnit zcela nepredikovatelné situace, by strategie měla reflektovat tyto změny a také se jim přizpůsobit. Realizace cílů podniku je tedy podmíněna dobře a realisticky stanovenou strategií, pomocí níž dojde ke splnění vytyčených cílů. (Hanzelková, 2017)

Mallya (2007) uvádí charakteristiky úspěšně vymezené strategie, mezi které patří například podpora vedení podniku, zapojení zainteresovaných pracovníků, časová návratnost, dynamičnost, inovativnost a flexibilita. Z hlediska časového je strategie vymezena na dlouhé, střední a krátké období. Strategická úroveň prováděná top managementem je obvykle plánována na 2-5 let. Taktická úroveň je definována jako střednědobý proces a na týden až 1 rok je vymezena úroveň operativní.

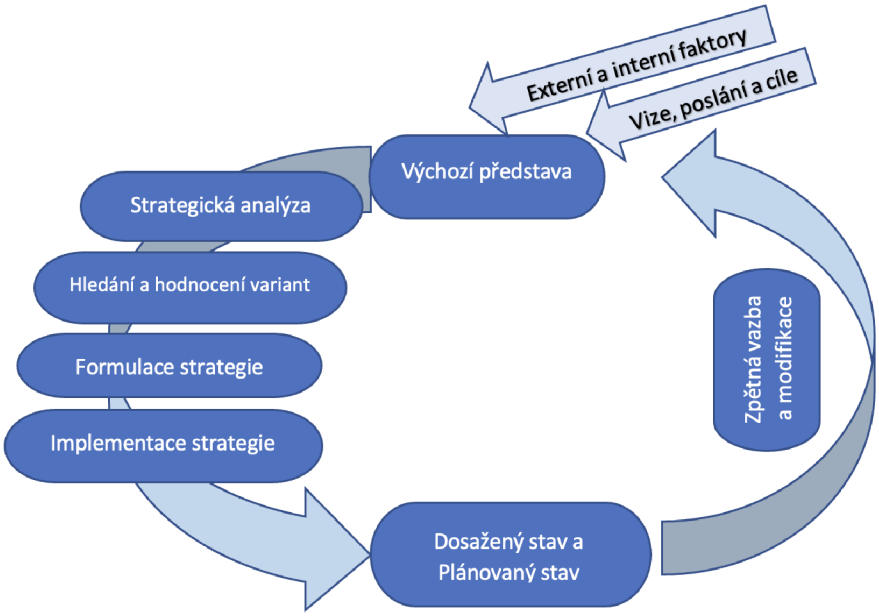
Strategické řízení, jako nikdy nekončící proces je v odborné literatuře vymezeno posloupnými, na sebe navazujícími činnostmi, které se vzájemně prolínají a ovlivňují. Počáteční krokem tak obvykle je stanovení poslání firmy a firemních cílů. Dále navazuje strategická analýza jejímž výstupem je formulace možných řešení k dosažení cílů, optimalizace až po implementaci zvolené strategie. Strategické řízení by mělo být vždy v souladu s firemními cíli, prostředím, ve kterém firma působí, ale také jeho disponibilními zdroji. Při výběru strategie by měla být zvážena i realizovatelnost její implementace vzhledem na analyzovaný podnik. Kroky strategického řízení mohou jít postupně, přímo na sebe navazovat, překrývat se nebo může docházet k vracení se k dílčím krokům. Může docházet ke změnám v důsledku měnícího se prostředí či různým externím vlivům. (Hanzelková, 2017)

Mallya (2007) dělí proces strategického řízení do celkem pěti na sebe navazujících fází.

- První fáze představuje stanovení podnikových misí a cílů. Zjišťuje, jaký je stav strategického řízení v podniku a vymezuje, čeho chce firma dosáhnout.

- Druhá fáze analyzuje vnější a vnitřní okolí podniku a veškeré vazby fungování podniku jako celku. Určuje klíčové oblasti podniku a priority.
- Třetí fáze tvoří nové nebo modifikuje staré cíle v souvislosti se zjištěnými výsledky z druhé fáze.
- Čtvrtá fáze implementuje navržené strategie, a to v souladu s podnikovými procesy.
- Pátá a poslední fáze je hodnocení a kontrola implementované strategie, její průběžné monitorování a případné navržení nápravných kroků.

Zich (2012) při procesu strategického řízení zdůrazňuje potřebu pracovat s principem zpětné vazby. Strategické řízení je vymezeno postupným plněním dílčích kroků od analýz až po samotnou implementaci, ale podnik by neměl zapomínat je zhodnocení a případnou modifikaci strategie. Díky opakujícímu se zpětnému hodnocení v procesu strategického řízení podnik může reagovat na změny v jeho okolí, které mají vliv na jeho konkurenceschopnost a rozvoj. Proces strategického řízení dle Zicha naznačuje obrázek č. 1.



Obrázek 1 Proces strategického řízení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Zicha, 2012)

Dle Keřkovského (2006) tvoří podstatu strategií strategické cíle. Jedná se o vymezený a žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout. Patří také mezi důležitá kritéria hodnocení

fungování podniku. Každý podnik může sledovat více cílů zároveň. Jejich úkolem je také motivovat podnik nebo jeho vedení k neustálému zlepšování za účelem dosažení daných cílů. Při formulování cílů by vedení podniku mělo brát v úvahu vliv prostředí, ve kterém působí, očekávání různých zainteresovaných stran (stakeholders, zaměstnanců, zákazníků), finanční situaci či společenské přínosy dosažení cílů. Při formulování cílů se stanovují cíle obecné, dále jsou tyto obecné cíle specifikovány do jednotlivých oblastí, činností nebo na úrovně řízení a dále jsou určeny priority plnění cílů.

Většina literárních pramenů zmiňují, že cíle, by měly být správně stanoveny pomocí pravidla SMART, např. Keřkovský a Vykypěl (2006) udávají:

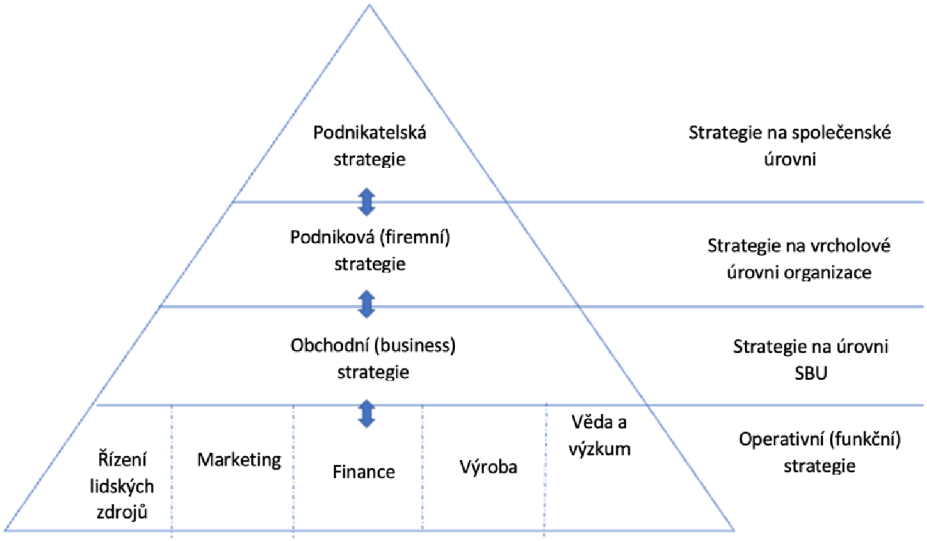
- **Stimulating** nebo také **Specific** – cíl musí být dostatečně stimulující dobře konkretizován, aby vedl k dosažení plánovaných výsledků.
- **Measurable** – cíl by měl být stanoven tak, aby jeho dosažení bylo měřitelné.
- **Acceptable** – vyjadřuje, že daný cíl by měl být akceptovatelný pro ty strany, kterých se bude bezprostředně týkat.
- **Realistic** – dosažení daného cíle má být stanoveno realisticky možným způsobem.
- **Timed** – správně stanovený cíl má určený časový rámec.

1.2.1 Vymezení strategie dle času a hierarchie

Z hlediska časového je strategie vymezena na dlouhé, střední a krátké období. Strategická úroveň prováděná top managementem je obvykle plánována na 2-5 let. Taktická úroveň je definována jako střednědobý proces a na týden až 1 rok je vymezena úroveň operativní. Hierarchii strategií můžeme rozlišit na sebe navazující korporátní, obchodní a funkční strategii. Formulace jednotlivých strategií by na sebe měla navazovat, a to postupem shora dolů. Dále by mezi jednotlivými měla být uplatňován princip zpětné vazby. (Fotr, 2012)

Hierarchická soustava firemních strategií obsahuje firemní (corporate) strategii, obchodní (business) a funkční (functional) strategii. Formulace jednotlivých strategií by na sebe mělo navazovat, a to postupem od firemní až po funkční strategii. Firemní strategií odpovídáme na otázku ohledně směru podnikání a obvykle také reflektuje poslání podniku, jeho vizi a misi s přihlédnutím k externím a interním faktorům podniku. Dále na tuto strategii navazuje strategie obchodní. Obchodní strategie pak může být rozpracována pro konkrétní SBU (Strategic Business Unit) i na určitém trhu. Obvyklým

obsahem obchodní strategie jsou definované prvky jako produkt, služba, místo podnikání, propagace, procesy, ceny. Navazující strategií jsou funkční strategie, které mohou být rozpracovány do několika oblastí, a to strategie pro marketing, výzkum a vývoj, lidské zdroje nebo finanční strategie. Hierarchickou soustavu strategií naznačuje obrázek č.2. (Keřkovský, 2002)



Obrázek 2 Hierarchie strategií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya 2007, str. 36)

Firemní (korporátní) strategií odpovídáme na otázku ohledně směru podnikání a obvykle také reflektuje poslání podniku, jeho vizi a misi a celkový smysl podnikání s přihlédnutím k externím a interním faktorům podniku. Firemní strategie obsahuje odpovědi na vymezení „kdo, co, jak?“. Jaké strategické obchodní jednotky podniku jsou vymezeny, jaké mají strategické cíle a jaké jsou směry jejich rozvoje. Každý SBU může mít zvolenou jinou strategie. V situaci, kdy má podnik jinou SBU, dochází k formulování jediné business strategie. Dále na tuto strategii navazuje strategie obchodní. (Hanzelková, str. 27, 2017).

Obchodní (business) strategie rozpracovává cesty ke splnění cílů pro konkrétní SBU (Strategic Business Unit) i na určitém trhu. Obchodní strategii můžeme specifikovat pomocí rozšířeného marketingového mixu – „7P“. Tento mix vymezuje produkt či službu (*product*), cenovou politiku (*price*), vymezení trhu (*place*), propagaci (*promotion*), lidské zdroje (*people*), nezbytné proces (*process*) a plánování (*planning*). Vymezení aspektů marketingového mixu slouží jako východisko pro obsahové vymezení obchodní strategie

a slouží jako podklad pro navrhnutí možných rozvojových směrů. (Hanzelková, str. 33, 2017).

Dle Mallya (2007) obchodní strategie určuje strategické cesty vedoucí k dosažení vytyčeného cíle a dává jasný charakter podnikání na konkrétním trhu. Je to rozhodnutí o tom, jak uspokojit své zákazníky na daném trhu dle jejich potřeb a požadavků a zároveň být konkurenceschopný.

Navazující strategií je **funkční** strategie. Může obsahovat několik oblastí, které jsou specifické pro danou firmu a zároveň klíčové pro její další rozvoj. Může se jednat o marketingové strategie, výzkum a vývoj, kvalita a jakost, výrobní, personální, finanční či informační strategii. Mezi jednotlivými funkčními strategiemi platí horizontální propojení, které je typické pro sdílené činnosti v podniku. (Hanzelková, 2017)

Opět i zde nalézáme platnost v tvrzení, že strategie na jednotlivých úrovních musí být v souladu a vzájemně se doplňovat. Pro úspěšnou strategii by pak měly platit tyto společné charakteristiky: (Fotr, 2012)

- flexibilnost strategií;
- podpora vrcholového vedení;
- pochopitelná pro všechny strany;
- dostatečně motivující;
- koncepční;
- podmiňuje růst hodnoty podniku.

1.2.2 Propojení obchodní a marketingové strategie

Propojení korporátní, produktové a marketingové strategie je důležité pro identifikování celopodnikového směřování. Firemní strategie dává odpověď na otázku ohledně alokace zdrojů, odvětvích a trzích, na kterých bude firma působit. Pojednává o realizaci podnikových cílů, tedy způsobech, jakým budou dosaženy. (Jakubíková, 2008) Korporátní strategie je nedílnou součástí podnikání. Proto by tato měla reflektovat všechny uvedené strategie, a to jak firemní, marketingovou a produktovou strategii. Vzájemný soulad těchto strategii předznamenává úspěšnost jejich naplnění.

Produktová strategie je hlavní součástí vnímané hodnoty podniku. Pomocí produktů, které podnik nabízí, uspokojuje potřeby svých zákazníků a vytváří tak vnímanou hodnotu značky, tedy jména podniku. Rozhodující je zde kvalita nabízených produktů, vlastnosti, funkce i design. Dalším faktorem mohou být různé podpůrné služby k produktu, které také mohou nalákat zákazníka ke koupi. Produktovou strategii ovlivňují investiční cíle, které mohou být krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé. Dále produktovou strategii ovlivňuje celková podnikatelská strategie, a to orientace na výnosy, snižování nákladů, stabilizace výnosů nebo budoucí růst. Dle míry uspokojení se do podniku pak zákazníci budou nebo i nebudou vracet. Produktová strategie tak odráží spektrum zákaznických názorů na kvalitu a hodnotu produktu, kterou podnik začlení do své strategie. (Jakubíková, 2008)

Marketingová strategie pak informuje o tom, jak, kdy a kde bude podnik konkurovat. Je odvozena od potřeb, aktuální pozice podniku a jeho cílů. Reflektuje také nabízené služby, umístění trhu, na kterém podnik působí a také prodávaný sortiment. (Jakubíková, 2008)

1.2.3 Specifika v řízení a marketingových aktivitách malých podniků

Dle Srpové (2010) je převažující hledisko členění právě počet zaměstnanců: mikropodnik – do 9 zaměstnanců, malý podnik – do 49 zaměstnanců a střední podnik – do 249 zaměstnanců. V rámci této práce se analyzovaný podnik se svou velikostí řadí mezi drobné či malé podnikání. A proto je vhodné, popsat specifikace malých firem v rámci strategického a marketingového řízení.

Pojetí managementu malého podniku se některými charakteristikami odlišuje. V souvislosti s činností malého podniku je zde klíčová práce manažera či vlastníka podniku. Jeho nastavení stylu řízení, komunikace a celkové osobnosti. Střední či velké podniky jsou rozčleněny na oblasti, které jsou řízeny jednotlivými manažery, u malého podniky obvykle veškeré oblasti řídí jeden jediný manažer. (Veber, 2012)

Finančnímu řízení se obvykle v malém podniku věnuje manažer sám. Obvykle se jedná o sestavování finančních plánů, rozvoje podniku, finančních analýz, zajišťování chodu podniku, opatřování zdrojů, či investiční plánování. Zpracování účetních výkazů, hrazení závazků nebo komunikace se státními institucemi bývá v malých podnicích zajišťování účetními (ať již vlastním, nebo externím pracovníkem). (Veber, 2012)

V personální oblasti má také hlavní slovo majitel – vlastník, který většinou provádí první nábor zaměstnanců, vede pohovory a organizuje nábor zaměstnanců. Rozhoduje také o odměňování pracovníků, motivačních složkách mzdy. Hodnocení pracovníků pak obvykle probíhá neformální formou. Při určitém počtu zaměstnanců na plný pracovník úvazek (může to být 100–150) může majitel pověřit vedením lidských zdrojů personalistku z řad zaměstnanců nebo využít služeb personálních agentur. (Veber, 2012)

Oblast marketingového řízení malého podniku nese své charakteristické rysy. Rozsah marketingových aktivit a stejně tak jejich rozpočet obvykle nebývá velký. Zaměření je primárně na zákazníka, jeho potřeby, požadavky a očekávání od podniku. Výhodou malého rozsahu těchto aktivit je pružnější reakce na dotazy, poznámky, zprávy či objednávky zákazníků. Aktivity pak mohou zacílit produkt přesně na danou oblast, která je zákazníky nejvíce požadována. Malý podnik pak těží z osobního přístupu k zákazníků. Nevýhodou u malých podniků z hlediska marketingového řízení je nedostatek finančních zdrojů, nedostatek lidských zdrojů či nedostatečná kompetence podnikatele. (Veber, 2012)

Marketing pro malé nebo střední podniky se vyznačuje svými specifiky. Cílem marketingového plánu pro menší podniky je dosažení konkurenční výhody, a to zejména vymezením své pozice na trhu a také vůči svým konkurentům. Pro malé firmy je typická užší portfoliová struktura produktů, demografická segmentace a také větší zaměření na zákazníka. Zároveň rozsah a také finanční možnosti, které malý podnik může vložit na marketingové účely je menší ve srovnání s většími podniky. Marketingové pojetí malých firem vystihuje dokonalé porozumění potřebám a požadavkům svých zákazníků, které je lepší než konkurence. (Staňková, 2007)

Veber a Srpová (2012, st.185) udávají několik výhod marketingu malých podniků, ze který pak těží zejména zákazník:

- **Pružnější reakce** a tím i flexibilita na měnící se okolí, změny a požadavky. Trh je dynamický a s ním i požadavky zákazníků, na které malá firma reaguji pružněji než firmy velké.
- **Silná orientace na zákazníka**, která vzniká užším vymezením trhu, na kterém malá firma působí. Počet zákazníků, kterým podnik naslouchá je menší a může být lépe prozákaznický.

- **Zaměření na specializovaný produkt** souvisí se soustředěním malých podniků na užší sortiment, jemuž je věnována patřičná pozornost v oblasti kvality.
- **Osobní přístup** je charakteristickou vlastností malých podniků, která se promítá i do jeho marketingových činností. Blízký vztah mezi podnikem a zákazníkem je velmi jedinečný a znamená konkurenční výhodu. Díky těmto blízkým vztahům podnik získává cenné informace a může tak ještě lépe zlepšovat své zboží a služby.
- **Loajalita zaměstnanců** souvisí s až rodinnou atmosférou, která obvykle v malých podnicích panuje. Zaměstnanci se mezi sebou (alespoň vzdáleně) znají a dobrými vztahy dotváří celkovou image podniku.

(Kotler, 2007)

1.3 Vybrané analyticko-výzkumné metody

Použité analyticko-výzkumné metody jsou zvoleny v souvislosti s prostředím, ve kterém podnik působí a v návaznosti na jeho pozici a velikost vzhledem k trhu. Vnitřní prostředí bude analyzováno ve struktuře 4P, tedy v segmentu nabízeného sortimentu, distribuce, propagace a ceny. Atraktivita oboru bude provedena ve struktuře Porterova modelu pěti sil, zahrnující vliv odběratelů, dodavatelů, stávající konkurence či potenciální budoucího konkurence a hrozbu substitutů. Následovat bude průzkum spokojenosti stávajících zákazníků z hlediska sortimentu, cen, kvality a prostředí. Konkurence podniku bude rozpracována detailněji pomocí provedení benchmarkingu. Analýza obecného okolí bude vytvořena v souladu s vlivem těchto faktorů na podniku, a to pro legislativní, ekonomické a sociálně-demografické faktory. Atraktivita portfolia vůči konkurenci bude zpracována za pomocí BCG matice. Analýzy budou sloučeny shrnuty ve struktuře SWOT matice.

1.3.1 Analýza vnitřního prostředí ve struktuře 4P

Tradiční pojetí marketingového mixu se skládá ze 4P, tedy produkt (product), cena (price), propagace (promotion) a místo (place). Produkt pak představuje vše, co je možné zákazníkovi nabídnout ke koupi a uspokojit tak jeho potřebu na trhu. Jedná se o fyzické položky, nebo také nehmotné služby, místa či myšlenky. Ve pojmu produktu se nachází celkový nabízený sortiment, jeho kvalita, značka, doprovodné služby, či design. Cena

představuje výslednou částku, kterou zákazníci za produkt zaplatí a jsou tedy ochotni za tuto sumu produkt poptávat. Propagace představuje komunikační aktivity, kterými se podnik snaží co nejatraktivněji představit hodnoty a přednosti produktu tak, aby zaujal kupujícího. Jedná se o formu reklamy, podpory prodeje, osobní prodej nebo publicitu. Distribuční kanály představují cesty, kterými je produkt dostupný konečnému zákazníkovi. Snahou je zajišťovat co nejjednodušší dostupnost produktu podniku k zákazníkovi, a to různými distribučními kanály, umístěním, zásobami či dopravou. (Kotler, 2007)

Tradiční marketingový mix nahlíží na faktory z pohledu prodávající, faktury mohou být vnímání i z pohledu zákazníka a jeho uspokojení hlavní potřeby. Jedná se o transformovaný koncept 4C, který představuje potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants), náklady na straně zákazníka (cost to the customer), dostupnost (convenience) a komunikaci (communication). Rozlišení 4P a 4C je zobrazeno pomocí tabulky č. 1.

Tabulka 1 Marketingový mix 4P a 4C

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotlera 2007, str. 71)

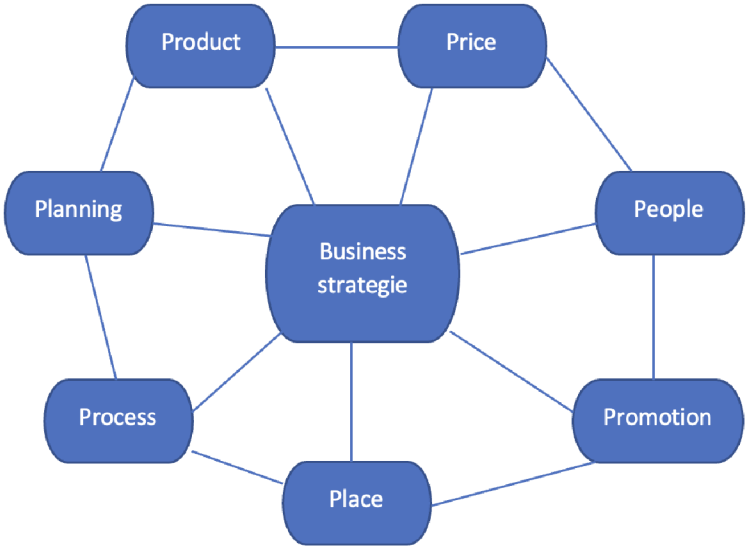
4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

Analýza zaměřená na zmapování interního prostředí firmy může být provedena i ve struktuře rozšířeného marketingového mixu „7P“. Klasický marketingový mix „4P“ je obohacený o procesy, lidé a plánování. Tato analýza idenfitikuje interní faktory podniku (či její SBU). Analýza by měla splňovat kritéria dostatečné kritičnosti a také popisnosti faktorů, které jsou zásadní při rozhodování o obchodní strategii podniku. Na základě vymezených interních faktorů dále podnik uvažuje o správném zaměřené své obchodní strategie. (Hanzelková, Keřkovský, 2013)

Struktura zahrnuje dle Hanzelkové (2013) 7 faktorů, které jsou zobrazené na obrázku č.3:

- **Product** (analýza portfolia produktů, výrobků či služeb daného podniku/SBU),
- **Price** (cenová politika),
- **Place** (trh působení daného SBU nebo podniku),
- **Promotion** (využívané distribuční kanály),

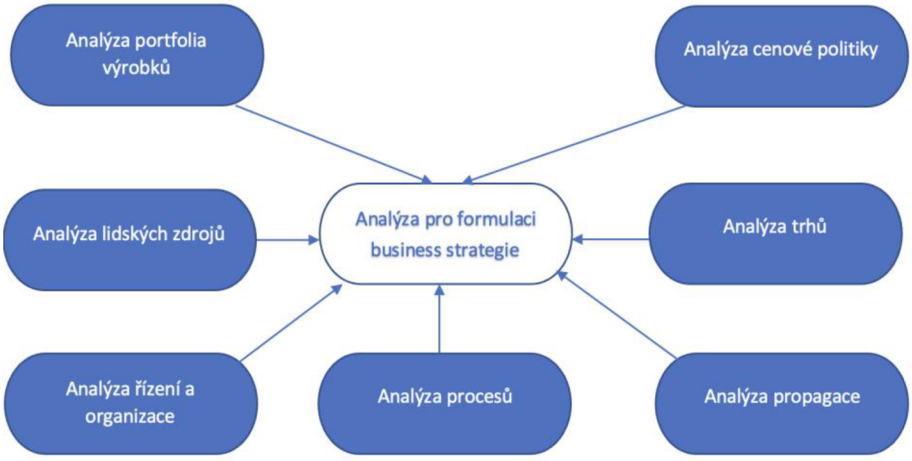
- **People** (zaměstnanci, lidské zdroje),
- **Process** (procesy, nezbytné pro fungování podniku),
- **Planning** (plánování, řízení, podniková kultura, organizování podniku)



Obrázek 3 Marketingový mix 7P

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelkové 2017, str. 33)

Výsledkem analýzy daných faktorů „7P“ jsou slabé a silné stránky spolu s příležitostmi a hrozbami. Struktura je naznačena na obrázku č.4.



Obrázek 4 Analýza pro formulaci business strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelkové 2013, str. 112)

1.3.2 Analýza atraktivity oboru dle Porterova modelu pěti sil

Oborové okolí nebo také odvětví podniku je dle Hanzelkové (2017) ovlivňováno konkurenty, zákazníky a dodavateli, které na analyzovaný podnik působí. Dále i Keřkovský (2007) zmiňuje, že úspěch či neúspěch podniku, jeho směr a stanovení strategie je vázáno na okolí, ve které podnik působí.

Ať už se jedná o podnik, který nabízí služby, nebo o podnik, který se, jako v našem případě, věnuje prodeji zboží, je vždy důležité, **znát své zákazníky**. Tyto bychom měli identifikovat dle toho, jakým způsobem se rozhodují o nákupu, jaké jsou jejich preference ve vztahu k prodávanému zboží podniku. Další zájmem zkoumání u zákazníků podniku je demografický faktor, kterým můžeme chápat změny v populaci, posuny věkové kategorie populace či rozložení příjmů. Z hlediska geografického faktoru je důležité brát v úvahu, kde se naši zákazníci nacházejí a jaká je jejich dostupnost k analyzovanému podniku. (Keřkovský, 2007)

Druhou silou, kterou Keřkovský a Vykypěl (2007, str. 43) zmiňují, je síla **dodavatelů**. Tyto jsou pro podnik také klíčové, a to zejména z hlediska provozu samotné činnosti podnikání. Zde je vhodné posuzovat dodavatele z pohledu stability dodávek, kvalitou vztahů mezi dodavatelem a podnikem a samotnými náklady. Síla dodavatele tak dle těchto faktorů může být malá až velká. (Keřkovský, 2007)

Třetí silou z analýzy oborového okolí podniku je síla **konkurentů**. Zde Keřkovský a Vykypěl (2007, str. 45) doporučují se zaměřit nejdříve na důkladnou analýzu konkurentů podniku, a to z hlediska pozice podniku vůči konkurentům, jejich vztahy se zákazníky, diferenciace sortimentu či služeb nebo jejich síly v konkrétním odvětví.

Význam podniku v konkurenčním prostoru umožňuje podniku předejít překvapení z nové strategie či taktiky konkurence, idenfitikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro podnik či konkurenci předběhnout. Dle Porterova pětifaktorového modelu by se podnik měl zaměřit na identifikaci pěti faktorů v rámci odvětví, a to vyjednávací vlivy dodavatelů, odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů stávajících a potenciálních a nebezpečí substitutů. (Keřkovský, 2007)

Konkurence v rámci podnikatelské oblasti společnosti představuje soutěžení ve smyslu rozsahu aktivit a také atraktivnosti příležitostí, které v odvětví existují. Význam má také počet takovýchto ekonomicky aktivních konkurentů v odvětví, čím více silný

soupeřů, tím více musí podnik zvýšit rozsah aktivit, kvalitu poskytovaných služeb, marketing, propagaci a jiné. Dodavatelské síly působí jednak ve spolupráci s podnikem, kdy usilují o konečný prodej a z druhé strany jako konkurence, protože usilují o získání výhody na úkor odběratelů. **Konkurenci ze strany dodavatele** posuzujeme dle dodávaných surovin, výrobků nebo kvality služeb. Uvažován je počet dodavatelů, který tvoří jádro nabídky a počet, který tvoří okrajové doplnění sortimentu. V úvahu také bereme četnost a velikost dodávek. Třetí konkurenční silou odvětví je **konkurence ze strany kupujících**, tedy zákazníků podniku. Záměrem zákazníků je nakoupit výrobky a služby nejvyšší kvality za co nejnižší cenu, naopak cílem podniku je prodat za nejvyšší cenu. Zde tedy posuzujeme kvalitu, poměr nákladů a ceny, poskytování doprovodných služeb a další specifické ukazatele. Sílu kupujících udává míra ochoty přejít ke konkurenci. Čtvrtou sílu představují **potenciální noví konkurenti**. U těchto konkurentů je velké riziko vstupu na trh. V zájmu je pak jejich nová inovovaná nabídka zboží a služeb, velikost a dopad pro analyzovaný podnik. Roli zde hrají existence bariér vstupu do podnikatelského odvětví. Pátou konkurenční sílu pak představuje **vznik nových konkurentů, kteří nabízejí substituční produkt**, tedy zboží nebo službu s podobnými vlastnosti. Obvykle není snadné vstoupit na trh se substitučním zbožím, je nutný silný marketing, distribuční sítě a mnoho dalšího. Hodnotíme tedy opět celkovou sílu tohoto faktoru. (Vodáček, 2004)

1.3.3 Průzkum spokojenosti stávajících zákazníků na trhu

Měření spokojenosti zákazníků má na podnik zcela zásadní vliv. Termín spokojenosti definuje EFQM (Evropská nadace pro management jakosti), kterou uvádí Nenadál (2002) jako: „*souhrn pocitů zákazníka, odvozený od rozdílů mezi jeho očekáváním a vnímanou realitou týkající se splnění jeho požadavků*.“

Dále Nenadál (2002) zmiňuje, že při procesu monitorování a měření spokojenosti zákazníka by podnik měl projít postupnými kroky, jako: segmentace zákazníků, definování znaků spokojenosti, návrh a tvorba dotazníků, určení velikosti výběru, výběr vhodné metody ke sběru dat, návrh postupů pro vyhodnocování, přezkoumání výsledků z měření a realizace zlepšování, které z průzkumu vyplyne.

Proces tvoření průzkumu spokojenosti můžeme rozdělit na dvě etapy, a to přípravnou a realizační fázi průzkumu. V přípravné etapě definujeme problémy a potřeby uskutečnění

průzkumu a jeho cíle. Dále nastíníme současnou situaci, ve které se podnik nachází a dále následuje plán postupu průzkumu. Realizační fáze sestává ze samotného sběru dat, následného zpracování nashromážděných údajů a jejich analýzu. Nakonec následuje interpretace zjištěných výsledků a konečné shrnutí. (Kozel, 2016)

Pro metody získávání zákaznické zpětné vazby může podnik využít dotazníkovou metodu, přímé rozhovory s jednotlivci, metodu kritických událostí nebo ohniskové skupiny. Metody by měly být zvoleny v souvislosti s daným podnikem, jeho možnostmi a očekávaným výsledkem. (Nenadál, 2002)

Při dotazníkovém průzkumu by podnik neměl podcenit jeho důkladnou přípravu a zejména strukturu, délku a vhodnost otázek. Nenadál (2004) zmiňuje důležité faktory, které by měly být dodrženy při vypracování dotazníku. Formulace otázek musí být jednoznačná a pochopitelná. Rozsáhlost dotazníku je úměrná počtu otázek, neměl by být dlouhý ale ani krátký. Vždy musí být na začátku vysvětlen důvod získávání dat, vysvětlení účelu dotazníku, dále také závazek o zachování důvěrnosti. Respondent by měl být také poučen o způsobu vyplňování dotazníku. Pro měření spokojenosti je možné využít různé typy hodnotících škál, které zobrazuje tabulka č.2. Jedná se o formát checklistů, formát Likertův, verbální nebo numerický formát. (Nenadál 2004)

Tabulka 2 Možné formáty dotazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála 2004, str. 35)

Formát Checklistů					
Chování obsluhujícího personálu	Spokojen				Nespokojen
Likertův formát					
Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
Verbální formát					
Chování obsluhujícího personálu	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Numerický formát					
Velmi nespokojen 1					Velmi spokojen 10

Sběr dat pomocí dotazníku může probíhat pro-formou, tedy umístěním dotazníků na předem určených místech, které jsou lehce dostupné (např. veřejné stoly, haly, nádraží,

veřejná prostranství). Dále může sběr dat probíhat zasíláním dotazníků poštou nebo mohou probíhat telefonická interview či přímá interview se zákazníky. Dále se může jednat o online formu rozesílání vyhotovených dotazníků. (Nenadál, 2004)

Při zpracování můžeme volit z dvou typů sběru dat. U sekundárního výzkumu se jedná o data, která již byla sesbírání či nashromážděna pro podobné situace. Může se jednat o různé zdroje z Českého statistického úřadu, zprávy z ministerstev, či různých serverech které se sběrem dat zabývají. U primárního výzkumu se pracuje s daty, která byla získána přímo pro konkrétní účel. Může se jednat o práci „přímo v terénu". (Hanzelková, 2013).

Faktory ovlivňující nákupní chování zákazníka

Zákazníci ve svém nákupním chování reagují na různé podněty, které mohou být z externích nebo interních vlivů. Úlohou marketingu je takové faktory odhalit a přizpůsobit svou nabídku či služby vzhledem k zákazníkovi, aby byly opět uspokojeny jeho potřeby. Marketingovými podněty rozumíme produktovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku, kdy tyto faktory podnik ovlivňuje svým vlastním nastavením. Dále se jedná o ostatní okolní vlivy z oblasti socio-ekonomické, politické, technologické nebo kulturní. Podnik by měl tyto vnější faktory sledovat a vyhodnocovat jejich vývoj v souvislosti s možnou změnou spotřebitelova nákupního chování. Faktory, které jsou obtížněji zjistitelné jsou poté interní faktory zákazníka. Tyto můžeme charakterizovat jako změny v rodině, životním stylu či společenské faktory. (Kotler, 2007)

Marketingový výzkum pak představuje systematickým proces, kterým podnik zjišťuje primární informace od svých zákazníků. Jsou to data, která managementu podniku pomohou s tvorbou strategických rozhodnutí. Výzkum reflektuje zpětnou vazbu, nové trendy vzhledem k stále se měnícímu prostředí nebo odchylky od předpokládaného stavu. (Kozel, 2006)

Komunikace mezi podnikem a cílovou skupinou zákazníků získává stále na větším významu. Jedná se o základní atribut úspěšnosti podniku, který by měl reflektovat vize, cíle a činnosti podniku. Jakubíková (2008) definuje 5M marketingové komunikace jako poslání (mission), sdělení (message), použití médií (media), peníze (money) a nakonec měření výsledků (measurement). Díky marketingovým nástrojům se podnik snaží přenést na cílového zákazníka radost a zážitek, spojený s nákupem výrobků nebo nabízených služeb. Předmětem a cílem všech marketingových nástrojů podniku je proto zákazník a jeho potřeby.

Dle Kotlera (2001) může podnik využít různých nástrojů marketingového komunikačního mixu:

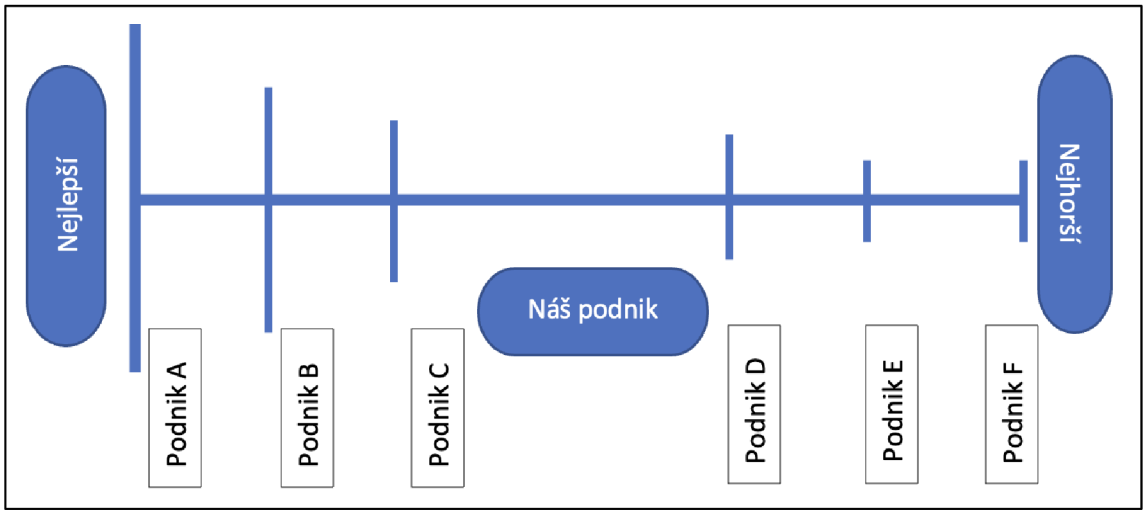
- **Reklama** – jedná se o jakoukoli placenou či i neplacenou reklamu ve formě tištěné či vysílané reklamy, letáčky, plakáty, poutače, logo nebo samotné balení.
- **Podpora prodeje** – mohou být jakékoli slevy, kupóny, soutěže, vzorky zdarma, služby pro bezplatné vyzkoušení, věrnostní programy, pořádané události pro zákazníky nebo dárky k nákupu.
- **PR (public relations)** – znamenají vztahy s veřejností a jedná se o články v tisku, přednášky, ukázky, charitativní činnost podniku, vztahy s komunitou zákazníků.
- **Osobní prodej** – jedná se o poradenství při výběru nebo organizování prodejních setkání.
- **Přímý marketing** – kontakt se zákazníkem prostřednictvím e-mailu, telefonu, komunikace na sociálních sítích a v různých skupinách, také on-line komunikace.

Při výběru jakéhokoli marketingového nástroje by měl podnik používat jazyk zákazníka, využívat svých silných stránek a neupozorňovat nebo se snažit upozadit stránky slabé. Důležitou roli hrají také emoce a zábava, nuda naopak zabíjí. Propagace by měla být aktivní s využitím dostupných nástrojů a v předmětem zájmu je diferenciace a umění se odlišit. (Jakubíková, 2008)

1.3.4 Konkurenční benchmarking

Každý podnik by se měl v rámci neustálého zdokonalování snažit provádět **benchmarking**. Benchmarking definuje Jakubíková (2008) jako: „*dlouhodobý a trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence, z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd.*“

Dle Nenadála (2011) pak samotný benchmark představuje ukazatel výkonnosti nebo inspiraci úrovně zboží, služeb, výkonnosti, které chce podnik dosáhnout. Představuje tedy pomyslnou příčku, která je pro podnik v určité oblasti klíčová pro dosažení úspěchu, konkurenceschopnosti či obecně splnění požadovaného cíle. Základními vstupními informacemi pro benchmarking by měly být informace z bezprostředního okolí podniku. Jsou to informace o organizacích podnikajících na stejném trhu a ve stejném oboru jako náš podnik. Toto schéma ilustruje obrázek č. 5.



Obrázek 5 Vstupní data pro benchmarking

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála 2011, str. 13)

Z hlediska přístupů k provádění benchmarkingu rozlišujeme výkonový anebo procesní benchmarking. Dle webu Bestpractices.cz, 2023 je rozlišení mezi těmito přístupy následující:

- **Výkonový** benchmarking porovnává podnik s klíčovými konkurenty v daném odvětví či sektoru na základě tvrdých dat a výsledků analýz. Odpovídá na otázky „kolik“. Výhodou tohoto přístupu je snadnější a na první pohled patrné definování rozdílů mezi konkurenčními společnostmi. Vhodná je kombinace výkonového a procesního benchmarkingu.

- **Procesní** benchmarking pak porovnává podniky z hlediska jejich fungování, nastavení procesů a fungování. Odpovídá tak na otázky „jak“ a zjišťuje příčiny rozdílů či neúspěchů podniku. Výhodou tohoto přístupu k benchmarkingu je lehčí identifikace možností pro zlepšení a způsobů provedení. Pokud organizace přijme a porozumí tomuto přístupu, lze ho provádět opakovaně.

Benchmarking může být prováděn pro interní procesy nebo z hlediska externího prostředí. Nenadál (2011) zmiňuje všeobecně platné interní a externí podněty pro provedení benchmarkingu v podniku:

- **Interní**:
    - Potřebná změna technologií a zvýšení výkonnosti procesů v podniku.
    - Cíle, kterých je třeba dosáhnout, odvozené od strategie a politiky podniku.

- Vyjasnění směrů a oblastí dalšího rozvoje a zlepšování.
- Poznání výkonnosti přímé i nepřímé konkurence.

- **Externí**:
  - Měnící se požadavky zainteresovaných stran.
  - Rozvoj přímých i nepřímých konkurentů na daném segmentu trhu.
  - Neustálý tlak zákazníků na snižování nákladů.
  - Legislativní změny.

Benchmarking má být zacílen na potřeby konkrétního podniku a jeho potřeb. Podnik se může zaměřit na libovolnou aktivitu, produktu či službu a využít tak jako atributy faktory vymezené obchodní strategie dle rozšířeného marketingového mixu „7P“. Toto neustálé porovnávání klíčových oblastí podniku vede k odhalení příležitosti pro zlepšení a udržení si nebo vybudování konkurenceschopnosti na daném trhu. (Hanzelková, Keřkovský, 2013).

Cílem benchmarkingu je sbírání potřebných dat, jejich následné vyhodnocení a stanovení plánu pro realizaci. Vybrané aspekty pro zlepšení je vhodné zapracovat do plánu realizace. Pro tuto fázi podnik může využít některé z pomocných nástrojů, jedním z nich je i Demingův cyklus PDCA, který se skládá ze čtyř postupných fází realizace. (Nenadál, 2011)

- **P – plánuj** = představuje vypracování plánu pro zlepšení určené oblasti;
- **D – udělej, proveď** = realizace naplánovaných aktivit;
- **C – zkontroluj** = monitoring a zpětné vyhodnocení dosažených výsledků vzhledem k plánu;
- **A – reaguj, jednej** = reakce na dosažené výsledky a jejich vyhodnocení a možné úpravy aktivit.

1.3.5 Analýza obecného okolí

Analýza obecného okolí se zabývá makroekonomickými faktory působící na podnik. Smyslem analýz je monitorovat a poté určit příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit vývoj podniku. Obecně uplatňovaný přístup je ve schématu SLEPTE (a jeho různých obměnách – PEST, PESTEL, STEP,). Jedná se o zkratky z anglických slov – social, legislative, economic, political, technological/technical, ecological. (Mallya, 2007)

Faktory, které se v rámci schématu SLEPT analýzy zkoumají jsou dle Jakubíkové (2013):

- **Sociální / společenské faktory**. Jedná se o aspekty demografických faktorů, jakými mohou být věková, kvalifikační struktura v souvislosti s pracovním trhem. Sociální třídy ve společnosti a s tím spojený životní styl, úroveň vzdělání obyvatel. Společenské klima a nastavení ve společnosti, různé nuance. Vývojové postoje obyvatel ve vztahu k předmětnému podnikání, sektoru či oboru. Dalšími oblastmi mohou být zdravotní situace, dopravní infrastruktura nebo i vývoj životního prostředí.

- **Právní faktory**. Faktory, které ovlivňují podniká z hlediska právních a legislativních náležitostí. Může se jednat o předpisy, vyhlášky či nařízení vlády související s podnikáním, oborem či regulacemi tohoto sektoru. Pro podnik z nové právní normy může plynout hrozba či příležitost. Každá firma by se vždy při provozování podnikatelské činnosti měla pohybovat v rámci platných předpisů.

- **Ekonomické faktory**. Jedná se o zejména o faktory, které silně ovlivňují fungování ekonomiky. Hlavními čtyřmi faktory je roční růst hrubého domácího produktu, cenová hladina, míra nezaměstnanosti a podíl salda obchodní bilance. Dále do faktorů může spadat sledování hospodářského cyklu a světové ekonomiky, hospodářskou, monetární a fiskální politiku vlády. Z hlediska analýzy pro obchodní strategii podniku jsou pak klíčové faktory, které působí přímo na trh zboží a trh výrobních faktorů. Konkrétně se může jednat o inflaci, vývoj mezd, vývoj kurzu měny, státní rozpočet z hlediska výdajů státu, úspory či zadluženost obyvatelstva, vývoj ceno nebo i různé enviromentální katastrofy.

- **Politické faktory**. Při politických faktorech se jedná zejména o politickou stabilitu či nestabilitu země, ve které podnik působí a která je propojena s ekonomickou situací. Aspektem zde jsou volby a jejich výsledek, opět otázky ekonomického směru, regulací, sankcí, monetární a fiskální politiky (nově) zvolené strany či vlády. Patří sem tak sociální systém a fungování státní orgánů a soudů. Dále jsou to také otázky minimální mzdy, sociálních a jiných dávek, podpora pro nezaměstnané nebo jinak znevýhodněné skupiny obyvatel.

- **Technologické faktory**. V rámci technologických faktorů by podnik při zpracování měl brát v úvahu nové technologie a změny s nimi související.

Příležitosti a hrozby v rámci zvyšování kvality, nároků na investice, distribuci, energie, struktury. Může se jednat o nové komunikační, distribuční technologie. Změny nákupního chování spotřebitelů, reakce na potřeby inovovat.

Jakubíková (2008) při zpracování SLEPT analýzy zdůrazňuje logiku jejího zpracování. Důraz je zde kladen na minulé i budoucí vývojové trendy, které podnik musí brát v úvahu. Závěrem je predikce těchto vývojů, z hlediska jejich označení jako hrozba či příležitost pro podnik. Prvním krokem je identifikování daných vývojových trendů a jejich postupné monitorování. Dále dochází k analýze minulého a současného stavu trendu a třetím krokem je právě predikce dalšího vývoje spolu určením, zda se jedná o hrozbu nebo příležitost.

Zvolený formát strategie vnějšího prostředí podniku se mění a může být zacílen na potřeby analýzy právě pro konkrétní podnik. Politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní či ekologické faktory by vždy měly být řešeny, pokud představují hrozbu či příležitost a budou tyto vývojové trendy relevantní pro další vývoj či stanovaní obchodní strategie podniku. (Hanzelková, 2013)

1.3.6 Analýza atraktivity portfolia produktů za pomoci BCG matice

Na pomezí mezi vnějším a s přesahem do vnitřního okolí najdeme portfoliové analýzy. Hanzelková (2017) vymezuje matici růstu-podílu, její označení BCG pramení od první společnosti, která ji použila (Boston Consulting Group). Matice atraktivity oboru ukazuje na pozici firmy v daném odvětví a poprvé byla použita firmou General Electric, odtud označení GE matice. Dále také matice přežití, která hodnotí nákladovou a prodejní pozici podniku.

Cílem každého podniku je nabízet takové produkty, které jsou požadovány zákazníky podniku. Nabízet tedy takové portfolio produktů, je pro podnik ekonomicky významné. Management podniku by se dle Vebera a Srpové (2012) měl zaměřit na:

- diagnostiku struktury portfolia;
- ekonomickou efektivnost jednotlivých produktů;
- počet produktů v dosavadním portfoliu podniku.

Analýza produktového portfolia usnadňuje podniku snahu o úspěšné provedení změny. K celkové změně je nutné znát pozici podniku, její atraktivitu a postavení vzhledem ke

konkurenci. Jednou z prvních metod je Bostonská matice. Jejím autorem je Bostonská poradenská skupina – odtud název Boston Consulting Group (BCG). Tato matice poskytuje na produktové portfolio dvojí pohled, a to z hlediska tržního podílu a tempa růstu na trhu. (Jakubíková, 2008)

Dle Jakubíkové (2008) jsou produkty dle tohoto rozdělení umisťovány do čtyřech kvadrantů:

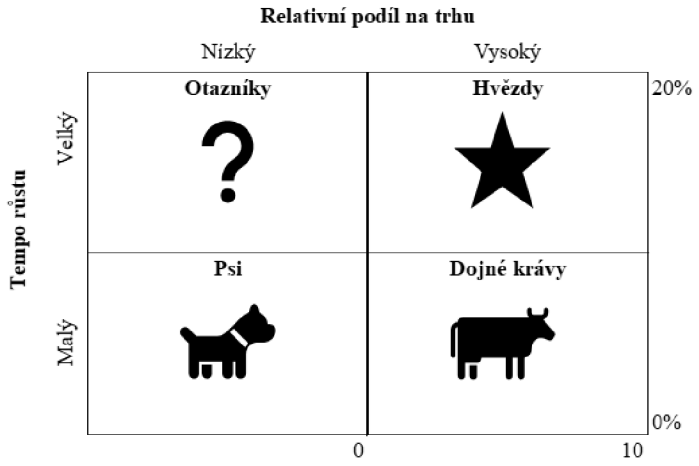
- **Hvězdy** (stars) – produkty s vysokým relativním podílem na růstovém trhu. Jsou to produkty ve fázi zralosti. Obvykle jsou tyto produkty hlavní zdrojem zisku. Mohou snadněji vstoupit na nové trhy a podnik od těchto produktů má vysoká očekávání. Zároveň ale představují nutnost vyšších finančních prostředků na jejich udržení se na této pozici. Tyto finanční zdroje firma čerpá z produktů na pozici dojných krav. Jakmile začne produkt na pozici hvězdy své tempo růstu zpomalovat, dostává se postupně do kvadrantu dojných krav.

- **Dojné krávy** (cash cows) – produkty s vysokým tržním podílem, ale s malou perspektivou růstu. V tomto kvadrantu se nachází zboží, které představuje stálou a očekávanou nabídku podniku a zastávají hlavní zdroj obratu podniku. V podniku působí jako generátor zisku. Udržují si dobrou tržní pozici, ale jejich potenciál se dále neposouvá. Jejich charakteristikou je to, že značná část finančních zdrojů z jejich prodeje je vynakládána na udržení se v portfoliu. Z produktů v tomto kvadrantu se mohou stát hvězdy nebo bídní psi.

- **Otazníky** (question marks) – produkty na rostoucím trhu, ale s malým relativním podílem (je tedy otázkou, zda na trhu zůstanou či nikoliv). Charakteristikou tohoto zboží je jejich nestabilní pozice. Vyžadují větší finanční prostředky, ale na druhou stranu negenerují příliš velký zisk. U tohoto kvadrantu je tedy otázkou, jestli bude produkt do budoucna ziskový nebo ztrátový. Z otazníků se tedy mohou stát hvězdy (až dojné krávy) nebo bídní psi.

- **Bídní psi** (dogs) – v některé literatuře také označované jako hladoví psi jsou produkty, které mají nízký tržní podíl a nemají perspektivu růstu. Tyto produkty mohou vykazovat účetní zisk, prostředky jsou ale vynakládané na jejich udržení.

Rozhodnutím je poté, jestli tyto produkty z portfolia vyloučit nebo vynaložit prostředky na jejich udržení.



Obrázek 6 Model BCG

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové 2008)

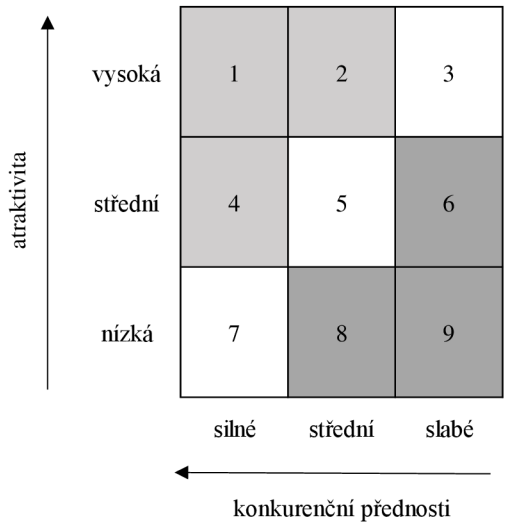
Výsledky portfolio analýzy nám určují podíl jednotlivých složek portfolia na budoucím vývoji a úspěchu. Podnik by se měl snažit o vyvážené portfolio. V případě množství bídných psů v kombinaci s hvězdami může vést podnik do finančních problémů, kdy dojné krávy nedostačují na finanční pokrytí. Převaha dojných krav může na druhou stranu znamenat nejasné vidiny do budoucna z hlediska stability portfolia. (Jakubíková, 2013)

Dle provedené portfolio analýzy může podnik zvolit různé typy strategii. Jakubíková (2008) zmiňuje:

- **Strategie zvýšení tržního podílu** – jedná se o otazníky, které mají perspektivu stát se hvězdami. Tato strategie je finančně náročnější.
- **Strategie zachovávání stávajícího tržního podílu** – tato strategie se využívá zejména u dojných krav, kdy se peněžní prostředky vynakládají na udržení jejich stabilní pozice na trhu. Dojné krávy jsou pak zdrojem pro hvězdy a otazníky.
- **Strategie snížení tržního podílu** – tuto strategii podnik využívá při produktech, které nemají jasnou budoucnost. Může se jednat jak o psi, otazníky či dojné krávy.
- **Strategie odchodu z trhu** – strategie odchodu produktu (či SBU) z trhu. Může se jednat o vyřazení z portfolia ať již z hlediska neperspektivnosti produktu či jeho zvýšené finanční náročnosti.

Možné nedostatky BCG modelu

BCG model má své nedostatky. Hlavní spočívá v nedostatečné dynamice modelu. Není zde také podchycena reakce konkurence, která hraje při rozhodování o strategii významnou roli. Matice GCG nedává informace o nákladem a zisku jednotlivých produktů. Zdroje a poté i výsledky jsou ovlivněny subjektivitou tvůrce modelu a nemusí tak jasně reflektovat situaci. Její zkonstruování je složité s ohledem na množství nezbytných informací. (Jakubíková, 2008)



Obrázek 7 Portfolio matice GE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové 2008, str. 112)

1.4 Celková analýza a zhodnocení faktorů s pomocí SWOT matice

Jednou z metod pro shrnutí provedených dílčích analýz je SWOT. Jedná se o klíčové slabiny a hrozby podniku a budoucí příležitosti a hrozby. Úkolem tohoto zhodnocení je určit klíčové faktory úspěchu zároveň s hlavními konkurenčními výhodami. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen z anglického názvu, tedy S – Strengths (silné stránky), W – Weaknesses (slabé stránky), O – Opportunities (příležitosti), T – Threats (hrozby). Interní analýzou pokryjeme zdroje a schopnosti podniku, tedy její silné a slabé stránky. Podnik pak především usiluje o získání své vlastní jedinečnosti, přednosti oproti konkurenci. V analýzy externího prostředí se zaměřujeme na hrozby a příležitosti. Jedná se o integrující analýzu, která zkoumá vazby silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbami. (Veber, 2012)

Dle Grasseové (2010) SWOT analýza staví na interních slabých a silných stránkách organizace v kombinaci s příležitostmi a hrozbami, které vyplývají z okolí podniku. Výsledkem provedené SWOT analýzy je poté SWOT matice. Důležité pro její sestavení je správné uchopení vnitřních a vnějších faktorů. Mezi vnější faktory řadíme takové, které podnik nemůže sám ovlivnit, výsledkem je pak hrozba či naopak příležitost pro podnik. Naopak mezi vnitřní faktory zahrnujeme takové, které organizace ovlivnit může. Smyslem vypracování SWOT analýzy je poté samotné vypracování SWOT matice, která vhodně ukazuje vazby mezi jednotlivými faktory a na jejím základě je poté možné zkonstruovat strategii pro rozvoj podniku. (Grasseová, 2010)

Vnitřní faktory / **Vnější faktory**	**Slabé stránky (W)** 1 …… 2 …… 3 …… 4 ……	**Silné stránky (S)** 1 …… 2 …… 3 …… 4 ……
Příležitosti (O) 1 …… 2 …… 3 ……	**WO strategie** „hledání“ *Překonání slabé stránky využitím příležitosti*	**SO strategie** „využití“ *Využití silné stránky ve prospěch příležitosti*
Hrozby (T) 1 …… 2 …… 3 ……	**WT strategie** „vyhýbání“ *Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení*	**ST strategie** „konfrontace“ *Využití silné stránky k odvrácení ohrožení*

Obrázek 8 SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseové 2010, str. 299)

Ze vzniklé SWOT matice můžeme poté vyvozovat celkem čtyři typy strategií. Tyto charakterizuje Grassová (2010, str. 319) jako:

- **WO strategie** „hledání“, která je zaměřena na překonání slabých stránek využitím příležitostí.
- **SO strategie** „využití“, která je charakteristická využitím silných stránek ve prospěch příležitostí. Je základem pro navazující definování cílů a vizí podniku.
- **WT strategie** „vyhýbání“, která je zaměřena na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí. Přestavuje spíše „boj o přežití“.
- **ST strategie** „konfrontace“ využívá silné stránky k odvrácení ohrožení.

Keřkovský a Vykypěl (2006) kladou při zpracování SWOT důraz především na relevantnost analýzy, kdy její zpracování musí zcela sledovat zvolený účel, pro který byla

zpracována. Dále by se SWOT měla zaměřovat výhradně na podstatné atributy či vlastnosti analyzovaného prostředí či objektu. Dalším důležitým aspektem při tvorbě SWOT je její objektivnost analýz v souvislosti v prostředím podniku či objektu zpracování.

1.5 Vhodné obchodní strategie pro malé podniky

Stejně jako mají malé firmy a rodinné podniky svá specifika v řízení a marketingových aktivitách, nejinak tomu je i u stanovování cílů a strategií. Malé firmy jsou od své podstaty malé, a proto nemohou konkurovat velkým korporátům v daném odvětví. Svoje slabé stránky, ale mohou překlenout v příležitosti, a to zacílením na konkrétní segment při němž využijí své silné stránky. Dle Vebera, Srpové a kol. (2012) může podnik využít níže popsané druhy strategií:

- **Diferenciace** – cílem této strategie je odlišení se od konkurence na daném trhu, a to některými nebo více faktory z marketingového mixu, především pak z hlediska kvality. Odlišení se by mělo být vnímáno z pohledu zákazníka a jemu plynoucí přidané hodnoty. Hlavním faktorem odlišení se mi bylo být cílení na kvalitu nabízeného sortimentu či služeb, a to v takovém rozsahu, aby bylo dosaženo loajálnosti zákazníka. Kvalitu by tedy podnik měl vždy pasovat na míru svým zákazníkům a jejich preferencím v požadovaném sortimentu, ale i doplňujících službách. Rozhodující je zde také přístup k zákazníkovi během nákupu a vazby na podnik, což je pro malé firmy zásadním rysem, ze kterého mohou benefitovat.

- **Diverzifikace** – Neboli odlišení se, a to ve smyslu nových výrobků či tržních segmentů, prostřednictvím kterých toho podnik docílí. Z hlediska různorodosti nabídek se může podnik zaměřit na horizontální diverzifikaci, vertikální nebo laterální diverzifikaci. Může se tedy jednat o rozšíření stávajícího zaměření portfoliové nabídky nebo zařazení úplně nové. S rozšířením jsou spojeny i větší počáteční pořizovací náklady na know-how, licence, certifikáty či školení. Tato strategie s sebou nese i určitou míru rizika neúspěchu a spolu s ním spojených vynaložených finančních prostředků. Firma by se proto měla pouštět do nové oblasti, které předem probádala, nebo ví, že o nový druh sortimentu bude mezi zákazníky zájem.

- **Kooperace** – tedy vzájemná spolupráce mezi konkurenčními nebo i jinými podniky na daném trhu. Může se jednat o rozložení finančních, marketingových nebo i jiných nákladů. Tato spolupráce je vhodná zejména pro podniky, jejichž produkty nebo služby mohou fungovat konfigurovaně a jejich používání je vzájemně doplňující. Další způsobem je vytvoření spolupracují sítě podniků (např. na malém trhu), které ze spojení čerpají výhody (např. lepší ceny při vyšších odběrech, nebo rozložení nákladů na dopravu zboží). Jejich spojení je tak oboustranně výhodné. Na malých, lokálních trzích by měla spíše než rivalita, převládat spolupráce mezi podniky.

- **Koncentrace na vybraný tržní segment** – jedná se o zacílení na konkrétní tržní segment, který nepokrývá jiný velký hráč na trhu. Malý podnik zde tak čerpá výhody ze své velikosti a vyplňuje tržní mezeru tohoto většího podniku. Jedná se o nejčastěji využívanou formu strategie malých firem, která tímto vykrýváním tržních mezer spolehlivě uspokojuje zákazníky. Při výběru vhodného tržního segmentu pro malou firmu, hraje důležitou roli uskutečnění marketingového průzkumu a také realistické zhodnocení kapacit a možností podniku. (Veber, Srpová a kol., 2012)

1.6 Identifikace a hodnocení rizik z návrhů

Dle Fotra (2012) identifikace rizika v podnikání se řadí ke klíčovým fázím. Jedná se o faktory, které by mohly ohrozit ale i ovlivnit v pozitivním slova smyslu stanovené cíle podniku. Na identifikaci těchto možných rizik se ve velké míře podílí pracovníci podniku, a především pak jejich intuice a znalost podnikových procesů. Vhodné je i využití externích specialistů či znalců v oboru podnikání. Rizika můžeme chápat v negativním ale i v pozitivním významu. Identifikace negativního rizika může být podnětem k využití příležitosti či zlepšení.

Identifikace a hodnocení rizik má své jednoznačné přínosy pro podnik v rámci dosahování vytyčených cílů. Pomáhá posilovat konkurenční prostředí podniku, vytyčuje jednoznačné pozitivní a negativní faktory, ovlivňující chod podniku a přispívají k stabilitě a tedy růstu. Dále jsou významné při rozhodování o změnách v podniku. (Fotr, 2012)

Pro jednoznačné vymezení rizika prozatím neexistuje obecně uznávané definice. Pojem riziko pak v souvislosti s ekonomickými tématy je chápán jako nejednoznačný průběh, výsledek či činnost, pro kterou je typická nutnost a nahodilost. S pojmem riziko spojuje Smejkal (2010, str. 91) dva pojmy neurčitý výsledek a také možnost, že jeden z výsledků bude nežádoucí. Podnikatelské riziko se poté hodnotí ze dvou stránek – jako pozitivní nebo negativní. Pozitivní vnímání rizika znamená naději na vyšší zisk nebo vyšší úspěch. Negativní riziko pak představuje nebezpečí horšího hospodářského výsledku. Podnikatelé či manažeři mohou mít odlišný přístup k riziku. Smejkal (2010) charakterizuje tři přístupy:

- averze k riziku;
- sklon k riziku;
- neutrální postoj.

Manažer s averzí k riziku se vyhýbá rizikových podnikatelským činnostem a změnám a preferuje jistotu a konzervativní strategický přístup. Podnikatel se sklonem k riziku naopak dává přednost rizikovým projektům, a to s ohledem na možné vyšší zisky a výsledky. Zároveň jsou tyto projekty ale spojeny i s vyšším rizikem ztrát. Manažer s neutrálním postojem k riziku se v rozhodováních ohledně změny potkává ve středu mezi averzí a sklonem k riziku. (Smejkal, 2010)

Pro snížení možného rizika je klíčové vypracování analýzy rizik. Tato je chápána jako definování možných hrozeb, pravděpodobnost jejich vzniku a dopadů a také stanovení závažnosti v případě rizika. Riziko může existovat izolované nebo také v kombinaci rizik. Rizikových situací může nastav mnoho, a proto je doporučované určení prioritních rizik z pohledu jejich dopadu pro společnost. Při důkladné analýze rizik je doporučováno nejdříve stanovit hranice analýzy rizik. Zde se vymezí jednotlivá relevantní aktiva. Druhým krokem je identifikace rizik, která spočívá ve vytvoření souboru aktiv. Dalším krokem je pak stanovení hodnoty rizika, které je založeno na velikosti škody či ztráty daného aktiva. V postupu jsou dále identifikované hrozby, které by mohli ovlivnit aktiva a mají tak pro analýzu rizik podstatný význam. Posledním krokem je navrhnutí možných opatření proti rizikům. Tedy kroků, postupů, procesů nebo procedur, které uvažovaná rizika mohou zmírnit nebo předejít větším ztrátám. V konečné fázi je pak vybráno takové riziko, které má pro společnost nejmenší dopad. (Smejkal, 2010)

V tabulce č. 2 je představen možný způsob hodnocení závažnosti dopadu rizika a zároveň pravděpodobnost jejich výskytu.

Tabulka 3 Možný způsob hodnocení závažnosti dopadu a výskytu rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseové 2010, str. 163)

Počet bodů	Závažnost rizika	Pravděpodobnost výskytu
1	Zanedbatelná	Téměř nemožná (1–20)
2	Málo významná	Výjimečně možná (21–40)
3	Významná	Běžně možná (41–60)
4	Velmi významná	Vysoce pravděpodobná (61–80)
5	Nepřijatelná	Hraničící s jistotou (81–100)

Hodnocení rizika vychází z provedených analýz závažnosti a pravděpodobnosti výskytu rizika a možných scénářů vývoje. Hodnocení rizika může vycházet i z velikosti případné ztráty. Pro hodnocení rizika je klíčové rozhodnout, jakým způsobem bude riziko zvládnuto. Dle Fotra (2012) při vyhodnocení můžeme využít hranici přijatelného rizika. V případě přijatelného rizika je firma připravena se vypořádat s případnými ztrátami např. z vlastních zdrojů či ze zdrojů externích. Pokud by se jednalo o nepřijatelné riziko, má firma možnost vyhnutí se riziku nebo zvolit strategii snížení rizika. Při strategii snížení rizika může podnik uvažovat:

- Oslabení příčin vzniku rizika (eliminaci, prevenci rizika);
- zmírnění negativních dopadů rizika;
- přenesení rizika (transfer na jiné subjekty – dodavatel, odběratel, pojišťovna aj.). (Fotr, 2012)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A PROBLÉMU

V této části diplomové práce je představen analyzovaný podnik a následně zpracovány analýzy současného stavu podniku, která zahrnuje vlivy interního a externího prostředí. Tyto faktory bezprostředně na podnik působí a ovlivňují tak jeho fungování. Zároveň je v této části představen marketingový průzkum spokojenosti stávajících zákazníků pro kompletní doplnění zmíněných analýz. Zjištěné informace z dílčích analýz budou na konci shrnuty pomocí SWOT analýzy jako východisko pro navazující návrhovou část.

2.1 Představení podnikatelské činnosti

Vinotéka Polná je malý rodinný podnik působící v kraji Vysočina. Majitelem je živnostník, který je podnikatelem již více než 20 let. Podnikání celé rodiny má dlouholetou tradici a v dané lokalitě je dobře známa. Majitel a jeho blízká rodina se společně podílí na provozu podniku od roku 2015. Podnik sídlí v rodinné domě a je situován přímo v centru města. Město Polná má k 1. 1. 2022 5 145 tisíc obyvatel (ČSZO, k 1. 1. 2020). **Předmětem činnosti** podniku je primárně obchodní činnost, to znamená nákup za účelem dalšího prodeje zboží koncovému zákazníkovi. Na obrázku č.9 je zobrazené navržené logo pro podnik Vinotéka Polná, autorkou.

Obrázek 9 Logo Vinotéka Polná – návrh autorky

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.1.1 Strategie, cíle a vize

Strategie podniku Vinotéka Polná se opírá o **rodinnou tradici** majitele podniku. Zacílení je na **koncové spotřebitele** prodávaného sortimentu na **lokálním trhu**. Důležitou funkci zde hraje rodinná atmosféra, která je pro podnik typická. Pro podnik je důležitá jeho spádová oblast. Zachování přímého prodeje je pro podnik nadále klíčové. Zaměření vidí na současnou **komunitu zákazníků** a její **spokojenost a zvyšování loajality**. Majitel podniku chce dále zůstat malým lokálním prodejcem. Majitel neplánuje rozšiřovat ve smyslu nové pobočky nebo jejího přesunutí na jinou lokalitu. Neuvažuje ani o přesunutí části podnikání do online prostoru.

Cílem tedy je **přinášení kvalitního vinného sortimentu a pochutin s rodinným přístupem**, kde **zákazník je na prvním místě**. Důraz je vždy kladen na **kvalitu** spíše než na kvantitu sortimentu. Proto v prodeji zákazník najde sice početně menší sortiment, zato ale velmi pestrý a za přijatelnou cenu, která ale odpovídá kvalitě. **Rodinná atmosféra** je pak jen pomyslnou třešničkou na dortu, kdy zákazník odchází s pocitem, že je v podniku „doma“, znají zde jeho potřeby a obsluha již dopředu sahá pro jeho oblíbený druh vína.

Strategie, cíle a vize podniku Vinotéka Polná nejsou nikde pevně stanoveny či zdokumentovány. **Majitel podniku** se ztotožňuje s cíli této diplomové práce a pro **realizaci návrhů rozvoje** určil **finanční rozpočet**, který dosahuje částky **500.000 korun**.

Nabídka sortimentu

Sortiment je zaměřen na lahvová a stáčená vína. Zákazník si zde může zakoupit různé druhy bílých, červených, růžových lahvových vín od jakostních, přes výběr z hroznů, pozdní sběry či kabinetní vína. **Lahvová vína** jsou odebírána od prověřených českých dodavatelů a důraz je kladen na kvalitu. **Stáčená vína** tvoří nedílnou součást sortimentu. V prodeji je až 11 druhů stáčených aromatizovaných vinných nápojů různého původu a cukernatosti, a to z českého i zahraničního původu.

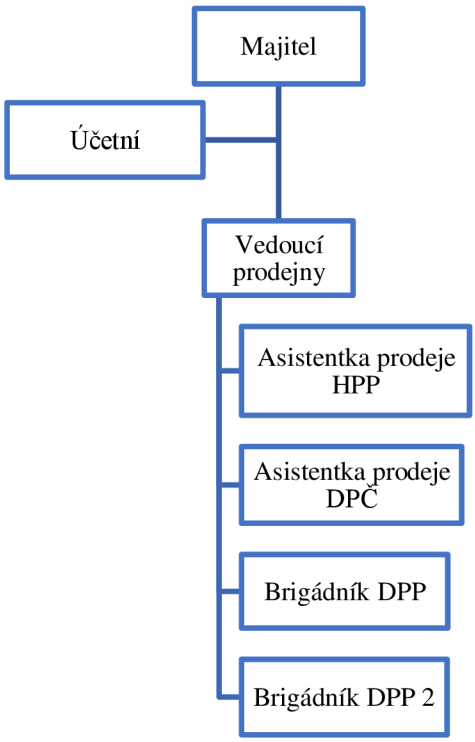
Doplňkový sortiment

V letní sezóně portfolio obohacují oblíbená ovocná vína, například víno z černého rybízu nebo jahodové víno. Jako doplňkový prodej jsou nabízeny i různé pochutiny k vínu. Například brambůrky, sýry, paštiky či výběrové uzeniny. Dále jsou sezónně nabízeny

chlazené stáčené limonády pro děti nebo párky v rohlíku. Možností je také zakoupení dárkových krabiček či tašek na lahve. V letní sezónně je před prodejnou v provozu stroj na točenou zmrzlinu.

Organizační struktura

Vinotéka Polná se řadí všemi svými aspekty do okruhu drobných podniků. Podnik je tvořen majitelem, který provozuje tuto činnost jako živnostník. V prodejně funguje partnerka majitele na pozici vedoucí prodejny. Stará se o celkový chod prodejny, nákup sortimentu, obalového materiálu pro prodej stáčeného vína či doplňkového sortimentu. Veškerý sortiment dodává externí firma, a to na pravidelné bázi. Jelikož se jedná o drobný podnik, dochází k některým činnostem svépomocí. Dále jsou zde již pouze 2 zaměstnanci, a to jedna prodavačka na hlavní pracovní poměr a druhá na zkrácený úvazek. Pro podnik pracuje jedna osoba externě, která se stará o propagaci prodejny na sociálních sítích nebo v místních periodikách či má na starosti pořádání různých akcí. V letních měsících zaměstnává podnik i brigádníky z řad studentů pro vykrytí víkendů či na obsluhu zmrzlinového stroje umisťovaného před prodejnou. Na obrázku č. 10 je organizační struktura podniku vyobrazena graficky.



Obrázek 10 Organizační struktura podniku

(Zdroj: vlastní zpracování autorky dle podnik Vinotéka Polná, 202)

Provozovna

Od doby vzniku se fungování podniku ani jeho vzhled příliš nezměnil. V průběhu let přibyly 3 nové pípy na stáčené víno, zakoupila se nová lednička na chlazené pochutiny a také zmrzlinový stroj, který se využívá pro doplňkový prodej před prodejnou v letní sezóně. Dále proběhla postupná obnova židlí a stolečků k posezení. Také se uskutečnila menší renovace prostor v zadní části prodejny, kde jsou uskladněné sudy s vínem či lahvová vína pro zachování optimální teploty. Co se týká prodávaného sortimentu, ten se větších změn v průběhu působení nedočkal.

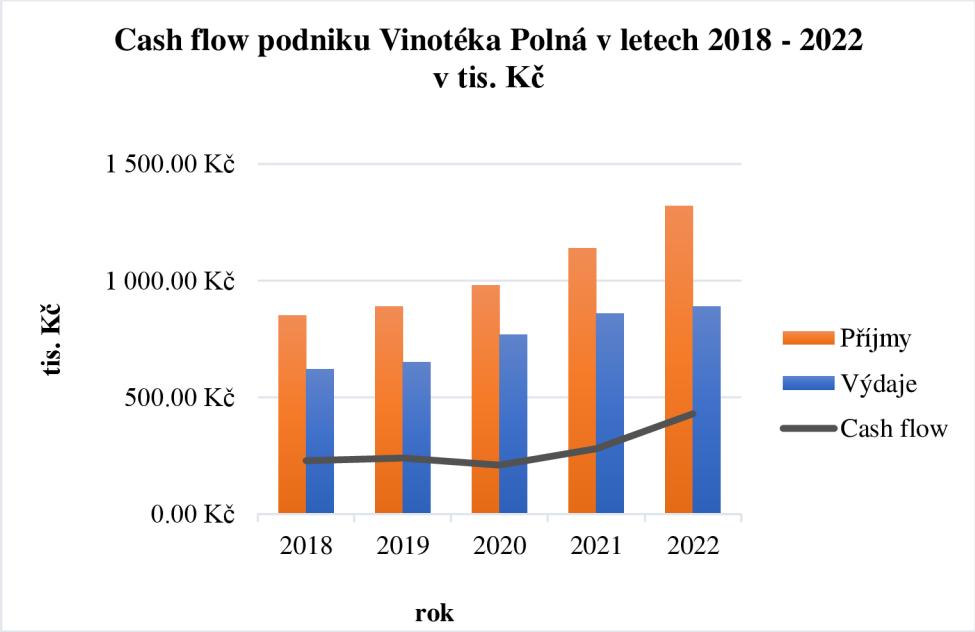
Součástí interiéru podniku je pár stolečků a židlí pro posezení. Primárně je však podnik koncipován jako prodejna a v případě většího zájmu o posezení (zejména o víkendu) je možnost přidat stoly i židle. Prodejna je otevřena od pondělí do pátku v časech 13–19 hodin. V letních měsících (květen–srpen) bývá, po uvážení majitele, prodloužena do 21 hodin. O víkendu je otevřeno v sobotu od 9 do 11 hodin a v neděli od 14 hodin do 17 hodin.

Obrázek 11 Naznačení lokality podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mapy.cz/mestoPolna, [1:50 000], 2023)

Vývoj finanční situace a vliv sezónnosti

Cash flow analyzovaného podniku na zobrazeno v grafu č.1. Hodnoty jsou vynásobeny neznámým koeficientem.



Graf 1 Cash flow podniku v letech 2018–2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní dokumenty podniku Vinotéka Polná)

Jednoduché znázornění příjmů a výdajů podniku ukazuje postupné zvedání cash flow. Příjmy jsou tvořeny prodejem zboží podniku, výdaje pak znamenají provoz, daňové a mzdové zatížení. Celý rok 2020 a poté i rok 2021 viditelně poznamenala pandemie, v souvislosti s šířením koronaviru. Prodejna musela být střídavě zavřená, otevřená nebo fungovala v omezeném režimu prodeje. Výdaje v tomto období dosahovaly k tržbám a v některých měsících byla bilance dokonce záporná. V půlce roku 2021 pak nastalo oživení a minulý rok 2022 tato tendence pokračovala. V analyzovaných číslech je viditelný vliv sezónnosti prodejů. Celkově z tabulek a grafů vyšlo, že bilančně nejhorší období je na začátku roku tedy leden až únor, v některých případech, i březen. Dále následuje období postupného zlepšování, které je zejména v měsících březen až duben. V květnu se poté začínají tržby zvyšovat a v letních obdobích je bilance příznivá. Konec roku je ve většině letech tržebně silný, a to zejména díky nákupům na sváteční dny a poté ku příležitosti oslav konce roku

2.2 Analýza vnitřního prostředí ve struktuře 4P

V této analýze je detailně rozebráno vnitřní prostředí firmy z hlediska nabízeného sortimentu lahvových, stáčených vín a doplňkového zboží. Dále cenová politika a nastavení cen, forma distribuce a také propagace podniku.

2.2.1 Produkt

Vinotéka Polná se zaměřuje na **prodej alkoholických vinných nápojů**, které tvoří většinu sortimentu. V sezónních měsících (obvykle květen–září) je uveden do provozu zmrzlinový stroj na točenou zmrzlinu, který umožňuje vlastní míchání směsí, které majitel nakupuje přímo od firmy Opočno. Jedná se o ověřené zmrzlinářské směsi s dobrým poměrem složení, které jsou na provoz velmi jednoduché. Dále jako doplnění sezónního sortimentu si zákazník v prodejně může zakoupit ledovou tříšť nebo párek v rohlíku. Tato nabídka je nabízena zejména o víkendech a při různých příležitostech a akcích, které se konají v bezprostřední blízkosti podniku.

Hlavní a doplňkový sortiment

Jsou to zejména sudová jakostní vína a aromatizované vinné nápoje a poté i lahvová vína různé jakosti, odrůdy či země původu. Dále je zákazníkům nabízen také doplňkový sortiment. Doplňkový sortiment utváří produkty z místní Polenské mlékárny nebo produkty od spřízněných vinařů. Jedná se o různé sýry, uzeniny, paštiky nebo slané pochoutky k vínu. Dále v sortimentu zákazník najde dárkové tašky různých druhů i velikostí a také dárkové papírové krabičky. Možností je zakoupení dárkového poukazu na libovolnou hodnotu. Poukaz je vytištěný ve 4 motivech na pevném lesklém papíru a spolu s ním obdrží zákazník také obálku.

Sudová nebo také stáčená vína se u zákazníků těší velké oblibě. Jedná se o vína s ověřeným původem od spolehlivého dodavatele, který klade důraz na kvalitu, skladování a vhodnou manipulaci se sudy. Zde určitě neplatí, že stáčená vína se rovnají nekvalitnímu vínu nebo dokonce jen zbytkům či odpadu, který vznikne z produkce vína do lahví. Prodejna disponuje celkem 13 pípami na stáčení vína. Jsou tak pokryty téměř všechny druhy vín různých odrůd, cukernatosti i země původu. Sudová vína jsou zajišťována jedním dodavatelem, a to na týdenní bázi. Sortiment sudových vín je zobrazen na tabulce č.4. Pro prodej jsou využívány certifikované PET lahve s víčkem, a to v objemu 1, 1,5 a 2 litry. Čepování vína do vlastních lahví není možné.

Dle tabulky sortimentního rozložení sudových vín je zřejmé, že největší zastoupení mají bílá vína, která tvoří 70 % stáčených vín. Dále 15 % jsou červená a růžová vína. Tento poměr je stálý, mění se odrůdy vína dle sezónnosti nebo aktuální nabídky dodavatele. U stáčených vín je původ hroznů z Česká republiky nebo Maďarska, Moldávie či Itálie.

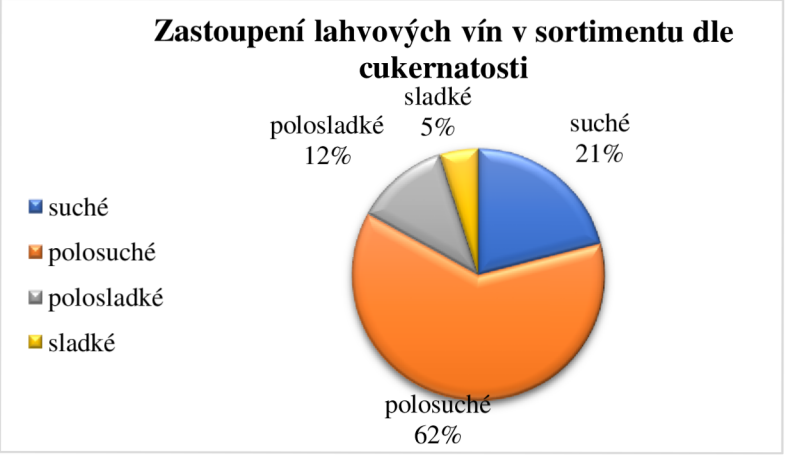
Tabulka 4 Sortiment stáčených sudových vín Vinotéka Polná

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vinotéky Polná, 2023)

Sortiment stáčených vín			
odrůda	**sladkost**	**barva**	**země původu**
Rulandské šedé	polosuché	bílé	ČR
Veltlínské zelené	suché	bílé	ČR
Chardonnay	polosuché	bílé	Maďarsko
Tramín červený	polosladké	bílé	Maďarsko
Sauvignon	polosuché	bílé	Španělsko
Ryzlink rýnský	polosuché	bílé	Maďarsko
Ryzlink vlašský	suché	bílé	Moldávie
Muškát moravský	polosladké	bílé	ČR
Pálava	polosladké	bílé	ČR
Svatovavřinecké	polosuché	červené	ČR
Cabernet Sauvignon	suché	červené	Moldávie
Zweigeltrebe-Rosé	polosladké	růžové	ČR
Frankovka rose	sladké	růžové	Itálie

Vína v lahvích jsou prodávána opět různých odrůd, jakosti, cukernatosti i země původu. Většinu sortimentu tvoří lahvová vína původem od českých a moravských vinařů. V sortimentu najdeme v menšinovém zastoupení i šumivá a perlivá vína od italského dodavatele. Jmenovitě v sortimentu zákazník najde vína z vinařství Modrý sklep, Starý vrch, Vinařství Pazdera, Víno Hruška, Bábíček/Vacenovský nebo Glera. Zastoupeny jsou dle cukernatosti vína suchá, polosuchá, polosladká i sladká.

Toto dělení se může měnit v souvislosti nabídnou vinařů, nicméně obvyklé zastoupení je zobrazeno v grafu č. 2.



Graf 2 Zastoupení lahvových vín v sortimentu dle cukernatosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vinotéka Polná, 2023)

Jakostní vína a vína s přívlastkem výběr z hroznů, výběr z bobulí, pozdní sběr, šumivé víno, perlivé víno, slámové a ledové víno nebo kabinetní víno. Nejčastější je jakostní víno odrůdové. Sortiment lahvových vín je koncipován tak, aby si víno vybral jak expert – gurmán, tak i laik, který se ve vínech nevyzná nebo je pije jen příležitostně.

Doplňkový sortiment

Toto zboží doplňuje sortiment prodejny Vinotéka Polná o příslušenství k lahvovému vínu. Kdy si zákazník může společně s lahví vína pořídit i dárkovou papírovou nebo klasickou tašku, na výběr je z různých motivů či materiálu. Dále podnik nabízí v chlazené vitríně sýry z místní mlékárny – Jadel, Polenská stuha, koliba, balkánský sýr, Zlatá Praha (v různých ochucených nebo uzených variantách), paštiky od vinařství Víno Hruška, slané tyčinky, mixy oříšků, slané brambůrky nebo pistácie či cibulová kolečka. Dále je sortiment doplněn o výběrové uzeniny či limitované edice chlazených šumivých vín v plechovce.

Celkově tvoří největší podíl v sortimentu prodej sudového vína. Jedná se o více než polovinu. Dále má největší poměrové zastoupení prodej lahvového vína, poté doplňkový sortiment a nejmenší poměr připadá na sezónní sortiment.

2.2.2 Cena a cenová politika

V podniku jsou **ceny zboží** nastaveny **na základě nákladů**, které jsou spojeny s nákupem **zboží od dodavatelů**. Nákupní cena pro podnikatele tak určuje spodní hranici, ke které si podnikatel připočítává náklady spojené s prodejem zboží, tzv. **obchodní přirážku**. Tyto jsou pro něj náklady na provoz a mzdové náklady. K ceně dále připočítává **obchodní marži**, která se pohybuje od **20–30 %**. V úvahu bere majitel při stanovení ceny také vnímanou hodnotu pro koncového zákazníka a ceny konkurenčních podniků které jsou uvedeny v kapitole 2.4. Ceny jsou v podniku dlouhodobě nastaveny již od počátku podnikání a v průběhu let došlo pouze dvakrát k malému zvýšení, které reflektovalo zvýšení dodavatelských cen nebo provozních nákladů. Slevové akce nebo množstevní akce podnik k podpoře prodeje spíše nevyužívá. Většinou se jedná pouze o jednorázové akce na sortiment lahvových vín, a to zejména mimo sezónu. Slevy se pohybují od 5 do maximálně 15 %. V rámci B2B segmentu podnik nabízí množstevní slevy pro větší odběr lahvových i sudových vín do podniků v okolí.

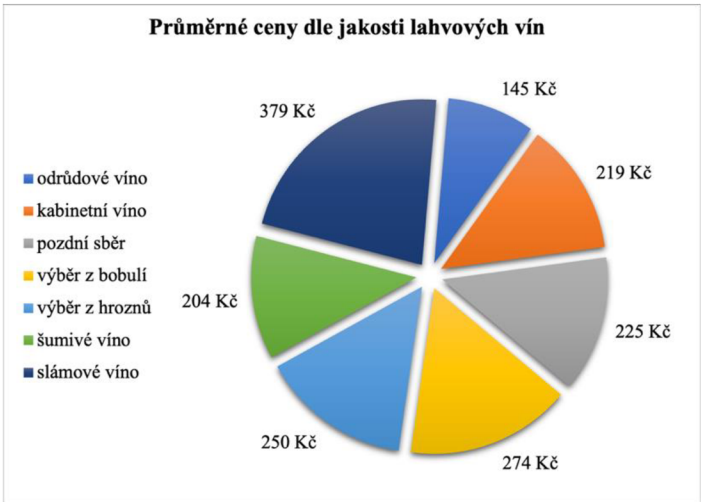
Ceny sudových stáčených vín se pohybují od 65 do 85 Kč za litr vína. V úvahu je brána odrůda a původ vína. Stáčená vína pocházející z České republiky jsou dražší než zahraniční vína. Při stanovení cen byla zohledněna také oblíbenost odrůd u zákazníků. Cenové rozpětí sudových vín ukazuje tabulka číslo 5.

Tabulka 5 Ceny v sortimentu stáčených vín Vinotéka Polná

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Vinotéky Polná, 2023)

Ceny stáčených vín			
odrůda	**sladkost**	**barva**	**cena**
Rulandské šedé	polosuché	bílé	85,00 Kč
Veltlínské zelené	suché	bílé	75,00 Kč
Chardonnay	polosuché	bílé	75,00 Kč
Tramín červený	polosladké	bílé	75,00 Kč
Sauvignon	polosuché	bílé	70,00 Kč
Ryzlink rýnský	polosuché	bílé	75,00 Kč
Ryzlink vlašský	suché	bílé	70,00 Kč
Muškát moravský	polosladké	bílé	75,00 Kč
Pálava	polosladké	bílé	85,00 Kč
Svatovavřinecké	polosuché	červené	70,00 Kč
Cabernet Sauvignon	suché	červené	75,00 Kč
Zweigeltrebe-Rosé	polosladké	růžové	70,00 Kč
Frankovka rose	sladké	růžové	65,00 Kč

Ceny lahvových se odvíjí od jakosti vína. V nejnižší cenové kategorií se pohybují jakostní vína, cena je 135 až 155 Kč. Kabinetní víno lze pořídit od 219 Kč. Pozdní sběr, výběr z hrozný a výběr z bobulí se cenově pohybují od 210–289 Kč. Šumivá vína jsou nabízena v rozpětí 179 Kč – 229 Kč a slámové víno za cenu 359–399 Kč. Cenové rozpětí lahvových vín opět naznačuje graf č. 3.



Graf 3 Průměrné ceny lahvových vín dle jakosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vinotéka Polná, 2023)

Ceny doplňkového sortimentu jsou stanoveny v závislosti na nákupní ceně stanovené dodavatelem. Některé zboží je možné nakoupit do komise a v případě jeho neprodání je dodavateli vráceno.

2.2.3 Distribuce nabízených produktů

Distribuci může podnik zabezpečovat přímo nebo nepřímo (online), avšak ve druhém případě, tento způsob distribuce zboží není v současné době majitelem uvažován.

Přímý prodej přes prodejnu

Podnik Vinotéka Polná se věnuje pouze přímému prodeji koncovému zákazníkovi. Tento způsob distribuce zboží není v současné době majitelem uvažován. Prodejna je umístěna přímo na náměstí v daném městě, kde je na velmi dobré pozici – v centru na Husově náměstí 35. Město Polná, ve které podnik působí má okolo 5 tisíc obyvatel a k městu náleží vesnice Hrbov, Nové Dvory a Skrýšov. Polná je spádovou oblastní mikroregionu Polensko, kterou tvoří celkem 22 přilehlých obcí (InfocentrumPolna.cz, 2023). Polná se nachází na pomezí Čech a Moravy a jen 17 km leží hlavní krajské město kraje Vysočina, Jihlava. Dále jsou blízko větší města jako je Žďár nad Sázavou, Havlíčkův Brod nebo Třebíč. Historicky bylo město Polná významným historických silničním uzlem. Spádová oblast je vyznačena na obrázku mapy č.12.

Obrázek 12 Spádová oblast podniku Vinotéka Polná

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mapy.cz/město Polna, turistická mapa [1:50 000], 2023)

Otevírací doba je uzpůsobena hodinám, kdy je náměstí tak zvaně „plné“ a zákazníci tak vyřizují své nákupy. Od pondělí do pátku je prodejna otevřena od 13 do 19 hodin. V sobotu je otevřeno od 8:30 do 11 hodin a v neděli v odpoledních hodinách od 14 do 17 hodin.

2.2.4 Komunikace a propagace

Podnik Vinotéka Polná od začátku zahájení podnikání marketingových nástrojů příliš nevyužíval.

Offline komunikace

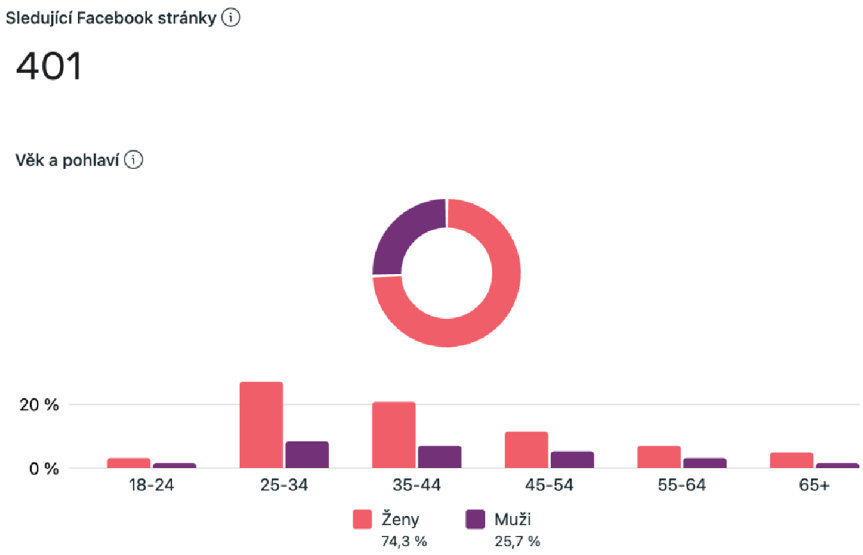
Charakterem je podnik malý, rodinného typu, kde majiteli pro začátek stačilo rozšíření povědomí o činnosti podniku mezi širším okruhem přátel a známých. Doporučování tak probíhalo na základě ústního doporučení a referencí. Využíváno bylo také zveřejňování placené inzerce ohledně akcích nebo například novinkách v sortimentu v místním zpravodaji. Využito bylo v minulosti také jednorázových akcí přímo na prodejně nebo roznášení propagačních letáčků. Podnik se zapojuje dle svých možností do akcí v rámci dění města. Jedná se například o účast na trzích, polenské pouti nebo letních městských slavnostech. Majitel i prodejní asistentky pravidelně sleduje trendy v oboru vinařství. Účastní se vinařských veletrhů nebo vinobraní. Odebírány jsou i periodiky, které se tohoto odvětví týkají.

Online komunikace přes sociální sítě

Trendem doby je ale hojné využívání sociálních sítí, a to i mezi velmi malými podniky. Proto i podnik Vinotéka přistoupil k registraci na sociální síť Facebook. Na Facebooku má podnik založený profil od roku 2018 a na Instagramu je aktivní od roku 2019. Na obou platformách vystupuje podnik pod stejným názvem @VinotekaPolna. Podnik na sociální sítě umisťuje stejné příspěvky. Tedy uživatelé mohou sledovat jeden z kanálů nebo oba, ale najdou na profilech vždy totožný obsah.

Na stránce Facebook má podnik 401 sledujících a na Instagramu 304 sledujících, údaj z 22. 2. 2023 ukazuje obrázek č. 13 a obrázek č. 14. Okruh uživatelů na Facebooku jsou z větší části ženy, které tvoří až 74 %, muži pak 26 %. Věkově jsou nejpočetnější skupinou lidé od 25 do 45 let, a to jak u žen, tak i u mužů. Co se týká lokality tak **převažují uživatelé přímo z města Polná (50 %)**, což je místo působnosti podniku, jak

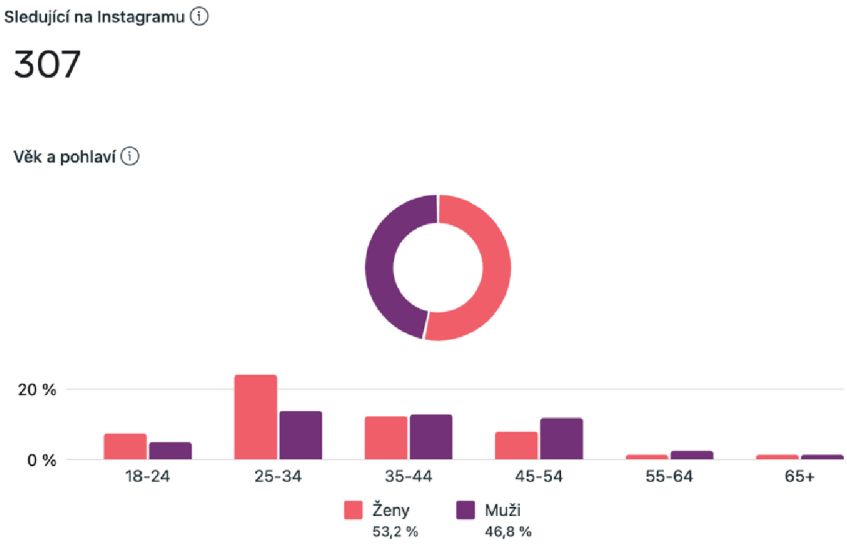
je vidět v grafu číslo 4. Dále uživatelé z města Jihlava, Brna a také přilehlých vesnic ze spádové oblasti – Šlapanov, Dobronín, Měřín, Havlíčkův Brod a Velké Meziříčí. Na platformě Instagram je podíl žen a mužů vyrovnanější. Ženy převažují s 54 % a muži mají 46 % zastoupení. Nejpočetnější věkovou skupinou jsou uživatelé od 25 do 54 let. Co se týká lokalizace uživatelů, tak opět zde jsou nejpočetnější skupinou sledující přímo z města Polná a přilehlého okolí.



Obrázek 13 Věk a pohlaví uživatelů na platformě Facebook

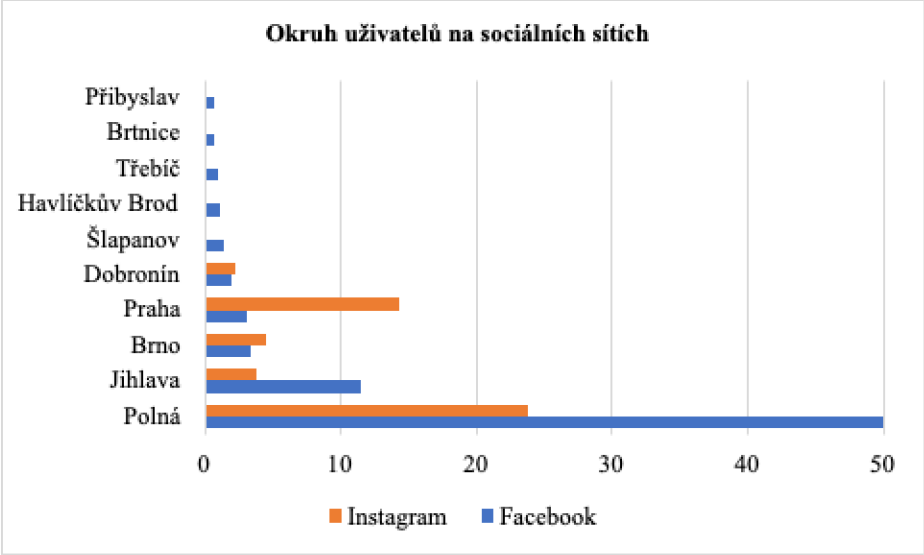
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Meta Business Suite/VinotaPolna k 31. 3.2023)

Věk a pohlaví uživatelů na platformě Facebook získané díky přehledům v aplikaci Meta Business Suite v rozhraní pro podniky.



Obrázek 14 Věk a pohlaví uživatelů na platformě Instagram

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Meta Business Suite/VinotaPolna k 31. 3.2023)



Graf 4 Počet sledujících v % na sociálních sítích

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Meta Business Suite/VinotaPolna k 31. 3.2023)

Dle přehledů stránky Meta Business Suite, která je dostupná na platformě Facebook, mají největší dosah příspěvky s obrázky či fotkou, doplněné textem. Dosahy příspěvků se pohybují od 90 do 740 uživatelů. Příspěvky bez textu, pouze s fotkou mají nižší dosah uživatelů a celkový počet reakcí. Nejmenší dosahy mají příspěvky pouze s textem. Reakce „To se mi líbí“ jsou pak obvykle u příspěvků stránky okolo 10–40 reakcí.

Na obou těchto platformách je možné využít možnosti placené propagace. Tuto možnost podnik zkusil využít pouze jednou. Okruh uživatelů se zájmem o příspěvek se zvýšil, ale nejednalo se o relevantní uživatele, které by byly z lokality podniku. Četnost příspěvků je velmi nárazová. Pouze minulý rok probíhalo 4 měsíce plánování příspěvků organizovaně dle plánu. V tomto období byl vidět příliv nových uživatelů, který ale po čase začal stagnovat. Nyní podnik přispívá velmi zřídka a doporučením by bylo četnost obsahu zvýšit. Reklama a propagace podniku na další užívaných platformách, jako je Google Ads, Zboží.cz, Sklik.cz nebo jiné, není využívaná.

2.2.5 Dílčí shrnutí analýzy vnitřního prostředí

V podniku má hlavní rozhodovací slovo majitel, organizační struktura je úzká. Podnik se vyznačuje osobním přístupem a odborným poradenstvím při výběru vín a také je znám pro svou rodinnou atmosféru. Na prodeje má vliv také sezóna, kdy v letních měsících jsou prodeje nejvyšší.

Z hlediska sortimentu nabízí Podnik Vinotéka Polná velký výběr stáčených sudových vín, které tvoří podstatu sortimentu. Nižší výběr, co se týká jakosti a odrůd nebo i zastoupení vinařství je v portfoliu lahvových vín. V sortimentu vín dominují vína od českých vinařství a českého původu. Další sortiment doplňkového zboží je úzký a příliš se nerozvíjí.

Ceny se v podniku příliš nemění a spíše reflektují nákladovou stránku. Podnik nebere při stanovování cen v úvahu konkurenční nabídku a vliv prostředí. V rámci cenové politiky spíše nejsou využívány slevové akce na podporu prodeje. U B2B segmentu podnik nabízí množstevní slevy na větší odběr lahvových a stáčených vín, ale tuto možnost podnik aktivně nerozvíjí.

Podnik se zaměřuje pouze na přímý prodej koncovému zákazníkovi, majitel neuvažuje o vstupu do online sektoru. Vzhledem k místu působení podniku, nabízenému sortimentu a možnostem pro rozvoj není tato možnost předmětem zájmu. Výhodná je lokalizace podniku přímo v centru. Podnik je tak dobře viditelný, a i nový zákazník ho nemůže minout. V rámci spádové oblasti je město působení podnikání ve vhodné pozici 15-17 km od větších měst. Podnik je otevřen sedm dní v týdnu a otevírací doba je přizpůsobena otevírací době podniků s potravinami na náměstí.

Z hlediska propagace podniku chybí off-line propagace a online propagace je nesystematická, příspěvky se neplánují a jsou zveřejňovány nahodile. Podnik nemá zacílené vyhledávání a vyplněný profil na Googlu a není jednoduše dohledatelný. Okruh uživatelů na sociálních sítích Facebook a Instagram z důvodu necílené reklamy a řídkého využívání již delší dobu neroste a číslo stagnuje.

Identifikované slabé a silné stránky z analyzovaného vnitřního prostředí podniku jsou shrnuty do tabulky č. 6.

Tabulka 6 Dílčí shrnutí analýzy vnitřního prostředí podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

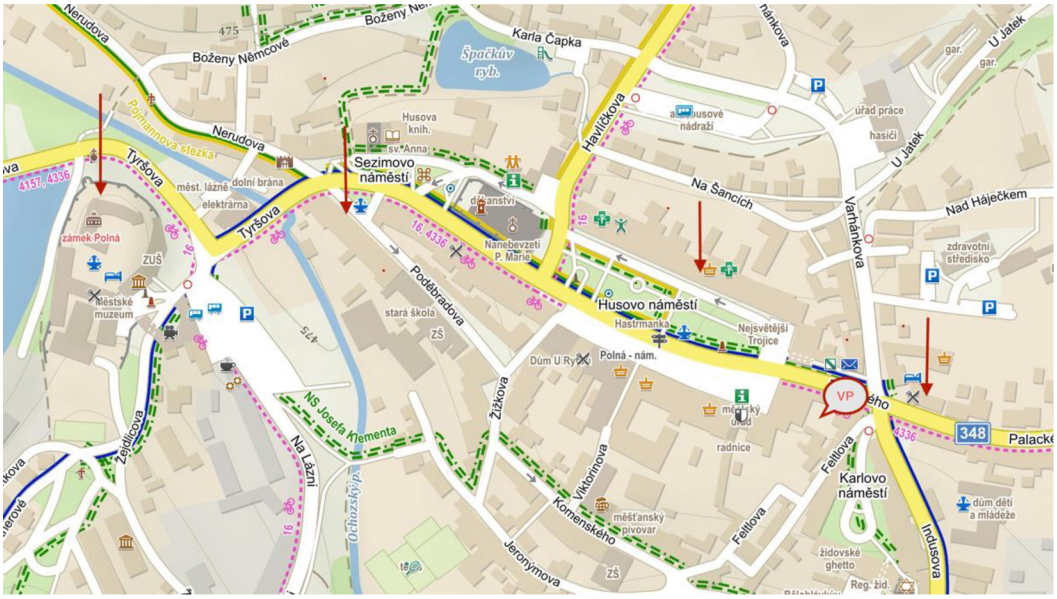
Dílčí shrnutí analýzy vnitřního prostředí	
(S) silná stránka	**(W) slabá stránka**
Rodinná atmosféra	Úzké portfolio lahvových vín
Poloha podniku přímo v centru	Cena tažena zejména nákupní cenou od dodavatelů (přirážkou nebo marží)
Osobní přístup k zákazníkům a poradenství při výběru	Nízké nebo žádné využívání slevových akcí na podporu prodeje
Dominance českých vinařů a vín českého původu v sortimentu	Nízká účinnosti a nevyužívání online komunikace a propagace
Široké portfolio sudových vín	Chybějící off-line propagace
Dlouhá otevírací doba přizpůsobena nákupním hodinám	Není stanovena strategie, konkrétní cíle
Organizační struktura – majitel rozhoduje	Minimální změny v oblasti interiéru
	Vliv sezónnosti prodejů

2.3 Analýza atraktivity oboru

Pro zjištění atraktivity oboru bude analyzována stávající přímá konkurence, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů pro podnik Vinotéka Polná. Současně bude také analyzována hrozba vstupu nových konkurentů a vliv možných substitutů.

2.3.1 Analýza stávající konkurence na lokálním trhu

Podnik působí na malém lokálním trhu. Zaměření je na nejbližší konkurenci, která reálně může fungování podniku Vinotéka Polná ohrozit, protože se nachází v jeho bezprostřední blízkosti přímo v městě Polná. Větší město je vzdálené 15 kilometrů a v okolí jsou pouze malé vesnice, kde podnik podobného typu není. **Stávající přímí konkurenti** jsou tedy tací, kteří **jsou v nejbližším okolí**, působí ve stejném městě a **nabízejí stejné nebo podobné zboží a služby**. Jedná se o čtyři podniky, které nabízí vinný sortiment jako hlavní sortiment nebo jako doplňkový. Přímá konkurence v dané lokalitě je naznačena na obrázku č. 15 pomocí šipek. Do přímé konkurence jsou zařazeny podniky, jejichž hlavním **prodejním artiklem je právě vinný sortiment**. Dále se jedná o konkurenty, kteří v sortimentu mají jako hlavní jiný sortiment, než je prodej vín anebo jako doplňkový sortiment mají stravování. Vybrané podniky a jejich srovnání v souvislosti s podnikem Vinotéka Polná jsou blíže popsány níže:



Obrázek 15 Konkurence na lokálním trhu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Vinotéka u Martina** – Tento podnik nabízí stejný sortiment jako analyzovaný podnik Vinotéka Polná. Podnik ve zmiňované oblasti působí stejně dlouho. Hlavní náplní je tedy prodej stáčených a lahvových vín a dále drobný doplňkový sortiment jako jsou slané pochutiny. Nenachází se přímo na polenském náměstí. Lokalita popisovaného podniku je zde tedy velkou výhodou. Další nevýhodou je krátká otevírací doba, kdy Vinotéka má vzhledem k povaze prodávaného sortimentu otevřeno déle. Naopak znakem, který převažuje nad Vinotékou je šíře sortimentu, která je u Vinotéky u Martina podstatně větší. Sortiment je obohacen o medoviny, pálenky či likéry. Z hlediska cen má Vinotéka u Martina jednoznačnou výhodou. Jedná se o franšízu, a to je pravděpodobně důvodem nižších cen. Podnik nevyužívá online formu propagace.

- **uBaryho** – Podnik se nachází také přímo na polenském náměstí, a to nedaleko předmětného podniku. Jedná se o podnik, který zde působí 5 let. Je tedy dobře známý, zavedený a má své stálé zákazníky. Ve svém sortimentu tento podnik nabízí jen 3 druhy stáčených vín, ale za to více druhů lahvových vín. Dále nabízí točené pivo nebo i pochutiny k posezení. Výhodou podniku je právě možnost posezení v jeho prostorách, je tedy koncipován jako podnik na večerní posezení, a proto je jeho otevírací doba od odpoledních do pozdních večerních hodin. Cenové rozpětí stáčených i lahvových vín je vyšší než u Vinotéky Polná. Pro svou propagaci využívá zejména online nástrojů, účtu na platformě Facebook.

- **Café Dietrich** – Jedná se o kavárnu / bar, který se nenachází přímo v bezprostřední blízkosti analyzovaného podniku. Nezaměřuje se přímo na vinný sortiment a víno se zde prodává spíše jako doplněk. Specifické pro tento podnik je to, že je určen jak na odpolední dýchánek u kávy, tak i na večerní posezení u piva či vína. Mezi sortiment patří káva, čaj, čokoláda, pivo a víno. Dále nabízí oproti Vinotéce i menší občerstvení a dezerty. Ceny vína jsou zde samozřejmě, vzhledem k faktu, že se jedná pouze o doplňkový prodej, podstatně vyšší. Podnik se sice nenachází přímo v blízkosti náměstí, ale dá se zde velmi dobře zaparkovat. Je také rozlohou prostornější a nabízí možnost posezení. Tento podnik je na tomto trhu půl roku, je tedy nový, moderní, a tak zvaně neokoukaný. Jako způsob propagace hojně využívá online nástrojů, a to zejména Facebook a Instagram.

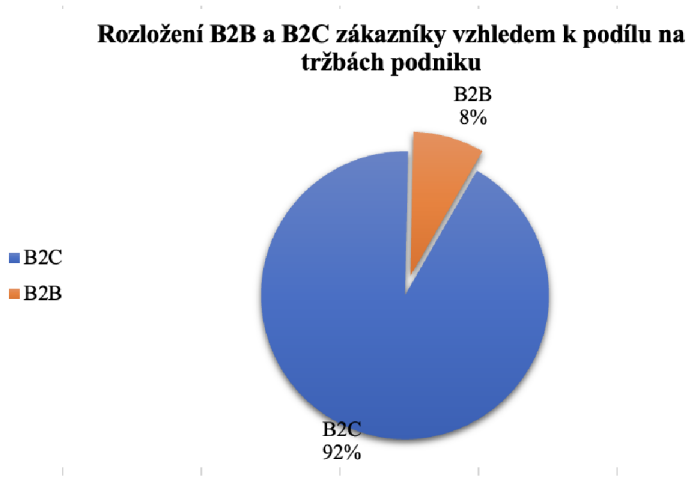
- **U Hilsnera** – Podnik se zaměřuje na stravovací služby a také večerní posezení. Jedná se o bar/restauraci. Kromě vinného sortimentu nabízí zejména točené pivo a poté jídlo. Nachází se také v bezprostřední blízkosti náměstí a analyzovaného podniku. Ceny vína jsou zde vyšší a sortiment je velmi úzký. Výhodou je dlouhá otevírací doba a také možnost posezení. Rozlohou se tento podnik řadí k největší z výběru. Nevýhodou je omezená možnost zaparkovat. Propagaci pomocí online nebo off-line nástrojů tento podnik nevyužívá.

V rámci čtyř potenciálních konkurentů podniku Vinotéka Polná mají všechny v nabídce stáčené, lahvové víno i doplňkový sortiment. První konkurent má vysokou podobnost s nabízeným sortimentem analyzovaného podniku a jeho **vyjednávací síla je tedy velmi vysoká**. Tento konkurent je silný a přímo působí na nastavení cen, složení sortimentu a nabídku podniku. Oproti analyzovanému podniku nabízí širší portfolio lahvových vín a také doplňkový sortiment. Podobnost se sortimentní nabídkou je vysoká. Nevýhodou oproti Vinotéce Polná je lokalita, která není přímo v centru toku občanů města. Další tři konkurenti působí spíše v rámci pohostinství a gastro a jejich podobnost se sortimentní nabídkou analyzovaného podniku je střední. Výhodou je pak možnost posezení a také delší otevírací doba, u některých podniků navíc i využívání sociálních sítí v rámci propagace.

2.3.2 Vyjednávací síla zákazníků

Podnik působí na lokálním trhu a zákazníky podniku jsou z většiny koncoví spotřebitelé. Jedná se tedy o prodej na základě navštívení provozovny a **prodej B2C segmentu**. Tito zákazníci se v průběhu působení ustálili a většina jich představuje stálé zákazníky, jen zřídka kdy navštíví podnik nový zákazník, který na něj narazil náhodou či turista v letní sezóně. Vzhledem k tomu, že se ve městě nachází celkem dvě vinotéky, tyto mají mezi sebou zákazníky tak říkajíc rozdělené. Hlavním důvodem je také obsluha či rodinná známost. Zákazník také **spíše nakoupí ve vinotéce**, kterou má blíž a může tak nákup uskutečnit **spolu s nákupem potravin**.

Dalšími odběrateli sortimentu jsou dva polenské podniky, které zde pořizují zejména lahvová vína. Těmto zákazníkům Vinotéka **nabízí slevu při odběru většího množství zboží**, a proto je lákadlem zde sortiment pořídit. Navíc je zajištěno i dodání přímo do provozovny. Rozdělení podílu tržeb pro B2B a B2C zákazníky zobrazuje graf č. 5.



Graf 5 Rozdělení segmentu B2B a B2C trhu vzhledem k podílu na celkových tržbách

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vinotéka Polná, 2023)

Vyjednávací síla zákazníků v segmentu **B2C je poměrně vysoká**. Vzhledem k faktu, že podnik nenabízí ojedinělé produkty nebo služby je tedy míra ochoty přejít ke konkurenci silná. Naopak vyjednávací síla zákazníků v segmentu **B2B je nízká**. Hlubší pohled na chování a vyjednávací sílu zákazníků je v kapitole 2.4. v textu níže.

2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k zaměření prodejny na prodej zboží, jsou dodavatelé klíčovým článkem celého řetězce. Jejich **vyjednávací síla je tedy vysoká**, protože jsou důležití pro celkový

chod podniku. Kvalita prodávaného vína a vinných nápojů určuje to, zdali se k nám zákazníci budou vracet. Od dodavatelů je tedy nutné požadovat produkt v prvotřídní kvalitě. Výběr dodavatelů tedy podléhá přísným kritériím. Podstatnou část prodeje tvoří prodej stáčených vín, a proto na výběr dodavatele byl kladem velký důraz. Nyní zde funguje již několik let jeden dodavatel stáčeného vinného sortimentu, kterým je společnost Vinaria, s. r. o. Tento dodavatel nabízí široký sortiment, má dlouholetou tradici a je velmi spolehlivým dodavatelem. Nabízí i obalový materiál na stáčená vína a pravidelně nechává prověřovat kvalitu sudových vín. Prodejně nabízí i informační podporu kdy vždy obeznamuje ohledně nových legislativních požadavků. Jelikož je tento dodavatel jediným pro sortiment sudových vín, jeho vyjednávací síla je silná a prakticky na něm závisí chod podniku. Zároveň díky této silné pozici si dodavatel může diktovat cenu nebo měnit podmínky spolupráce.

Dalšími dodavateli jsou výrobci lahvových vín. Tito se v průběhu fungování prodejny měnili v závislosti na požadavcích zákazníků nebo aktuální situace. Při výběru vhodného dodavatele pro lahvová vína je pro tento podnik klíčová cena, která musí být zohledněna ve smyslu kupujících zákazníků a také nákladů podniku. Pokud některý z výrobců zvýší cenu, bohužel to znamená vyřazení ze sortimentu, protože zákazníci jsou na zvyšování cen citliví.

Srovnání jednotlivých dodavatelů ukazuje tabulka č. 8. Dodavatelé byly odlišení dle, pro podnik, důležitých parametrů, jako je sortiment, logistika, cena, spolehlivost, rychlost dodávek a flexibilita. Využita byla bodová škála 1–5, přičemž 1 znamená nejméně bodů a nedostatečné hodnocení, 3 je více méně dobré hodnocení a 5 značí výborné hodnocení a nejvyšší počet bodů. Při faktoru sortiment byla hodnocena šíře nabízeného sortimentu, jeho rozmanitost nebo například obměna sortimentu dle aktuálních trendů nebo v závislosti na dané sezóně. Faktor logistika značí podmínky pro dopravu sortimentu do podniku, hodnocení 5 znamená, že dodavatel zajišťuje kompletní dopravu a například i vykládku zboží v podniku. Cena byla hodnocena nejlepší známkou, pokud nebyla za poslední rok podstatně navýšena nebo k navýšení nedochází opakovaně v četných intervalech. Rychlost dodávek a flexibilita byly ohodnoceny dle subjektivního názoru.

Tabulka 7 Srovnání a hodnocení dodavatelů Vinotéky Polná

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zboží	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D	Dodavatel E
	sudová vína	lahvová vína	lahvová vína	lahvová vína	pochutiny, doplňky
Sortiment	5	4	2	5	2
Logistika	5	2	4	5	4
Cena	2	3	4	2	4
Spolehlivost	5	5	2	5	3
Rychlost dodávek	5	3	5	3	1
Flexibilita	1	4	2	2	1
Celkové hodnocení	23	21	19	22	15

U lahvových vín byli vybráni tři hlavní dodavatele vín. Největší závislost je na dodavateli D, který má nejširší sortiment se zajištěnou dopravou a je vysoce spolehlivý. Cenově však nejlépe vychází dodavatel C nebo i B. Tito tři dodavatelé lahvových vín mají nízkou závislost, protože jejich nahrazení by podniku nezpůsobilo větší ztráty. Jediného dodavatele má podnik Vinotéka Polná pro svůj doplňkový sortiment, cenově je tento dodavatel hodnocen dobře a vzhledem k tomu, že se jedná o okrajový sortiment, není zde velká závislost. U tohoto dodavatele je výhodou možnost vzít zboží do komise. Při neodprodání zboží do určitého data (např. spotřeby) je možné zboží vzít zpět. Dodavatel pro stáčená sudová vína je jediný, kterého Vinotéka Polná má. Dodavatel je spolehlivý, zajišťuje dodávky včas včetně dopravy a vykládky přímo v prodejně. Ceny se postupně zvyšují téměř každý půl rok a jednotky procent, nicméně náhrada nebo doplnění tohoto dodavatele stáčených vín ještě nebyla majitelem zvážena. Flexibilita tohoto dodavatele byla hodnocena nejnižším počtem bodů, z důvodu nutnosti predikce objednávek na měsíční a týdenní bázi. Vzhledem k tomu, že se jedná o jediného dodavatele sudových vín, které představují podstatnou část sortimentu, je vyjednávací síla tohoto dodavatele velmi vysoká a podnik by měl zvážit zařazení dalšího dodavatele.

2.3.4 Hrozba substitutů

Pití vína v celé České republice je sice všeobecně rozšířené, ale za hlavní substitut pití vína můžeme považovat pití piva. Pití piva je neodmyslitelně spjato s naší zemí a má zde i určitou historickou tradici. Jako další substitut můžeme uvést destiláty a pálenky z ovocných plodů. **Hrozba substitutů je nízká**.

Dle Českého svazu pivovarů a sladoven do roku 2019 produkce i konzumace piva v České republice stoupala. Za rok 2021 však spotřeba piva klesla a to na 129 litrů na jednoho obyvatele ČR. V odvětví piva vzrůstá poptávka po ležácích nebo různých sladových speciálech. (Ceske-pivo.cz, 2023)

Oproti spotřebě piva byla spotřeba vína na obyvatele ČR o poznání nižší. Za rok 2021 činila 20,8 litru na osobu. Celková spotřeba alkoholických nápojů meziročně klesá. V roce 2018 byla celková spotřeba 172,5 litru za rok, v roce 2019 činila spotřeba 173,4, v roce 2020 to bylo 166,7 litru na osobu za rok, a to s velkou pravděpodobností vlivem pandemie Covid- 19. (CZSO.cz, 2023)

2.3.5 Potenciální nová konkurence

Se zaměřením na oblast Polensko, se město v průběhu stále mění a vyvíjí. Vzrůstá počet obyvatel, zástavba a s těmito přibývajícími faktory přibývá i dalších podniků. Již nyní je zřejmé, že zde do dvou letu bude postaven nový supermarket a také obchodní středisko. Vstup nových podnikatelů s obdobným sortimentem na trh je **omezen kapacitami nebytových prostor** ve městě. Založení živnosti nebo podnikání není ze strany státu či legislativy výrazně limitováno a nabízí vcelku rychlou možnost založení. **Počet působících podniků** v tomto odvětví, které se věnují přímo prodeji vína je na **malé město relativně vysoké a lokální trh je nasycen**. Tento počet pak doplňují podniky, kteří vinný sortiment nabízí v rámci svých dalších produktů či služeb. Zde tedy **vidím nízký potenciál pro vstup nových konkurentů** na tento lokální trh.

2.3.6 Dílčí shrnutí faktorů atraktivity oboru

Stávající konkurence podniku Vinotéka Polná je poměrně vysoká. V dané lokalitě působí čtyři hlavní konkurenti, kteří z větší či menší části nabízí obdobný sortiment jako analyzovaný podnik. Hlavním konkurentem je pak Vinotéka u Martina jejíž sortiment a podstata podnikání je totožná s Vinotékou Polná. Tento konkurent má výhodu v šíří sortimentu, zároveň se ale nachází dále od centra a také zde není možnost posezení. Podobnost z hlediska sortimentní nabídky je však vysoká. Dále dva podniky, které se věnují gastro podnikání a vinný sortiment pro ně představuje doplnění nabídky. Výhodou těchto podniků je komplexnější nabídka, možnost posezení uvnitř a také otevírací doba i ve večerních hodinách. Podobnost vzhledem k sortimentu Vinotéky Polná je střední.

Nízkou podobnost v sortimentu má podnik U Hilsnera, který ale v určitém poměru nabízí také vinný sortiment a jeho hlavní výhodou je zejména vhodná lokalita a také možnost posezení. Zákazníci jsou především přímí koncoví odběratelé ze segmentu B2C. Tito mají silnou vyjednávací pozici a jejich spokojenost je klíčová pro fungování podniku. Ochota zákazníků nakoupit u konkurenčních podniků daný sortiment je vysoká a přechodové náklady jsou nízké. Vzhledem k množství podobných podniků se zde nabízí možnost B2B partnerství s těmito podniky, a tedy i vzájemné výhody z této spolupráce plynoucí.

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně silná. Podnik Vinotéka Polná má menší počet dodavatelů. Postupem let dodavatele lahvových vín obměňovali a jejich počet se navyšoval, v současné době je však na nejnižším počtu. U dodavatelů lahvových vín se klade důraz především na kvalitu vína, která je klíčová proto, aby se zákazník pro nákup vína rozhodl opět pro Vinotéku Polná. Vedlejší roli zde hrají faktory dopravy či flexibility. Velkou nevýhodou je využívání pouze jediného dodavatele na sudová stáčená vína, která tvoří podstatu sortimentní nabídky podniku. Tento jediný dodavatel má tak velmi silnou vyjednávací sílu a doporučením pro podnik by bylo najít dalšího dodavatele, který by doplnil nebo případně nahradil stávajícího.

Hrozba substitutů nebo vstupu nových konkurentů na daný trh je nízká. Pivo sice převládá v oblíbenosti mezi českou populací, nicméně víno v zastoupení oblíbenosti není pozadu. Doporučením pro Vinotéku by bylo sledování aktuálních trendů a novinek týkajících se alkoholických nápojů. Například nové odrůdy vín, navštěvování veletrhů a výstav nebo výročních zpráv. Novinkou minulého roku bylo například víno v plechovce. Potenciální konkurence je nízká, jelikož se jedná o malý trh a konkurentů v tomto odvětví je již velký počet.

Tabulka 8 Dílčí shrnutí analýzy atraktivity oboru

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dílčí shrnutí analýzy atraktivity oboru	
(O) příležitosti	**(T) hrozby**
Možnost B2B spolupráce s podniky	Silný konkurent v hlavním sortimentu a vysoká podobnost
Nízká hrozba substitutů	Silná vyjednávací síla dodavatele sudového vína
Možnost komisního prodeje	Silná závislost na nízkém počtu dodavatelů lahvových vín
Nízký počet konkurentů ve spádové oblasti s malou vyjednávací silou	Nízká vyjednávací síla v rámci dodavatelských vztahů
Nízké ohrožení vstupu nových konkurentů na trh	Míra ochoty zákazníků nakoupit u konkurence je vysoká

2.4 Průzkum spokojenosti stávajících zákazníků

Hlavní výzkumnou otázkou bylo zjistit spokojenost stávajících zákazníků podniku Vinotéka Polná ve vybraných faktorech. Jedná se o **faktory spokojenosti zákazníků s nabídkou vůči zmapované konkurenci**, vnímanou kvalitu stáčených a lahvových vín, a to i vzhledem ke konkurenčním podnikům. Dále byly zjišťovány **preference v oblasti vinného sortimentu**, a to konkrétně lahvových a stáčených vín. Dalším faktorem byla **četnost návštěv podniku** a možnost **doporučení známým** či využívání některého ze sociálních sítí pro sledování aktivit podniku. V poslední části bylo cílem zjistit **demografické charakteristiky** zákazníků.

Pro celkové uchopení zpracovávaného tématu bylo nutné zvolit odpovídají metody výzkumu. Přihlédnuto bylo k mnoha faktorům. Jedná se o drobný podnik, rodinného charakteru působící na lokálním trhu. Jako vhodná metoda bylo zvoleno strukturované dotazování, a to online formou i vyplněním přímo na prodejně. Výsledky vyplývající ze zjištěných dat budou sloužit jako podnět k **navržení rozvoje obchodního potenciálu** podniku.

2.4.1 Metodologie průzkumu

Průběh průzkumu byl rozdělen do přípravné a realizační fáze. V přípravné fázi byl uskutečněn předvýzkum a mezi těmito fázemi byla zapracována zpětná vazba. Časový harmonogram průzkumu zobrazuje tabulka číslo 9.

Tabulka 9 Časový harmonogram průzkumu spokojenosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový harmonogram	
Předvýzkum	14. 11. - 25. 11.
Zapracování zpětné vazby	28. 11. - 2. 12.
Sběr dat	9. 1. - 31. 3.

V přípravné fázi byl proveden předvýzkum mezi členy týmu, přáteli podniku a užší rodinou. Jednalo se o rozeslání dotazníků nebo jeho vyplnění s 20 předem vybranými lidmi. Účelem předvýzkumu bylo zjistit, jak se dotazník respondentům vyplňuje, zda je vše srozumitelné a intuitivní a zda bez problémů funguje online odesílání odpovědí a sběr dat. Předvýzkum probíhal dva týdny a následně byla v rámci jednoho týdny zapracována zpětná vazba.

Průzkum spokojenosti mezi zákazníky podniku byl uskutečněn pomocí dotazníku, který byl zpracován pro online vyplnění a dále i fyzicky v papírové formě. Na prodejně byl dotazník pro zákazníky dostupný k vyplnění po celou dobu trvání sběru dat. Prodejní asistentky během této doby aktivně nabízeli vyplnění dotazníku a také pomoc s jeho vyplněním. Zároveň upozorňovali na možnost vyhrát atraktivní výhru díky vyplnění dotazníku. Online dotazník byl umístěn na sociální síti Facebook profilu Vinotéka Polná a také na sociální síti Instagram. Vyplnění dotazníku bylo zviditelňováno pomocí umístění do „příběhů“ na obou sociálních sítích. Link na vyplnění dotazníku byl přístupný také v „biu“ a příspěvek s linkem byl připnutý na hlavní stránce profilu.

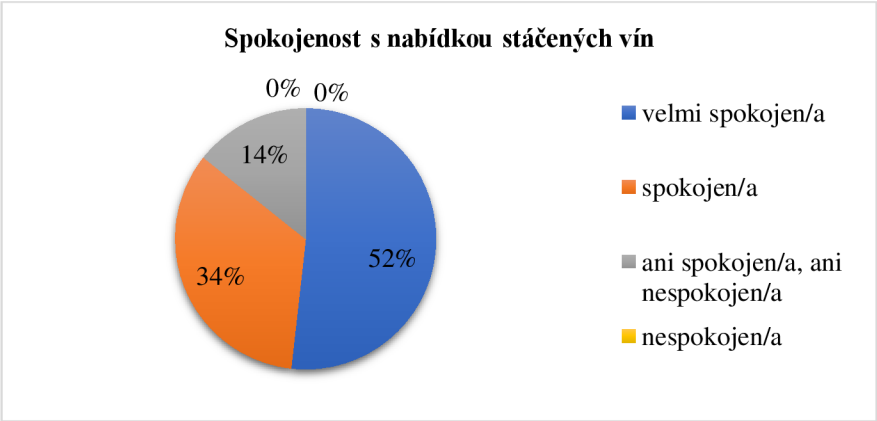
Sběr dat probíhal v rámci 12 ti týdnů a to od 9. 1. 2023 do 31. 3. 2023. Celkem bylo dohromady sesbíráno 56 odpovědí z online dotazníku i přímého vyplňování se zákazníky na prodejně. Více jak 80 % bylo odpovědí z online dotazování. Základní soubor respondentů byl vypočítán na základně průměrné denní návštěvnosti na základě pokladního systému za poslední dva a půl měsíce. Průměrná denní návštěvnost podniku byla stanovena na 14 zákazníků. V tomto období bylo otevřeno 84 dní. Základní soubor byl tedy 1 176 zákazníků. Do počtu získaných odpovědí jsou zahrnuty pouze platně vyplněné dotazníky bez duplikátů. Návratnost průzkumu dle zjištěných hodnot tak dohromady činila 4,7 %. Vyplnění dotazníku bylo hojně propagováno na sociálních sítích a v pravidelných intervalech připomínáno. Dále i možnost výhry měla určitý podíl na celkové návratnosti dotazníku.

Dotazník byl zpracován pomocí online nástroje Google Forms a byl rozdělen do 3 částí. Na začátku online dotazníku byl respondentům vysvětlen účel dotazníku, jakým způsobem budou data použita a také byla představena autorka práce. Jako motivační faktor pro zvýšení atraktivity a ochoty dotazník vyplnit, byla vyhlášena soutěž o výběr vína dle vlastního výběru v podniku. Každý účastník, který dotazník platně vyplnil, byl automaticky zařazen do soutěže o výhru. Respondenti byly na konci dotazníku na možnost vyhrát v soutěži upozorněni, stejně tak jako na podmínky soutěže. Vyplňování dotazníků probíhalo do 31. 3. 2023. V závěru byl naznačen orientační čas potřebný pro vyplnění dotazníku a také způsob, jakým online dotazník v pořádku odeslat. Celkem bylo respondentům položeno respondentům 24 otázek. Většina z nich byla položena formou výběru z více možností, přičemž mohla být zvolena pouze jedna možnost. V rámci monitorování spokojenosti bylo využito škálových stupnic.

V první části dotazníky byly položeny týkající se spokojenosti stávajících zákazníků. Z toho důvodu byla hned na začátek zařazena rozřazovací otázka, zda respondent nakupuje v prodejně Vinotéka Polná. V případě kladné odpovědi mohl respondent pokračovat na další otázky, v případě záporné odpovědi byl dotazník ukončen. Tímto bylo zamezeno získání nerelevantních dat. Následovalo 13 otázek týkající se přímo spokojenosti respondentů, kteří v podniku Vinotéka Polná nakupují. Otázky byly zaměřeny na spokojenost s nabídkou stáčených a lahvových vín, jejich kvalitou a srovnáním s konkurencí. Dále na četnost návštěv respondenta v prodejně, obvyklý nakupovaný sortiment, možnost využití nákupu s věrnostním programem a také celkové hodnocení spokojenosti s podnikem. V druhé části bylo respondentům položeno celkem 6 doplňujících otázek, mapujících preference kupujících z hlediska odrůdy vín, cukernatosti a jakosti vín. Dále možnosti při rozhodování o nákupu vína a pravděpodobnost doporučení podniku známých respondentů. V poslední části byly položeny identifikační otázky ohledně pohlaví, sociálního statusu, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a také místo bydliště vzhledem k umístění podniku.

2.4.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

Na začátku dotazníku byla pro kontrolu položena filtrační otázka, aby se zamezilo získání nerelevantních údajů, protože dotazník byl volně přístupný na otevřeném profilu Vinotéky Polná na sociálních sítích. V prvním oddílu byly respondenti dotazováni na jejich spokojenost s prodejnou a sortimentem Vinotéky Polná. Otázek v tomto okruhu bylo celkem 13. Po filtrační otázce následovaly tři otázky týkající se spokojenosti s nabídkou stáčených, lahvových vín a také s doplňkovým sortimentem.

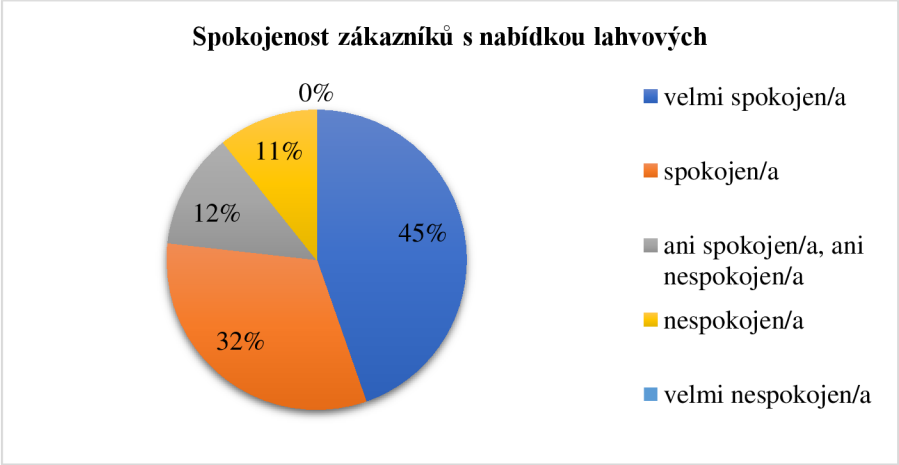


Graf 6 Spokojenost zákazníků se sortimentem stáčených vín

(Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných výsledků)

Více jak 50 % dotazovaných je spokojena s nabídkou stáčených vín, jak ukazuje graf č. 6 kde 34 % zákazníků je pouze spokojených. Žádný z dotazovaných není nespokojen nebo dokonce velmi nespokojen s nabídkou stáčených vín.

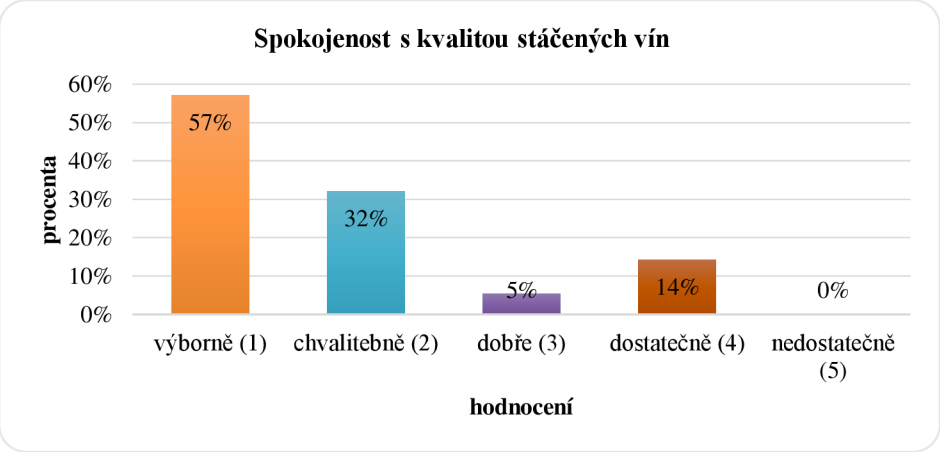
V oblasti lahvových vín je spokojeno s nabídkou 45 % dotázaných, ale zároveň i 11 % nespokojených zákazníků, jak ukazuje graf č. 7.



Graf 7 Spokojenost zákazníků se sortimentem lahvových vín

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle zjištěných výsledků)

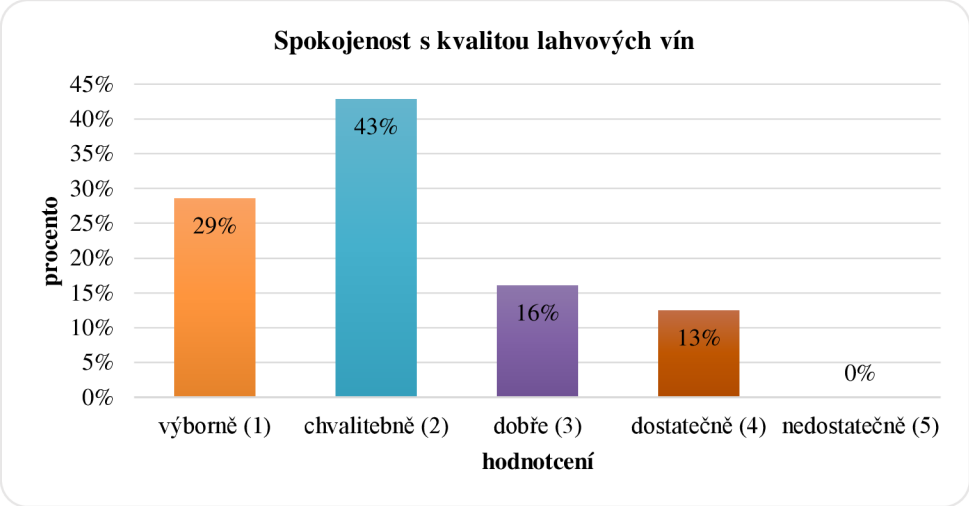
U doplňkového sortimentu je 66 % zákazníků spokojeno s nabídkou. Ani u jedné z těchto otázek nebyl zaznamenán výsledek „velmi nespokojen“. Následující tři otázky byly zaměřeny na spokojenost přímo s kvalitou stáčených a lahvových vín. Více než 57 % zákazníků je spokojeno s kvalitou nabízených stáčených vín, jen 14 % zákazníků je spokojeno jen dostatečně a 5 % na pomezí mezi spokojeností a nespokojeností. Výsledek zobrazuje přehledně graf č. 8.



Graf 8 Spokojenost s kvalitou stáčených vín

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle zjištěných výsledků)

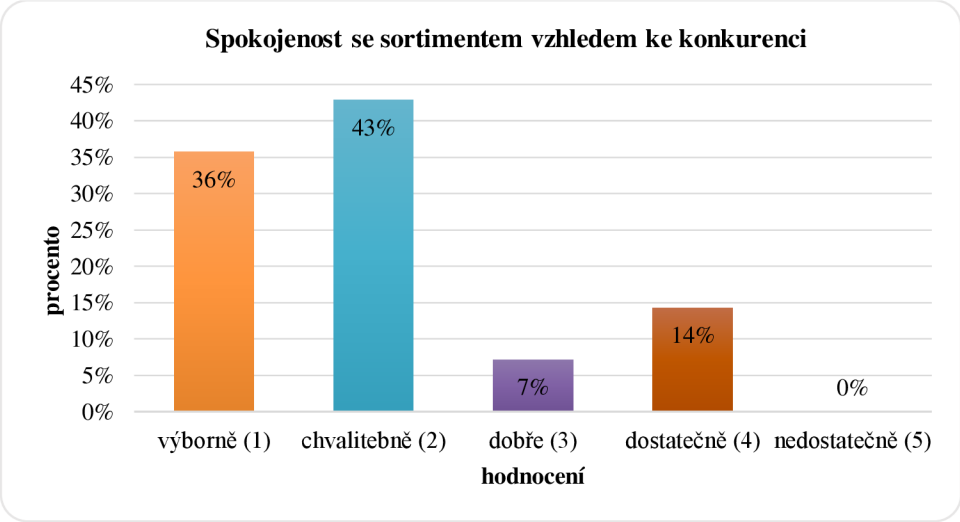
S kvalitou lahvových vín je spokojeno úplně 29 % dotázaných stávajících zákazníků. Největší procento je pouze spokojeno a kvalitu lahvových vín hodnotí chvalitebně (43 %). Až 5 % hodnotí kvalitu sortimentu lahvových vín nedostatečně. Výsledky ukazuje graf číslo 9.



Graf 9 Hodnocení spokojenosti s kvalitou lahvových vín

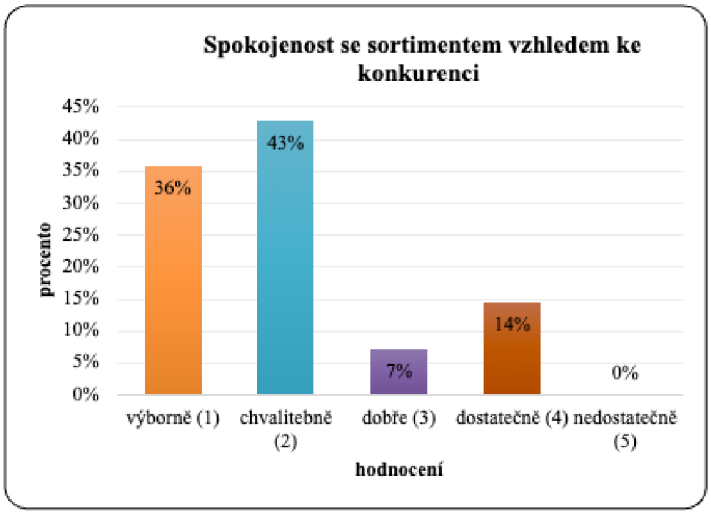
(Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných výsledků)

Následující dvě otázky byly zaměřené na celkové hodnocení nabízeného sortimentu a kvality vín vzhledem ke konkurenčním, jiným podnikům. Celkem 43 % zákazníků je spokojeno s nabízeným sortimentem vzhledem ke konkurenci, naopak 14 % je spokojeno pouze dostatečně. U hodnocení kvality vín bylo zaznamenáno 47% výborné hodnocení kvality, 21 % je hodnotí kvalitu vín chvalitebně a 18 % dostatečně, vzhledem k jiným podnikům. Výsledky zobrazují grafy č. 10 a 11.



Graf 10 Hodnocení spokojenosti se sortimentem vzhledem ke konkurenci

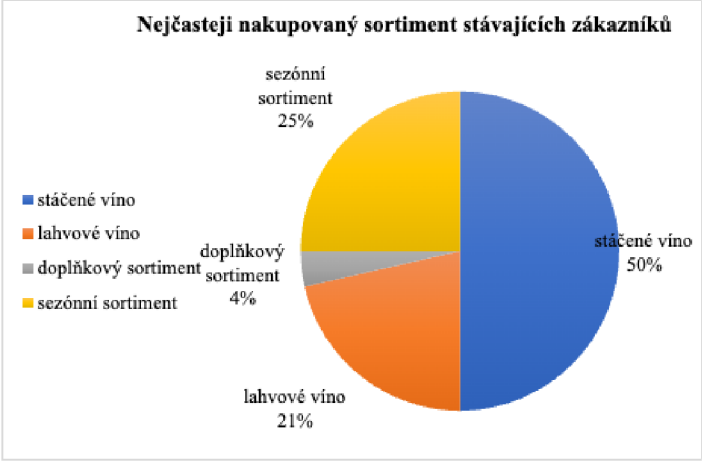
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 11 Hodnocení spokojenosti s kvalitou sortimentu vzhledem ke konkurenci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřeno na nejčastěji nakupovaný sortiment zákazníků. Tedy pro jaké zboží zákazníci do Vinotéky Polné míří nejčastěji. Polovina zákazníků zvolila možnost stáčené víno, dále 25 % zákazníků nakupuje v prodejně nejčastěji sezónní sortiment, který představuje zmrzlina, ledová tříšť a poté 21 % zákazníků zvolilo jako nejčastější možnost návštěvy lahvové víno. Doplňkový sortiment nakupuje nejčastěji 4 % dotázaných. Výsledky zobrazuje koláčový graf č. 12.

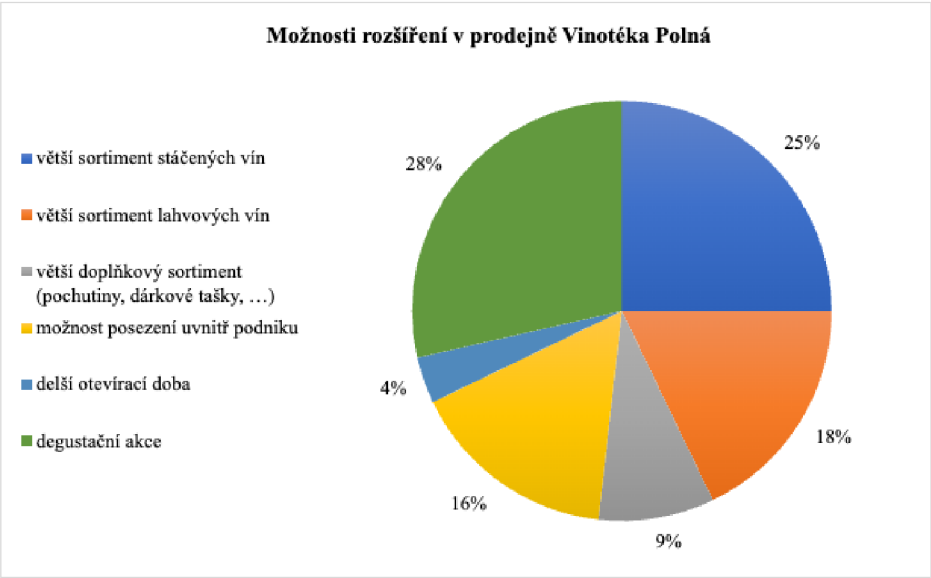


Graf 12 Nejčastěji nakupovaný sortiment zákazníků Vinotéky Polná

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V otázce číslo 10 byly zákazníci tázány na průměrnou odhadovanou četnost jejich návštěv prodejny během jednoho měsíce. Z čehož nejvíce zákazníků navštěvuje prodejnu 4 – 6x za měsíc (36 %), dále 18 % 1 – 3x za měsíc, 16 % 7 - 9x, 15 % 10 - 12x a 13 a více návštěv uvedlo 4 % zákazníků. V otázce 11 byly dotazováni tázáni na to, za by uvítali zavedení věrnostního programu, přičemž 70 % stávajících zákazníků by tuto možnost uvítalo a 30 % uvedlo zápornou variantu. Hned další otázka cílila na zjištění vítané změny

či rozšíření prodejny Vinotéka Polná, zákazník mohl zvolit z více možností. Největší procento zákazníků by uvítalo pořádání degustačních akcí, dále 25 % by bylo rádo za větší sortiment stáčených vín a hned poté 18 % za větší výběr lahvových vín. Možnost posezení uvnitř podniku by zvolilo 16 % dotázaných. Dále větší doplňkový sortiment a možnost delší otevírací doby zobrazuje graf číslo 13.



Graf 13 Zvolené možnosti rozšíření podniku dle stávajících zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

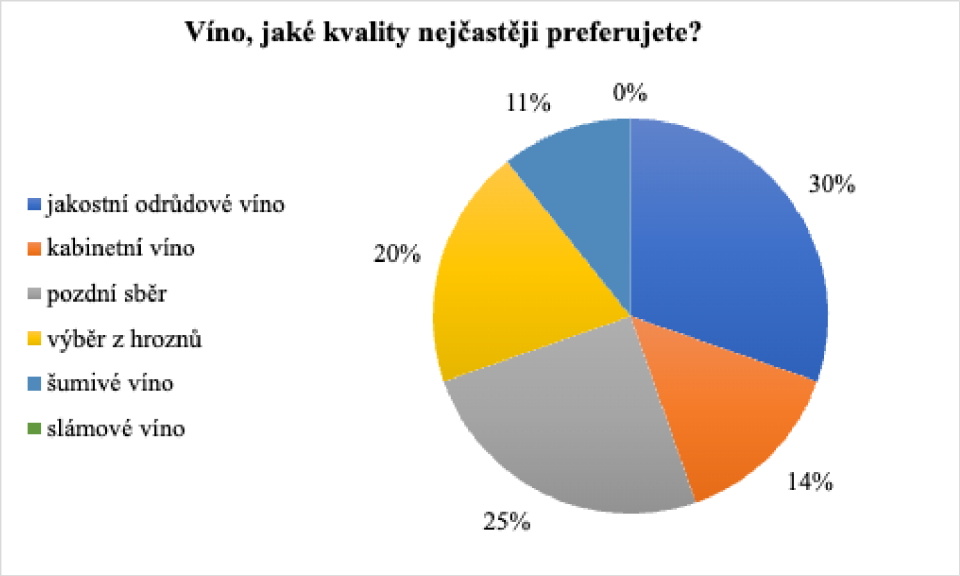
Poslední otázka z první sekce byla na celkové hodnocení podniku Vinotéka Polná. Výborně prodejnu hodnotí 48 % zákazníků, možnost chvalitebně zvolilo 32 %, dostatečně 14 % a dobře 5 % zákazníků.

Doplňující otázky

Sekce číslo dva se zaměřovala na otázky preferencí v pití vína, výběr zákazníků a jejich zvyklosti v pití lahvového vína a dále využívaný způsob sledování podniku na sociálních sítích.

Nejvíce zákazníků preferuje bílá vína, a to až 68 %, dále růžová vína 18 % a červená vína 14 % zákazníků. Dle zbytkového cukru jsou u zákazníků Vinotéky Polná nejoblíbenější polosuchá vína (50 %), dále polosladká (34 %) a poté sladká (9 %) a suchá (7 %) vína. Dále dle jakosti zákazníci podniku preferují koupi odrůdových (jakostní vín). Čtvrtina z dotázaných preferuje nákup pozdního sběru (25 %), dále výběr z hroznů kupuje

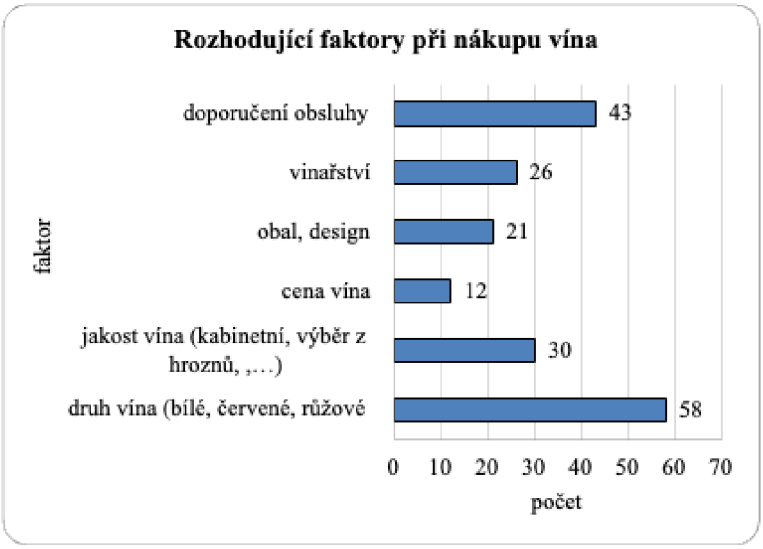
nejčastěji 20 % zákazníků, poté vína šumivá. Možnost slámové víno nebyla zvolena. Výsledky zobrazuje graf č. 14.



Graf 14 Preference vín z hlediska jakosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při otázce číslo 17 mohli zákazníci vybrat z více než jedné možnost, co je pro ně rozhodující při nákupu vína. Nejvíce zákazníků zvolilo možnost „druh vína“, dále to bylo doporučení obsluhy, poté až jakost vína nebo vinařství. Ne posledních místech byly zvoleny možnost obal či design a cena vína. Výsledky zobrazuje graf č. 15.



Graf 15 Faktory nákupního rozhodování zákazníků podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ohledně možného doporučení podniku by 57 % zákazníků podnik určitě doporučilo svým známým a 41 % zvolilo možnost spíše ano. Co se týká propagace, tak 31 % zákazníků

sleduje profil podniku na platformě Instragram a 41 % na platformě Facebook, 4 % zákazníků sledování na sociálních sítích nevyužívají.

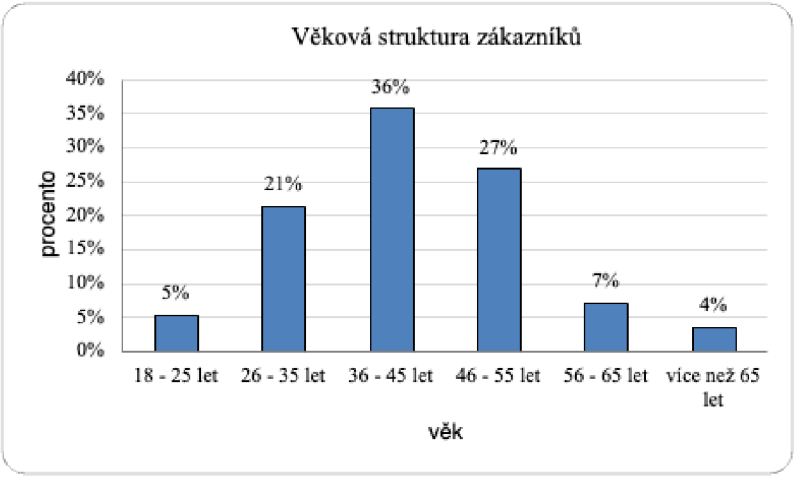
Identifikační otázky

Poslední série pěti otázek byla zaměřena na profil zákazníků Vinotéka Polná. Dle dotazníku vyplynulo, že 70 % zákazníků tvoří ženy a 30 % muži.

Graf 16 Zákazníci podniku Vinotéka Polná dle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

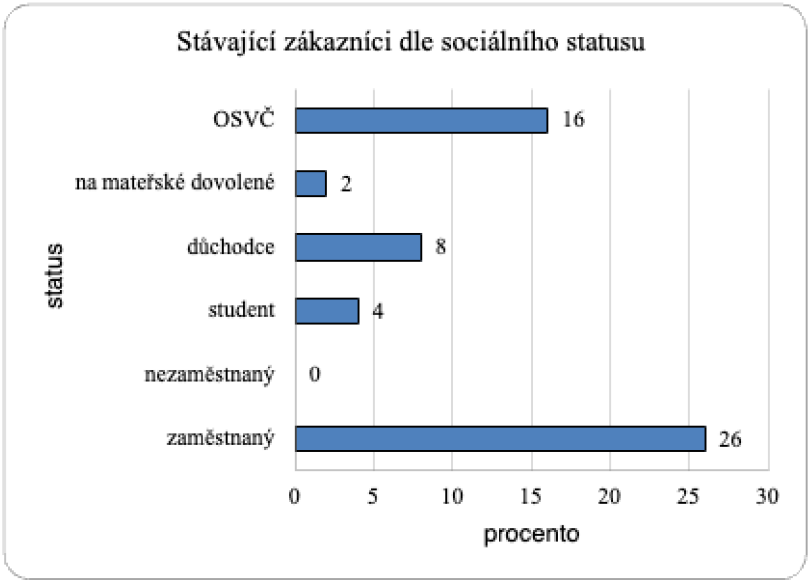
Dle věkové struktury tvoří většinu zákaznici mezi 36 a 45 let a dále 46 až 55 let. 21 % zákazníků jsou ve věku od 26 do 35 let a menší procento tvoří zákaznici mladší 25 let a poté starší 65 let. Věkové rozložení zobrazuje sloupcový graf č. 17.



Graf 17 Věková struktura zákazníků podniku

(Zdroj: Vlastí zpracování)

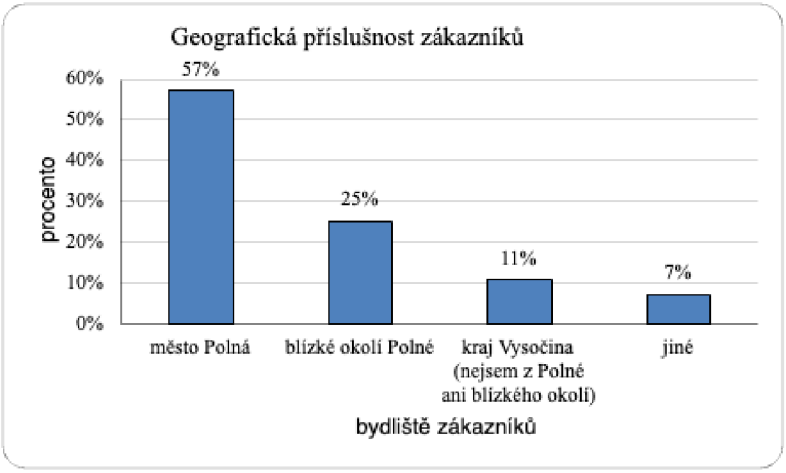
Při otázce č. 22 a 23 zákazníci vyplnili svůj sociální status a také nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce zákazníků má střední vyučení s maturitou a poté střední vzdělání bez maturity. Dále vysokoškolské vzdělání má 20 % z dotázaných zákazníků. Základní vzdělání 13 % a vyšší odborné vzdělání 6 % zákazníků. Co se týká sociálního statusu, tak 26 % zákazníků jsou zaměstnané osoby a dále 16 % tvoří OSVČ. Osob v důchodu je mezi zákazníky 8 % a 4 % představují studenti. Rozložení zobrazuje graf číslo 18.



Graf 18 Sociální status zákazníků podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázka směřovala na geografické zacílení zákazníků. Z nich 57 % bydlí přímo v městě Polná, dále 25 % v blízkém okolí města, 11 % v kraji Vysočina a pouze 7 % zákazníků zvolilo možnost „jiné“.



Graf 19 Geografická příslušnost zákazníků podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.3 Dílčí shrnutí výsledků z průzkumu

Průzkum spokojenosti zákazníků podniku Vinotéka Polná byl prováděn od 9. 1. až do 31. 3. 2023 a jeho cílem bylo zjisti spokojenost stávajících zákazníků s nabídkou sortimentu a kvalitou sortimentu, a to i vzhledem ke konkurenčním podnikům ve vybrané lokalitě. Dotazník byl prováděn online i off-line formou, přičemž bylo celkem za dané období získáno 56 validních odpovědí. Dotazník byl rozdělen do 3 částí. První část se týkala konkrétní spokojenosti zákazníků. Další část se týkala preferencí a marketingových prvků a poslední část byla na vybrané identifikační otázky. Dotazník se řídil principem "nejlehčí" na konec, aby zákazník neztratil hned ze začátku zájem a pozornost.

Spokojenost

Jelikož je hlavním smyslem podnikání Vinotéky Polná přinášet zákazníkům kvalitní stáčená a lahvová vína, jsou otázky ohledně spokojenosti zákazníků s tímto sortimentem klíčové. Na otázky ohledně nabídky sortimentu stáčených a lahvových vín, zejména její šíře, různorodost, pestrost a uspokojení poptávky zákazníka, mohli respondenti vybírat ze škály velmi spokojen/a až velmi nespokojen/a. Při hodnocení kvality vín zákazník vybíral ze škály výborná kvalita až nedostatečná kvalita. U sortimentu stáčených vín bylo více jak polovina zákazníků s nabídkou spokojena a nikdo nebyl nespokojený až velmi nespokojený. Téměř 60 % zákazníků pak je spokojených s kvalitou stáčených vín, nicméně 14 % z nich jen dostatečně. U sortimentu lahvových vín byla spokojena méně jak polovina zákazníků a až 11 % z nich bylo nespokojeno s nabídkou lahvových vín. V rámci kvality lahvových vín udělilo nejvíce zákazníků hodnocení chvalitebně, tedy druhý stupeň hodnocení, 16 % z nich je na pomezí mezi spokojeností a nespokojeností a 13 % je spokojených pouze dostatečně. Spokojenost s doplňkovým sortimentem, tedy různými pochutinami, nealkoholickými nápoji či dárkovými taškami a doplňky k vínu byly zákazníci z více jak 60 % spokojeni. Při srovnání sortimentní nabídky, hodnotí zákazníci Vinotéku Polná na škále výborně až nedostatečně výsledkem chvalitebně ze 43 %. Téměř třetina zákazníků pak udělila podniku hodnocení výborně mezi ostatními podniky. V rámci srovnání kvality sortimentu je výsledek obdobný.

Z možností většího sortimentu stáčených nebo lahvových vín či doplňkového sortimentu, delší otevírací době, možnosti posezení uvnitř nebo akcí spojených s vínem, by až více než čtvrtina zákazníků přivítala možnost právě degustačních akcí. Dále by byla zákazníky vítaná změna v rozšíření sortimentu stáčených vín, dále pak vín lahvových. Nemalou

většinu zákazníků by potěšila možnost posezení u vína přímo v podniku. Dle výsledků je vidět, že zákazníci jsou spokojeni s otevírací dobou podniku, tuto možnost zvolilo jen 4 % z nich.

Preference v oblasti vinného sortimentu

V oblasti vinného sortimentu byli zákazníci tázáni na jejich preferenci při výběru. Nepřekvapivě většina z nich preferuje bílé víno před červeným či růžovým. Dále pak zákaznici sahají po růžovém a jen 14 % zákazníků vína červená. V oblasti odrůd jsou preferovaná jakostního vína, zde se dá tedy i usuzovat o cenových preferencích zákazníků, protože jakostní vína se v prodejně i obecně na trhu pohybují v nižších cenových hladinách. Dále zákazníci mají v oblibě kupovat pozdní sběr a výběr z hroznů. Nabízí se zde tak možnost rozšíření lahvových vín právě v tomto sektoru. Obecně nejvíce zákazníků kupuje polosuchá vína, poté jsou oblíbená sladká a polosladká vína. Suchá vína preferuje jen 7 % zákazníků.

Faktorů, které ovlivňují koupi vína, mohli zákazníci zvolit více než jednu z možností. Nejvíce odpovědí se sešlo u možnosti druhu vína – tedy bílé, červené nebo růžové. Překvapivě velký počet zákazníků dá při rozhodování o koupi vína na radu či doporučení přímo od obsluhy. Dále se zákazníci rozhodují podle jakosti vína nebo vinařství, které znají. Design vína nebo vzhled obalu spolu s cenou zaznamenal nejmenší počet odpovědí, což je zejména u faktoru cena velmi zajímavý výsledek. Většina zákazníků podniku se tedy při výběru vína neřídí dle ceny, ale důležité jsou pro ně zejména faktory kvality, nebo doporučení.

Z hlediska propagace sleduje sociální sítě Instagram a Facebook podniku Vinotéka Polná více jak polovina jeho stálých zákazníků. Je zde tedy příležitost pro větší zviditelňování podniku formou příspěvků nebo jednodenních příběhů.

Profil zákazníků podniku

Identifikační otázky byly zaměřeny na profil typického zákazníka podniku Vinotéka Polná.

Z většiny se jedná o ženy, muži mají 30 % zastoupení. Většinu ve věkových skupinách představují zákazníci ve věku od 36 do 45 let, tedy osoby ve středním věku. Nejvíce osob je zaměstnaných anebo podniká na základě živnostenského zákona. Z hlediska vzdělání má nejvíce osob ukončené středoškolské vzdělání bez maturity anebo poté s maturitou.

Více jak polovina zákazníků Vinotéky Polná pochází přímo z města Polná, tedy příznivý výsledek, co se týká propagace a zacílení. Dále tvoří početnou skupinu zákazníci z přilehlých vesnic nebo obecních celků.

Stálí zákazníci Vinotéka Polná tento podnik nejčastěji navštěvují průměrně 4 – 6x za měsíc, což se vzhledem k sortimentu a počtu obyvatel města jeví jako vysoké číslo. 13 x a více navštíví podnik 4 % stálých zákazníků. Tito zákazníci by také ze téměř tříčtvrteční většiny uvítaly zavedení programu, ze kterého by tito stálí zákazníci benefitovali. Nabízí se tak zavedení jednoduchého věrnostního programu, který by byl pro zákazníky výhodný a motivoval je k častějšímu nákupu nebo větší útratě v prodejně. Dílčí shrnutí zobrazuje tabulka č. 10.

Tabulka 10 Dílčí shrnutí výsledků z průzkumu stávajících zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí shrnutí výsledků z průzkumu stávajících zákazníků	
(W) slabá stránka	**(S) silná stránka**
Kvalita a šíře lahvových vín	Spokojenost zákazníků se sortimentem stáčených vín
V podniku není možnost posezení	Spokojenost zákazníků s nabídkou vůči konkurenci
Úzká nabídka doplňkového sortimentu	Spokojenost zákazníků s kvalitou vín
Nevyužitý potenciál v on-line propagaci	Znalost zákazníka a dobré vztahy
(O) příležitosti	**(T) hrozby**
Poptávka po sortimentu lahvových vín a zlepšení kvality	Zvýšené náklady
Preference po sudovém bílém polosuchém víně	Omezená kapacita prodejny a skladových prostor
Preference zákazníků po jakostních vínech, výběru z hroznů nebo pozdním sběru	Zvýšení kvality a šíře sortimentu konkurence
Zájem o novou otevírací dobu do večerních hodin	Zvýšené náklady na personál
Zájem o rozšíření vnitřních prostor	Stále rostoucí nároky zákazníků nebo jejich ztráta
Poptávka po degustacích či akcích spojených s vínem	

Shrnutí výsledků

- Zákazníci by z největší části uvítali rozšíření stáčených vín.
- Dle preferencí by bylo rozšíření vhodné o sudová bílá polosuchá vína, která zákazníci podniku nejčastěji při své nákupu volí.
- Dle hodnocení spokojenosti by podnik měl zapracovat na zkvalitnění a také rozšíření své nabídky lahvových vín, aby zlepšil své hodnocení i vzhledem ke konkurenčním podnikům.
- U lahvových vín zákazníci preferují jakostní vína, výběr z hroznů nebo pozdní sběr. Zároveň pro ně nehraje roli cena, ale zejména kvalita a také doporučení obsluhy.
- Možnost posezení uvnitř podniku by většina stávajících zákazníků ocenila.
- Většina zákazníků využívá sociální sítě a znají profil Vinotéky Polná.

2.5 Benchmarking stávajících konkurentů dle vybraných faktorů

V oblasti stávající konkurence v okolí podniku bude využito metody benchmarkingu. Přímá i nepřímá konkurence bude detailně zhodnocena na základě vybraných parametrů.

Nejdůležitějším kritériem je sortiment stáčených a lahvových vín, dále šíře a obsah doplňkového sortimentu a celkové nastavení cen a cenové rozpětí pro koncového zákazníka. Dále je to otevírací doba provozoven, umístění provozovny a možnost posezení. Dalším faktorem je také provádění a způsob propagace podniku. Benchmarking vzhledem k analyzovanému podniku bude proveden v souvislosti s marketingovým mixem 4P.

Zmiňované čtyři konkurenční podniky byly autorkou práce navštíveny pro účely průzkumu celkové nabídky, vzhledu, místa, otevírací doby, šíře sortimentu a cen. Podniky zejména informace ohledně cen na svých stránkách neuvádějí. Byla tedy třeba osobní návštěva. Celkové srovnání sortimentu z hlediska nabízeného zboží, cen, distribuce a způsobu propagace je zobrazeno v tabulce v příloze.

Sudová vína byla roztříděna dle nabízeného počtu dle odrůd na bílá, červená, růžová a ovocná vína. Největší zastoupení mají bílá vína, poté červená, růžová, a nakonec ovocná

vína. Ze zjištěného vyplývá, že Vinotéka u Martina má jednoznačně nejširší sortiment nabízených stáčených vín. U lahvového vína byl výsledek stejný. Opět byla vína tříděna dle nabízených odrůd. Dle počtu nabízených značek – vinařství, nabízí analyzovaný podnik 5 vinařství, konkurence pak 6 vinařství. Do doplňkového sortimentu byly započítány různé dárkové tašky, otvíráky na víno, vývrtky a podobný sortiment. Zde převažuje Vinotéka Polná. U sortimentu pochutin – do kterého se řadí různé brambůrky, slané tyčinky, sýry, uzeniny atp. – zde počtem převažuje konkurenční podnik Vinotéka u Martina. Zbylé podniky se drží v nižších počtech. Sortiment stáčených či lahvových vín pro tyto podniky není klíčovou prioritou podnikání.

Z hlediska cen konkurenčních podniků byly zkoumány ceny pro stáčená sudová vína a lahvová vína. Doplňkový sortiment je v tomto případě méně důležitý a nehraje až takovou roli, zda si zákazník vybere nakoupit v daném podniku. Ceny uvedené v tabulce v příloze jsou finální průměr rozpětí zjištěných cen z osobní návštěvy prodejny. Vinotéka u Martina nabízí širší sortiment stáčených vín a cenově je o 3-5 korun na litr stáčeného vína levnější než analyzovaný podnik. U lahvových vín je tento cenový rozdíl ještě větší, zde je to pak 5-7 korun na lahvi vína. Ostatní podniky mají ceny lahvového vína vyšší než analyzovaný podnik, a to zejména proto, že lahvová vína nepředstavují jejich hlavní sortiment. Stáčená vína nabízí podnik uBaryho, Café Dietrich a U Hilsnera v menším počtu a cena se tak pohybuje o 2-4 koruny vyš než u analyzovaného podniku.

Co se týká distribuce bylo srovnáno prostředí prodejny, jeho lokalita, možnost posezení uvnitř a také otevírací doba. Lokalita prodejen byla ohodnocena vzhledem ke vzdálenosti od centra města (náměstí), které je hlavním centrem města Polná. Byla využita bodová stupnice, přičemž 10 bodů znamená nejlepší umístění přímo na náměstí. Vzhledem k lokalitě jsou nejlépe umístěny podniky Vinotéka Polná a také podnik uBaryho. Café Dietrich se nachází nejdále od centra. Možnost posezení nabízí většina podniků, až na analyzovaný podnik a konkurenta Vinotéka u Martina. Otevírací doba je velmi rozdílná. Konkurenční podnik Vinotéka u Martina je v provozu ve všední dny již od 8:30 hodin na rozdíl od popisovaného podniku. Naopak je zavřený v neděli a o svátcích. Nejdelší otevírací dobu pak mají konkurenti, kteří nabízí posezení a také jídlo.

V rámci propagace bylo zjištěno mnoho rozdílných výsledků. Sociální sítě Facebook a Instagram využívá většina konkurenčních podniků. Webové stránky ke své provozovně, sortimentu a aktivitám mají zřízeny 3 podniky. Stránku provozovny na Googlu mají

všichni zmínění konkurenti. Off-line využití propagace, které může být formou letáčků, různých poutačů využívají také téměř všechny podniky včetně analyzovaného podniku.

2.5.1 Dílčí shrnutí výsledků konkurenčního benchmarkingu

Sortiment – konkurence má ve své nabídce větší počet sudových vín. Vzhledem k tomu, že se jedná o klíčový produkt Vinotéky Polná, je zde vhodné doporučit rozšíření sortimentu stáčených vín, a to dle preferencí stávajících zákazníků. Sortiment lahvových vín má také konkurence rozsáhlejší a tento faktor by mohl způsobit, že zákazník v analyzovaném podniku neuspokojí své potřeby koupě konkrétního vína. Doporučením tak je rozšíření i v oblasti lahvových vín, a to opět v souladu s preferencemi zákazníků. Vinotéka Polná má naopak dostačující sortiment pochutin a také sezónního zboží. Výhodou ostatních konkurentů je nabídka jídla a teplých či studených pokrmů.

Ceny u Vinotéky Polná jsou příznivě nastaveny vzhledem k zákazníkovi a jsou také o něco nižší u vybraného sortimentu, než má právě hlavní konkurent. Konkurenční podniky mají vzhledem k okrajovosti nabízeného vinného sortimentu ceny nastaveny ve vyšší hladině než Vinotéka Polná.

Distribuce – výhodou Vinotéky Polná je její příznivé umístění přímo na náměstí, které je centrem veškerého dění. Velkou nevýhodou a zároveň tedy příležitostí pro zlepšení je chybějící možnost posezení uvnitř prodejny u dobrého vína. Možnosti prodejny jsou však značně omezeny prostorem, proto je posezení možné zatím pouze v sezóně, a to na prostranství před podnikem. Jako jediný podnik však možnost vnitřního posezené nemá, a proto tento faktor představuje velkou příležitost. Otevírací doba je nastavena vzhledem k toku zákazníků a možností prodejny. V souvislosti s rozšířením se poté jeví jako možnost i prodloužení otevírací doby do večerních hodin.

Propagace – výhodnou pozici prodejny by měl podnik využít i v souvislosti s propagací před prodejnou. Off-line reklamou sice disponuje, ale její rozšíření nebo aktualizace by přilákala zákazníky zejména v turistické sezóně, zde je tedy příležitost pro zlepšení. Online propagace je spíše v začátcích, a proto také představuje příležitost pro zlepšení. Konkurence online nástrojů na zviditelnění se příliš nevyužívá, nejvíce sociálních sítí nebo případně webových stránek. Tyto analyzovaný podnik vůbec nemá. Zároveň je zde vhodné zavést značení na Google mapách či označení “street view” pro snadnější lokalizaci prodejny pro nově příchozí.

Tabulka 11 Dílčí shrnutí komparace konkurentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dílčí shrnutí komparace konkurentů	
(O) příležitosti	**(T) hrozby**
Vhodná lokalita podniku v centru	širší portfolio sudových i lahvových vín
Příznivě nastavené ceny hlavního sortimentu	Chybějící možnost posezení v podniku
Nepoužívání online komunikačních nástrojů ze strany konkurentů	Širší večerní otevírací doba a o víkendu

2.6 Analýza obecného okolí ve vazbě na vybraný podnik

Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik spíše rodinného charakteru, působící na lokálním trhu, budou využity faktory sociálně-demografické, legislativní a ekonomické, které mohou určitým způsobem chod analyzovaného podniku ovlivňovat.

2.6.1 Analýza sociálně-demografických faktorů

Mezi faktory, které mají vliv na poptávku po produktech podniku a pracovní trh, patří demografické a sociální faktory. Jedná se například o počet obyvatel a jejich vývoj, strukturu osob nad 18 let v produktivním věku, vzdělání obyvatel nebo životní styl. Analýza těchto faktorů je zaměřena na oblasti působení podniku, tedy město Polná a také na spádovou oblast kterými jsou přilehlé obce a vesnice.

Demografický vývoj a charakteristiky B2C segmentu

Počet obyvatel v lokalitě působení podniku je dle CZSO (2022) k 31. 12. 2022 celkem 5 147 obyvatel. Do tohoto počtu se řadí i části obce Polná jako Hrbov, Janovice, Nové Dvory a Skrýšov. K samotnému městu Polná se řadí další obce ze spádové oblasti jako je obec Stáj (177), Záborná (263), Kamenná (186). Uvedené vesnice se nachází od 5 do 10 km od sídla působení podniku. Dle tabulky na obrázku č. 17 mají muži a ženy přibližně stejné poměrové rozdělení, nejvíce obyvatel je v rozpětí 15-64 let a průměrný věk obyvatele města Polná je 42 let. Z tohoto počtu je jich ve věku potenciálních konzumentů od 18 let věku celkem 3201 obyvatel. Toto číslo se dle průřezu let extrémně nezvyšuje ani neklesá. (CZSO, 2023)

Stav obyvatel k 31.12.		2017	2018	2019	2020	2021
Počet obyvatel celkem		5 149	5 141	5 150	5 201	5 147
v tom podle pohlaví	muži	2 567	2 570	2 576	2 591	2 573
	ženy	2 582	2 571	2 574	2 610	2 574
v tom ve věku (let)	0-14	891	884	885	910	891
	15-64	3 297	3 271	3 266	3 283	3 250
	65 a více	961	986	999	1 008	1 006
Průměrný věk		41,1	41,5	41,7	41,6	41,7

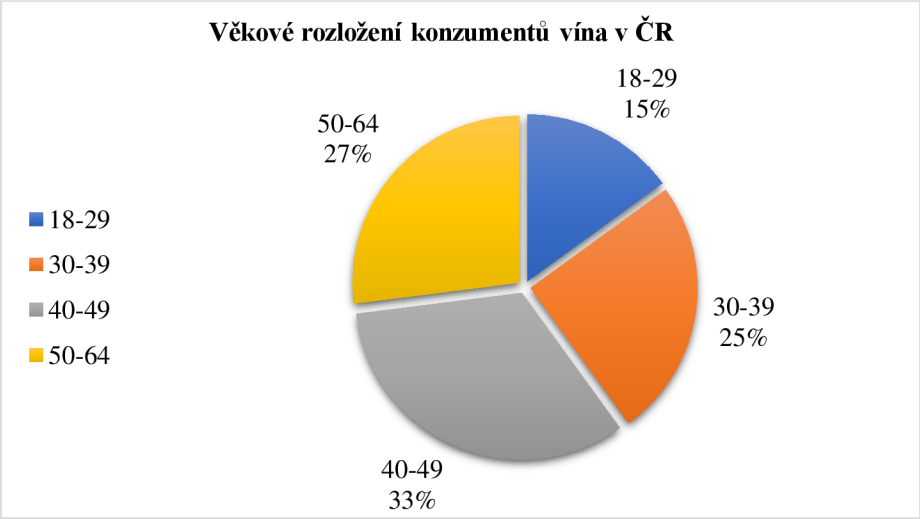
Obrázek 17 Stav obyvatel města Polná k 31.12.2021

(Zdroj: vdb.czso.cz, 2023)

Celkově je v kraji Vysočina 503 747 osob. (CZSO, 2023)

Demografické charakteristiky konzumentů vína v ČR

Dle globálního průzkumu serveru Statista, který byl proveden od ledna do prosince a zaměřoval se na konzumenty vína v České republice, vyplynulo, že 51 % z nich tvoří ženy a 49 % muži. Poměry z hlediska genderu jsou tak vyvážené. Z cílové skupiny konzumentů jich je 33 % ve věku 40-49 let, dále následují dvě téměř vyrovnané věkové skupiny obyvatel a to 30-39 let (25 %) a 50-64 let (27 %). Věkové rozložení zobrazuje graf č. 20.



Graf 20 Věkové rozložení konzumentů vína v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Statista.com – Target group: Wine drinkers in Czechia, 2023)

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, které bylo představeno v kapitole 2.3, nejvíce zákazníků pochází právě z města Polná (72 %) a další z přímo přilehlého okolí (14 %).

Dle průzkumu u stávajících zákazníků se věková skupina nakupujících pohybuje právě od 25 let do 55 let.

Sociálně-kulturní faktory města Polná a kraje Vysočina

Město Polná ovlivňuje v určité míře příliv turistů, který je zejména v letních měsících. Dle společnosti CzechTourist je město Polná a její historické památky zařazovány opakovaně na seznam nejnavštěvovanějších turistických cílů v rámci kraje Vysočina. (Tourdata.cz, 2023)

Město Polná bylo v roce 2006 vyhlášeno Historickým městem roku. Toto ocenění město získalo za nejlepší přípravu a revitalizaci památek a městských zón. Ve městě se nachází významné historické památky jako například chrám Nanebevzetí Panny Marie, hrad a zámek Polná, židovský hřbitov, stará polenská škola nebo budova Měšťanského pivovaru. Právě chrám Nanebevzetí Panny Marie je třetím nejvyšším kostelem v České republice. Polná je taká známá a turisticky vyhledávaná s odkazem na tzv. „hilsneriádu“. Nachází se zde pomyslný hrob Anežky Hrůzové a dům, ve kterém žil Leopold Hilsner. Také bývalé židovské ghetto a synagoga jsou vyhledávanými turistickými místy. (Město-polna.cz/2023)

V městě Polná se nachází velký počet mateřských školek, nově i Montessori škola i školka. Dále také státní škola s poskytovaným vzděláním do 9. třídy nebo také hudební škola. Nově začala v roce 2022 stavba nákupního centra „OC Polná“ včetně supermarketu a polyfunkčního domu. Součástí lokálních jednotek bude bistro, hobby market, drogerie, řeznictví, kavárna, lékárna nebo prodejna s textilem. Nabízeny jsou volné prostory k pronájmu za obchodním účelem. Datum ukončení projektu je na 2024. (OCPolna.cz, 2023)

Za rok 2022 kraj Vysočina zaznamenal přiliv 642 989 tisíc osob v rámci turistiky, z toho nerezidenti v počtu 69 966 osob. Pro srovnání s rokem 2020 bylo na Vysočině o 25 tisíc více turistů než v roce 2019. V dalších letech se tento propad, způsobený pandemií koronaviru vyrovnával a nyní má zvyšující se tendenci. (Vysocinatourism.cz, 2021)

Profil turisty v kraji Vysočina, sestavený Vysokou školou polytechnickou v Jihlavě ukázal, že tento obvyklý návštěvník je 35-49 let starý s minimálně středoškolským vzděláním s maturitou a cestuje za účelem poznávací turistiky nebo sportem. Dle průzkumu převládá v kraji Vysočina domácí cestovní ruch, až 76 % respondentů

odpovědělo, že z kraje přímo pochází. Obvyklá dojezdová vzdálenost turistů je do 100 km od místa bydliště. Z jiných krajů se nejčastěji jedná o turisty ze Středočeského, Jihomoravského kraje a Hlavního města Prahy. Nejčastějším důvodem pro návštěvu kraje Vysočina respondenti uvedly právě poznání regionu v souvislosti s vysokým množstvím kulturně-historických památek. (Pachrová a kol., 2021)

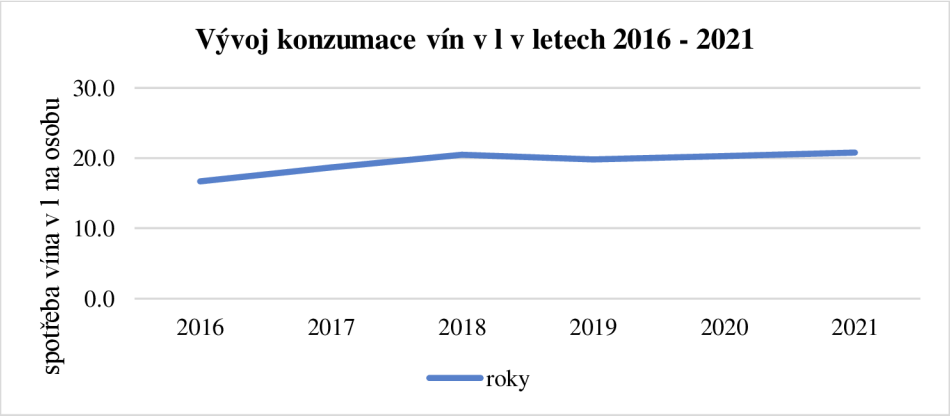
Demografické charakteristiky B2B segmentu

Dle ČSU je v obci Polná k 31.12. 2022 registrovaných a aktivně působících 474 fyzických osob, které podnikají dle živnostenského zákona. Právnických osob (obchodních společností, akciových společností nebo družstev) je v obci 151. Výrazně tedy převažují drobní podnikatelé. (CZSO, 2023)

Přímo ve městě Polná působí na 6 restaurací (Zámecký restaurant, Restaurace u Smrčků, Restaurace Parlament, Měšťanský pivovar Polná, Pizzerie Julieta, Bistro u Honslů), 2 kavárny (Café Dietrich, Kavárna u Radnice), dále podniky typu hospoda či bar v celkovém počtu 2.

Konzumace a produkce vína v ČR

Konzumace vína je v České republice velmi oblíbená, a to napříč generacemi. Spotřeba vína na osobu za rok 2021 se pohybovala okolo 20,8 litru na osobu, jak vyplývá z ČSU. V roce 2019 byla hodnota na 20,3 litru alkoholu na 1 obyvatele ČR, a naopak v roce 2020 byl zaznamenán výrazný pokles na hodnotu 19,8 litru na osobu, který je spojován s celosvětovou pandemii Covid-19 a převážně se zavřením podniků, souvisejících s vládními opatřeními. (CZSO, 2021).



Graf 21 Vývoj konzumace vín v letech 2016-2021

(Zdroj: CZSO, 2023)

Dle Situační a výhledové zprávy réva vinná a víno, bylo v roce 2021 osázeno přibližně 17,87 tis. hektarů plochy vinic, přičemž bylo sklizeno celkem 90 tis. tun hroznů vinné révy. Údaje se vzhledem k roku 2020 příliš neliší. Mezi odrůdami, které se pěstovaly nejčastěji se řadí z bílých hroznů Veltlínské zelené, Muller Thurgau, Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský. Z modrých odrůd pak Frankovka, Svatovavřinecké, Rulandské modré a Zweigeltrebe. Při porovnání výsadby vinic od roku 2011 do roku 2021 můžeme pozorovat, že od roku 2017 výsadba vinic postupně klesá. Pro srovnání bylo v roce 2021 vysázeno o méně jak 27 hektarů. (Eagri.cz, 2023)

Produkce vína v České republice za rok 2021/2022 byla 579 tis. hl. Průměr z posledních tří let pak činí 550 tis. hl za vinařský rok. Z tohoto počtu se jedná z ¾ o vína bílá a z ¼ a červená vína. Podle označení kategorie rozlišuje zpráva vína s CHOP – chráněný označený původ, CHZO – chráněné zeměpisné označení a poté odrůdová vína či jiná vína. V roce 2021/2022 bylo v ČR vyrobeno 477 tis. hl vína s CHOP a 85 tis. hl vína s CHZO, menší podíl pak zastupují odrůdová vína či vína v jiné kategorii. (Eagri.cz, 2023 str. 14)

Zvyšující se trend naturálních vín a mixovaných nápojů z vína

Celosvětovým trendem je konzumace jídla a pití, které mají pozitivní vliv na zdraví člověka a také zelenou ekologickou stopu. Dle průzkumu společnosti NielsenIQ, zveřejněné 12. ledna 2023, se o 35 % meziročně zvýšila poptávka po takzvaném „better for you“ víně, tedy „dobrém“ víně ve smyslu právě zdravý a ekologie. Konzumenti tak více poptávají vína, která jsou označena jako „eco friendly“, bez cukru, s méně kaloriemi, pochází z ekologického farmářství nebo jsou zcela bez kukuřičného sirupu. Obecně jde tedy o trend naturálních vín. Spolu s tímto trendem jde ruku v ruce trend udržitelnosti a snadné recyklovatelnosti obalů, takzvané „alternative packaging“. Tento trend se objevuje i v souvislosti právě udržitelnosti v pěstování a minimum odpadu při zpracování vína. (NielsenIQ.com, 2023)

Dle International Wine and Spirit Research (IWSR) je trendem v oblasti vín konzumace růžových vín. Zejména spotřebitelé preferují sladší, lehká růžová vína s osvěžující a lehkou chutí, která se dají snadno kombinovat se všemi pokrmy. Spolu s růžovými víny stoupá oblíbenost šumivých, perlivých vín typu prosecco. (IWSR.com/trends, 2023)

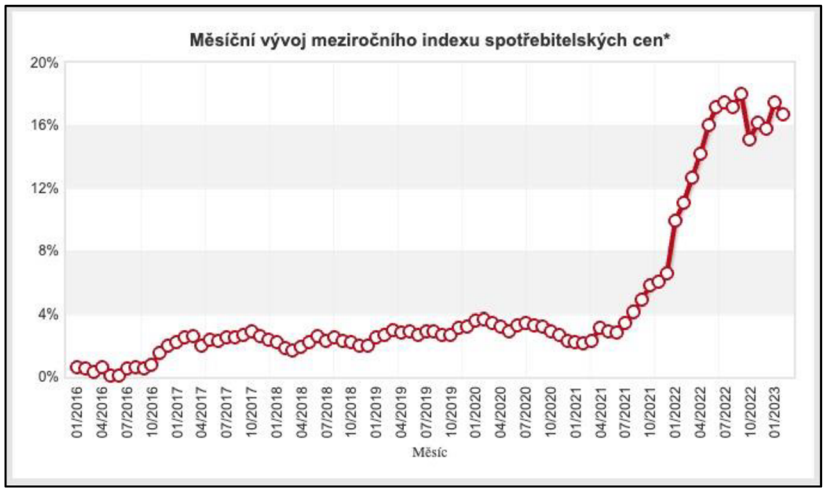
Dalším z trendů dle společnosti NielsenIQ za poslední rok je prodej již namixovaných alkoholických vinných nápojů, dále uvádí „ready to drink“ koktejly a také alkoholické nápoje „to go“, tedy v balení vhodném na cestu, procházku nebo výlet. (NielsenIQ.com, 2023)

2.6.2 Analýza ekonomických faktorů

Do ekonomických faktorů spadá vývoj ekonomické situace země, daného regionu či oblasti. Patří sem vývoj průměrné mzdy, inflace, HDP či nezaměstnanosti v lokalitě. Jelikož se jedná o maloobchod bez vývozu či dovozu zboží z jiných zemí a neprovozující e-shop, nebudou uvažovány faktory směnných kurzů či měnové politiky.

Míra inflace

Míra inflace zaznamenává nejvyšší nárůst za posledních více než 15 let. K 10.3. 2023 činí míra inflace dle indexu spotřebitelských cen 16,2 %. Průměrná roční inflace je pak 15,1 %. Dle ČSÚ se v průběhu let inflace lehce zvedala a držela se pod hranicí 4 %. V říjnu roku 2021 dochází k postupnému nárůstu inflace. V porovnání s říjnem 2022 se jedná o nárůst ve výši 8 %. Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen ukazuje graf č. 18. Vysoká míra inflace působí na všechny oblasti spotřebitelského života, promítá se do cen bydlení, nájmů, finančního trhu a také do nákupního rozhodování zákazníka. Dle indexu spotřebitelských cen z února 2022 se ceny meziměsíčně zvýšily o 4,4 %, kdy důvodem je převážně zvýšení cen za bydlení, a to zejména nákladů na elektřinu a zemní plyn. Cena vína se pak navýšila o 8,9 %. (CSZO, 2023)



Graf 22 Vývoj indexu spotřebitelských cen v měsících

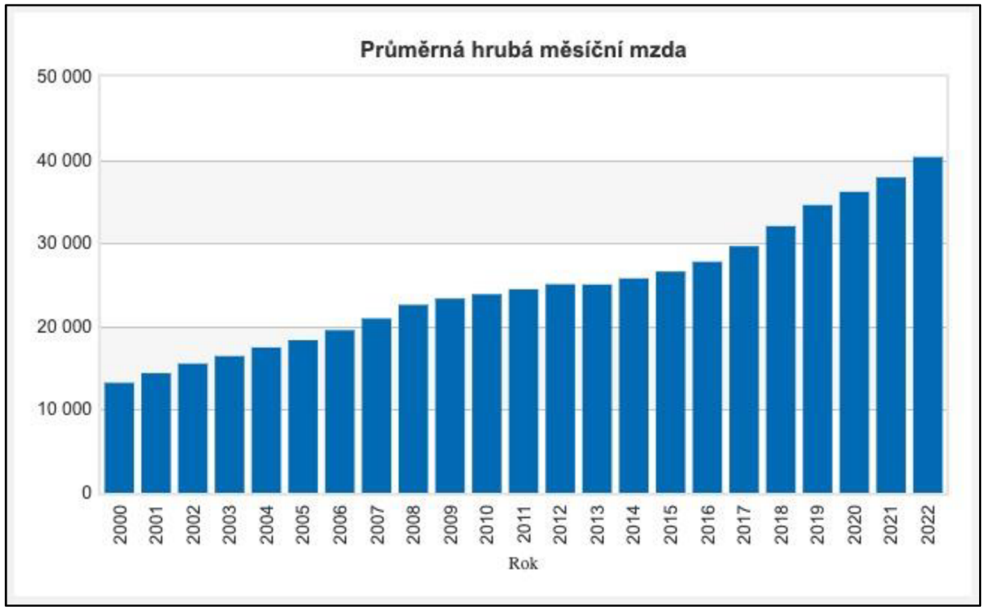
(Zdroj: CZSO – spotřebitelské ceny 2023)

V roce 2022 hrubý domácí produkt vzrostl o 2,5 %. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2020, kdy byl 5,6 %, což znamenalo nejhlubší pokles naší ekonomiky v historii samostatného státu. Tento pokles byl ovlivněn zejména poklesem zahraniční poptávky, vyšší spotřebou domácností a nižšími investičními výdaji, tyto faktory můžeme spojit s pandemii Covid-19. (CZSO, 2023)

Průměrná mzda v ČR a kraji Vysočina

Nákupní chování zákazníků může také do jisté míry ovlivnit průměrná mzda. Tato byla za druhé čtvrtletí roku 2021 dle ČSU celkem 38 275 Kč a zaznamenán byl růst o 11,3 %. V roce 2021 pak průměrná mzda dosáhla 37 903 Kč. V roce 2022 zaznamenala průměrná mzda růst na 40 353 Kč což je meziroční přírůstek o 6,5 % více než v roce předchozím. Vzhledem k zvýšení spotřebitelských cen o 15,1 % průměrná mzda reálně zaznamenala pokles o 7,5 %.

Průměrná Hrubá měsíční mzda v kraji Vysočina dosáhla částky 35 722 Kč, což představuje % nárůst o 4,9. Vzhledem k ostatním krajům v České republice je to velmi malý nárůst. Opět vzhledem k nárůstu spotřebitelských cen i v kraji Vysočina reálná mzda poklesla o 7,6 %. (CZSO, 2023)



Graf 23 Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2000–2022

(Zdroj: CZSO – průměrná hrubá měsíční mzda, 2023)

Nezaměstnanost v ČR a kraji Vysočina

S těmito údaji souvisí i vývoj nezaměstnanosti, kdy podíl nezaměstnaných v roce 2022 vzrostl na 3,7 %, jedná se o 2,3 % bodů více než v roce 2021. Míra nezaměstnanosti byla za poslední čtvrtletí roku 2022 2,1 % což je nejnižší z celé Evropy. Úřad práce za rok 2022 evidoval celkem 271 803 uchazečů o zaměstnání. (Úřadprace, 2023)

V samotném kraji Vysočina dle údajů z CZSO (2023) za 1. až 4. čtvrtletí roku 2022 ukazují, že obecná míra nezaměstnanosti 1,7 %. V úhrnu se jedná o 4,1 tis. osob. Hned po Středočeském, Plzeňském kraji a hlavním městě Praha, které mají hodnotu 1,6 % je toto číslo nejnižší z celé ČR. Toto číslo je nízké a můžeme konstatovat, že v kraj nemá problém se zaměstnaností obyvatel. V kraji Vysočina se nachází významní průmysloví zaměstnavatelů jako například Automotive Lighting, s.r.o., Motorpal, a.s., Bosch Diesel, s.r.o.

2.6.3 Analýza legislativních faktorů

Na provoz prodejny jsou vázána zákonná opatření, která musí provozovatel dodržovat. Jednak je živnostenská činnost definována v zákoně, a to jako jakákoliv podnikatelská činnost. Každá prodejna pak musí splňovat určité náležitosti, jakými jsou:

- viditelné označení názvu provozovny,
- jména podnikatele a jeho identifikační číslo;
- odpovědná osoba;
- označení otevírací doby. (Podnikatel: povinnosti, online, 2023)

Obecnými požadavky na prodej jakéhokoliv zboží jsou náležitosti vůči zákazníkovi. Samozřejmostí je pak označení, že alkoholické nápoje se mohou prodávat pouze osobám starším 18 - ti let. Zákazník musí při výběru znát vlastnosti, charakter, způsob užívání a také cenu zboží. Označení musí být viditelně umístěno u každého výrobku jednotlivě. Podle § 10 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, musíme uvádět tyto informace:

- viditelné označení prodávaných výrobků,
- označení výrobce či dovozce,
- označení všech složek, které byly použity v hlavních částech,
- informace o ceně výrobku /služby.

Prodej stáčených vín

V souvislosti s prodávaným sortimentem zde přichází další zákonná specifika, která se týkají přímo prodeje vína. Konkrétně při prodeji stáčených vinných nápojů musí prodejce dbát na řádné označení šarže sudu, druhu vína, názvu, vinařské oblasti, ze které víno pochází, ale také uvést i to, kdo je dovozcem (nebo výrobcem) vína. Dalším důležitým údajem je objemové množství alkoholu. Povinné údaje, které musí být pro zákazníka viditelně umístěny, jsou podle zákona č. 321/ 2004 Sb. o vinohradnictví a vinařství tyto:

- označení druhu vína, u tradičních vín jejich tradiční výraz,
- skutečný obsah alkoholu,
- slovní vyjádření zbytkového cukru,
- označení provozovny,
- údaj o provenienci a
- označení šarže.

Další specifické požadavky na označení si s sebou nesou i lahvová vína. Zde dle zákona č. 321/2004 Sb., může označení „zemské víno“ užívat pouze takové, které je vyrobeno z révy, která byla sklizená v České republice. Další požadavky jsou také na cukernatost hroznů a řádné označení etikety. Na etiketě dle zákona č. 321/2004 Sb., musí být pro zákazníka viditelně uveden název vína, označení odrůdy, označení viniční tratě či viniční obce. Označení vinařské podoblasti již povinné není.

Nařízení Evropské komise

Evropská komise zavedla režimy jakosti a označování vín z důvodu chránění specifických názvů a označení, která budou zároveň chránit výrobce, ale také budou pro spotřebitele zárukou kvality. Dle zeměpisných označení rozlišujeme:

- CHOP – chráněné označení původu. Zeměpisné označení vína tak musí korespondovat s místem, kde byly hrozny vypěstovány.
- CHZO – chráněné zeměpisné označení. Vyjadřuje souvislost mezi zeměpisnou oblastí a vlastností, jakosti daného produktu. U vín musí % použitých hroznů splňovat shodu 85 %.

Jako další specifické označení, které je regulováno, je označení VOC neboli Vína originální certifikace. Jedná se o tzn. Apelační systém germánského označení ve vinařských oblastech. Server vinazmoravyvinazcech.cz uvádí: „*Vína originální certifikace (VOC) jsou specifická tím, že hrozny, ze kterých jsou tato vína vyrobena, pocházejí výlučně z vinic ležících ve schválených polohách daného regionu.*“ V České republice pak existuje pouze 15 vinařských spolků, které mají povolení svá vína označovat jako VOC nebo V.O.C. (Eagri.cz, 2023 str. 24)

Dle 28. 12. 2022 došlo ke **zrušení elektronické evidence tržeb v systému EET**, který provozovala finanční správa. Od 1. 1. 2023 již služba EET není funkční a povinnosti zasílat údaje o tržbách zanikla. (etrzby.cz/novinky, 2023)

2.6.4 Dílčí shrnutí faktorů z obecného okolí

Počet obyvatel ve městě Polná, které je hlavní oblastí působení se v průběhu posledních 5 let výrazně nezměnilo. Místo působení podniku, město Polná, je turisticky navštěvované místo zejména v letní sezóně. V kraji tvoří většinu turistů lidé z kraje Vysočina a od roku 2019, po pandemické situaci, poznávací turistika stále stoupá. Město disponuje širokou škálou sociálních služeb. Ve městě se nachází několik škol, nově i Montessori škola a škola, všechny stupně základní školy, dále i volnočasové spolky pro děti a mládež. Najdeme zde také velké množství obchodů i kulturních vyžití. Do 2 let má také v daném městě vzniknout větší obchodní středisko s nákupní pasáží. Příznivou situaci pro podnik, který prodává alkoholické nápoje je věková struktura obyvatel a také fakt, že 72 % zákazníků podniku pochází přímo ze zmíněného města. Ve městě se nachází větší množství podnikatelů, kteří provozují podnik typu restaurace, kavárna, cukrárna či bar.

Ekonomika se nyní potýká s velmi vysokou inflací za posledních 15 let. Inflace tak postihuje zejména domácnosti, což má za následek změnu nákupního chování a rozhodování. V souvislosti s růstem inflace poklesla reálná průměrná mzda spotřebitelů v kombinaci s růstem cen vín se jedná o velmi nepříznivý faktor. Míra nezaměstnanosti je v kraji Vysočina stabilní a v průběhu uplynulých měsíců se výrazně nezvýšila. V krajské městě působí významní zaměstnavatelé z průmyslového odvětví.

V oblasti trendů je konzumace vína sice nepředběhla pivo, nicméně je stále oblíbená. Konzumenti se více soustředí na původ vína, ekologické dopady pěstování nebo rovnou

vybírají vína s ekologickou certifikací. Trend zdravého životního stylu se promítá i do konzumace alkoholických nápojů. Zákazníci si vybírají vína s menším podílem cukru či přidaných sirupů. Vybírají vína s označeným původem a ideálně v recyklovatelné nebo znovupoužitelném obalu.

V případě legislativních faktorů zde není velká administrativní ani jiná zátěž ze strany státu. Větší změna proběhla pouze v oblasti značení vín a jejich následné uchovávání. Novinkou je poté zrušení povinnosti evidovat tržby v systému EET. Zákon č. 458/2022 Sb., ruší tuto povinnost evidence k 1. 1. 2023. (etrzby.cz, 2023)

Tabulka 12 Dílčí shrnutí analýzy vnějšího okolí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dílčí shrnutí analýzy vnějšího okolí	
(O) příležitosti	**(T) hrozby**
Turistický ruch v lokalitě působení podniku	Vznikající obchodní středisko
Obec Polná s historickým oceněním a dojíždějícím turistům	Rostoucí inflace a změna nákupního chování a priorit zákazníků
Stabilní vývoj (počet) obyvatelstva na lokálním trhu	Snížení výdajů domácností
Průměrný věk na lokálním trhu odpovídá cílovému segmentu s nejvyšší konzumací vína (spotřebou)	Nízký počet potencionálních partnerů (B2B) v obci Polná (na druhé straně nižší počet nepřímých konkurentů)
Zvyšující se trend konzumace vína v oblasti naturálních vín, mixovaných nápojů, šumivých a perlivých vín	Nárůst průměrných mezd (reálný pokles vůči inflaci)
Zrušení EET	Pokles počtu vysázených vinic
Turistický ruch tvořen domácím obyvatelstvem a okolních krajů (do 100 km)	

2.7 Analýza produktového portfolia za pomoci BCG matice

Vzhledem k tomu, že daná analýza se řadí na pomezí a staví na faktorech z interních prostředí (vývoj tržeb, ziskovost) a externího prostředí (konkurence, trendy a oblíbenost druhů vína), byla zařazena na konec. Analýza se zabývá analýzou sortimentu prodejny Vinotéka Polná. Matice BCG pomůže viditelně rozpoznat, který ze segmentu sortimentu je pro podnik v rámci dalšího rozvoje vhodné rozvíjet. Rozdělení v matice BCG je na segmenty dojných krav, hvězd, otazníků a psů (či bídných psů). Vzhledem k tomu, že se

jedná o malý podnik na lokálním trhu, porovnáváno bude s největším přímým konkurentem, a to s Vinotékou u Martině. Přístup k interním výkazům byl získán se souhlasem majitele podniku. Data byla pro zachování důvěrnosti vynásobena neznámým koeficientem. Matice byla sestavena dle Strategic Management od Fred R. David (2011).

Nabízené portfolio zboží podniku Vinotéka Polná je rozděleno na dva stěžejní segmenty, které jsou stěžejní pro podnikání prodejny. Jedná se o stáčená a lahvová vína. Stáčená sudová vína jsou jakostní odrůdová vína, a proto bylo zvoleno rozdělení dle druhu vín na bílé, růžové a červené. U vín lahvových se jedná o jakostní odrůdová vína a poté přívlastková vína, přičemž vína s přívlastkem byla sledována konkrétněji, a to na pozdní sběr, výběr z bobulí, výběr z hroznů, kabinetní víno, šumivé víno a slámové víno. Tabulka č.13 ukazuje tržby sortimentu dle tohoto rozdělení a % relativní podíl na tržbách.

Tabulka 13 Podíl tržeb Vinotéky Polná

(Zdroj: vlastní zpracování)

stáčené víno		**tržby 2021**	**tržby 2022**
jakostní víno odrůdové	**bílé**	728 640 Kč	790 000 Kč
	růžové	158 400 Kč	165 711 Kč
	červené	158 400 Kč	161 000 Kč
lahvové víno			
jakostní víno odrůdové		77 220 Kč	89 300 Kč
jakostní víno s přívlastkem	**pozdní sběr**	42 900 Kč	49 000 Kč
	výběr z bobulí	12 012 Kč	13 500 Kč
	výběr z hroznů	29 172 Kč	31 000 Kč
	kabinetní víno	5 148 Kč	5 900 Kč
	šumivé víno	3 432 Kč	3 800 Kč
	slámové víno	1 716 Kč	1 780 Kč

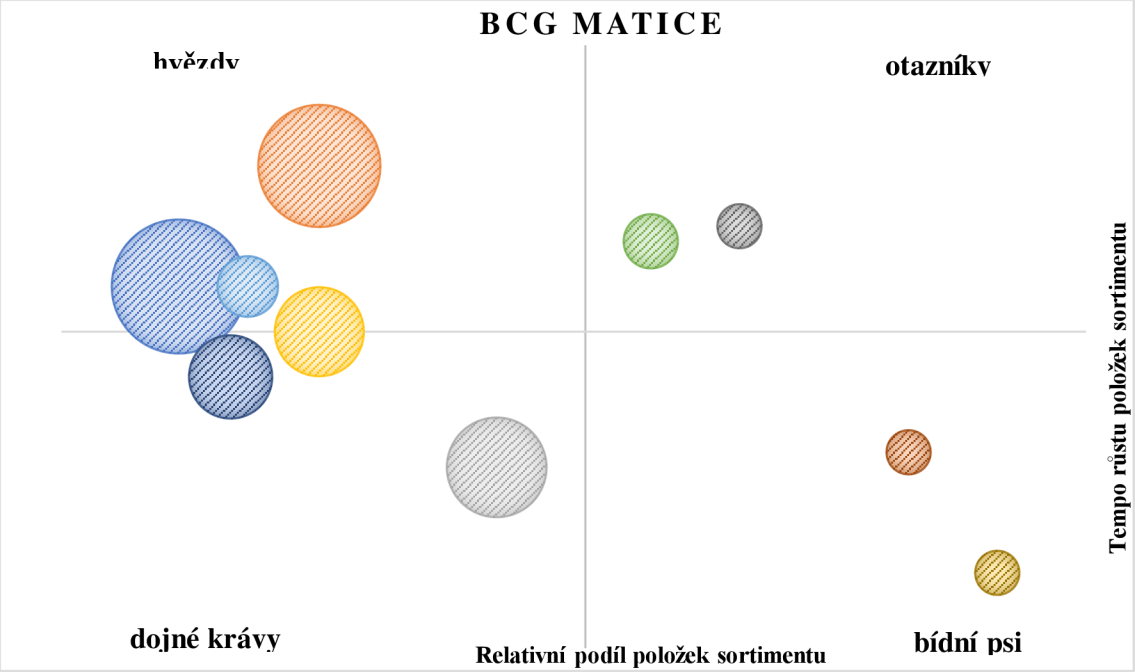
V rámci ročního srovnání došlo ke zvýšení k jednotlivých segmentech o 1-3 % což je znakem toho, že se podniku daří. Významnější růst byl zaznamenán v oblasti jakostních vín, vín s přívlastkem pozdní sběr a také výběru z hroznů. U stáčených vín rostlo nejvíce bílé víno, dále růžové a červené. Dále byly vypočítány proměnné pro relativní podíl v kombinaci s tempem růstu, které jsou znázorněny v tabulce č. 14.

Tabulka 14 Výpočet matice BCG

(Zdroj: Vlastní zpracování)

stáčené víno		relativní tržní podíl	míra růstu trhu
jakostní víno odrůdové	bílé	69,92	8,42
	růžové	14,67	4,62
	červené	14,25	1,64
lahvové víno			
jakostní víno odrůdové		47,31	15,64
jakostní víno s přívlastkem	pozdní sběr	25,96	14,22
	výběr z bobulí	7,15	12,39
	výběr z hroznů	16,42	6,27
	kabinetní víno	3,13	14,61
	šumivé víno	2,01	10,72
	slámové víno	0,94	3,73

Následně byla data přenesena do bublinového grafu pro vytvoření BCG matice, viz zobrazení v grafu č. 23.



Graf 24 BCG matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7.1 Dílčí shrnutí portfoliové analýzy

V segmentu **otazníků** se nachází šumivé víno a výběr z bobulí. Mají relativní nízký podíl na tržbách v sortimentu a negenerují podniku příliš velký zisk. Výběr z bobulí však leží téměř na pomezí, tedy při správně zvolené podpoře marketingu by se v budoucnu mohl

stát hvězdou, zejména pak vzhledem k aktuálním trendům. U výběru z bobulí je otázkou, zda je v sortimentu držet, nebo je z nabídky odstranit na úkor podpory jiných vín.

V druhém kvadrantu se nachází **hvězdy**, které zaujímají v sortimentu velký podíl a také mají vysoké tempo růstu. Nachází se zde stáčené bílé víno, stáčené růžové víno dále z přívlastkových vín je to pozdní sběr. Na pomezí mezi segmentem hvězdy a dojné krávy leží jakostní víno odrůdové, přičemž stáčené bílé víno také z určité části zasahuje do segmentu dojných krav. Velmi silným podnět k rozvoji zde představuje růžové stáčené víno a také odrůdové víno. U stáčeného bílého vína by mělo být cílem udržet a rozvíjet stávající pozici.

Segment tři představuje **dojné krávy**, tedy sortiment, který má vysoké tržby, ale naopak nízký růst. V tomto segmentu se nachází stáčené červené víno a výběr z hroznů. Na pomezí mezi dojnými kravami a hvězdami se nachází jakostní odrůdové víno a stáčené bílé víno. Bílé a červené víno má v sortimentu sudových vín dlouhodobou pevnou pozici, cílem by tedy mělo být její udržení. U červeného vína by bez rozvoje mohlo dojít k přechodu do segmentu bídných psů.

Ve čtvrtém kvadrantu se nachází bídní **psi**, kteří představují produkty s nízkým tempem růstu a relativně malým tržním podílem. Jedná se o kabinetní víno a slámové víno. Kabinetní víno by se při rozvoji a podpoře mohlo dostat do segmentu otazníků. Nicméně u slámového vína je otázkou, zda ho sortimentu dále ponechat nebo úplně ze sortimentu vyřadit.

Shrnutí portfoliové analýzy ukazuje tabulka č. 15.

Tabulka 15 Dílčí shrnutí portfoliové analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dílčí shrnutí analýzy atraktivity portfolia	
(S) silná stránka	**(W) slabá stránka**
Vysoký podíl na tržbách stáčeného bílého a růžového vína	Nízký podíl na tržbách stáčeného červeného vína
Vysoký podíl na tržbách lahvového vína – pozdní sběr	Nízký podíl na tržbách jakostních odrůdových vín
(O) příležitosti	**(T) hrozby**
Zvyšující se poptávka po šumivých vínech (aktuální trend)	Pokles poptávky po kabinetním vínu
Zvyšující se poptávka po výběru z bobulí	Pokles poptávky po slámovém vínu

V souvislosti s trendy v oblasti lahvových a sudových vín by se podnik měl zaměřit na rozšíření kategorií bílých a růžových vín a také kategorií nápojů v jiných než skleněných či plastových obalech. Vína v plechovkách či jiné namixované alkoholické nápoje jsou pro zákazníky velmi atraktivní. Dále by bylo vhodné se zaměřit více na stránku produkce vína, ekologickou odpovědnost dodavatelů a výrobců a také ekologickou stopu obalových materiálů.

2.8 Celková analýza a zhodnocení výsledků metodou SWOT

Provedené analýzy z vnitřního prostředí, analýzy atraktivity oboru a vnějšího okolí byly zpracovány do dílčího shrnutí. V dílčích faktorech byly vždy identifikovány slabé a silné stránky spolu s příležitostmi a hrozbami, které z analyzovaných faktorů plynou. Následně jsou veškeré faktory shrnuty pomocí SWOT matice. Interní faktory zobrazuje SWOT matice č. 16.

Tabulka 16 SWOT matice interních faktorů podniku

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT matice interních faktorů	
(S) silná stránka	**(W) slabá stránka**
S1 Rodinná atmosféra, znalost zákazníka a dobré vztahy	W1 Úzké portfolio lahvových vín
S2 Poloha podniku přímo v centru	W2 Cena tažena zejména nákupní cenou od dodavatelů (přirážkou nebo marží)
S3 Osobní přístup k zákazníkům a poradenství při výběru	W3 Nízké nebo žádné využívání slevových akcí na podporu prodeje
S4 Dominance českých vinařů a vín českého původu v sortimentu	W4 Nízká účinnosti a nevyužívání online komunikace a propagace
S5 Široké portfolio sudových vín	W5 Nevyužitý potenciál v rámci B2B sektoru
S6 Dlouhá otevírací doba přizpůsobena nákupním hodinám	W6 Není stanovena strategie, konkrétní cíle
S7 Organizační struktura – majitel rozhoduje	W7 Minimální změny v oblasti interiéru, v podniku není možnost posezení
S8 Spokojenost zákazníků se sortimentem stáčených vín	W8 Vliv sezónnosti prodejů
S9 Spokojenost zákazníků s nabídkou vůči konkurenci	W9 Kvalita a šíře lahvových vín
S10 Spokojenost zákazníků s kvalitou vín	W10 Úzká nabídka doplňkového sortimentu
S11 Vysoký podíl na tržbách stáčeného bílého a růžového vína	W11 Nevyužitý potenciál v on-line a off-line propagaci
S12 Vysoký podíl na tržbách lahvového vína – pozdní sběr	W12 Nízký podíl na tržbách stáčeného červeného vína
S13 Dlouhodobě dobré vztahy s dodavateli	W13 Nízký podíl na tržbách jakostních odrůdových vín

Do **silných stránek** podniku Vinotéka Polná můžeme jednoznačně zařadit výhodné umístění prodejny přímo na náměstí, tedy v centru dění. Podnik tak návštěvníky náměstí není možné minout. Jednoznačně silnou stránkou je také otevírací doba prodejny, která je uzpůsobena toku zákazníků na náměstí v nákupních hodinách v týdnu a stejně tak i o víkendu. Podnik je otevřen sedm dní v týdnu a dle průzkumu trhu jsou zákazníci s touto otevírací dobou spokojeni. Výhodou podniku je jeho historie a rodinná atmosféra, protože majitel je v lokalitě působení dobře znám v pozitivním slova smyslu. Stejně tak jeho partnerka, která je odpovědnou osobou provozu prodejny. Zákazník se tak v podniku cítí jako doma znalost preferencí zákazníka je na prvním místě. Podnik má kvalitní a široký sortiment sudových vín a také doplňkový sortiment. Dle průzkumu spokojenosti mezi stávajícími zákazníky podniku je plusem právě lokalita a otevírací doba prodejny, snadná dostupnost a také odborné poradenství obsluhy. Většina zákazníků provádí v podniku opakované návštěvy a je ve většině spokojena s kvalitou stáčených vín vůči konkurenčním podnikám na lokálním trhu. Zároveň právě sortiment sudového stáčeného bílého a červeného vína má vysoký podíl na tržbách. V sortimentu lahvových vín jsou zastoupeni z velké míry čeští dodavatelé a vinaři. Vysoký podíl na tržbách z lahvových vín mají vína v jakosti pozdní sběr. Pozitivním faktem jsou dlouhodobě dobré vztahy s dodavateli lahvových vín, které majitel sám aktivně vyhledává a udržuje. Podnik má úzkou organizační strukturu, kde hlavní slovo má majitel a možné provádění změna a rozvojových aktivit je tak velmi pružné.

V rámci **slabých stránek** má podnik úzkou nabídku lahvového vína, díky které hrozí, že nebudou uspokojeny požadavky zákazníka a ten příště zvolí pro nákup konkurenční podnik. Podnik v rámci cenotvorby využívá pouze přirážku nebo marži a využívání slevových akcí či jiných cenových podpor prodeje je velmi nízké. Podnik také nemá stanovenou ucelenou firemní strategii nebo konkrétní cíle. Z hlediska portfolia je nízký podíl na tržbách stáčeného červeného vína a v sortimentu lahvových vín je to jakostní odrůdové víno. Sortiment dosud nereflektoval aktuální trendy a novinky ve vinném sortimentu. Chybějící možnost posezení, kterou by více zákazníků uvítalo, je kritickým negativním faktorem. Podnik využívá sektor B2B v rámci spolupráce pouze ze 2 %. Podnik má dle průzkumu velkou základnu zákazníků, kteří jej sledují na sociálních sítích. Tohoto faktu však podnik dosud aktivně a dlouhodobě nevyužíval. U off-line reklamy se jednalo pouze o ojedinělé upoutání pozornosti na nový sortiment nebo akční nabídku. Faktor turistické sezóny podnik také ve svých reklamních aktivitách nezohledňuje.

Negativní vliv hrají také finanční faktory a omezený budget na rozvojové aktivity majitelem podniku. Cílem je tedy držet se v rámci návrhových aktivit v těchto limitech.

Externí faktory zobrazuje SWOT matice č. 17.

Tabulka 17 SWOT matice externích faktorů podniku

(Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT matice externích faktorů	
(O) příležitosti	**(T) hrozby**
O1 Možnost B2B spolupráce s podniky	T1 Silný konkurent v hlavním sortimentu a vysoká podobnost
O2 Nízká hrozba substitutů	T2 Silná vyjednávací síla dodavatele sudového vína
O3 Nízký počet konkurentů ve spádové oblasti s malou vyjednávací silou	T3 Silná závislost na nízkém počtu dodavatelů lahvových vín
O4 Nízké ohrožení vstupu nových konkurentů na trh	T4 Nízká vyjednávací síla v rámci dodavatelských vztahů
O5 Poptávka po sortimentu lahvových vín a zlepšení kvality	T5 Míra ochoty zákazníků nakoupit u konkurence je vysoká
O6 Preference po sudovém bílém polosuchém víně	T6 Omezená kapacita prodejny a skladových prostor
O7 Preference zákazníků po jakostních vínech, výběru z hroznů nebo pozdních sběrů	T7 Zvýšení kvality a šíře sortimentu konkurence
O8 Zvyšující se poptávka po šumivých vínech (aktuální trend)	T8 Stále rostoucí nároky zákazníků nebo jejich ztráta
O9 Zvyšující se poptávka po výběru z bobulí	T9 Pokles poptávky po kabinetním a slámovém vínu
O10 Zájem o rozšíření vnitřních prostor	T10 Vznikající obchodní středisko
O11 Poptávka po degustacích či akcích spojených s vínem	T11 Rostoucí inflace a změna nákupního chování a priorit
O12 Vhodná lokalita podniku v centru a turistický ruch	T12 Snížení výdajů domácností
O13 Turistický ruch tvořen domácím obyvatelstvem a okolních krajů (do 100 km)	T13 Nízký počet potencionálních partnerů (B2B) v obci Polná (na druhé straně nižší počet nepřímých konkurentů)
O14 Průměrný věk na lokálním trhu odpovídá cílovému segmentu s nejvyšší konzumací vína (spotřebou)	T14 Nárůst průměrných mezd (reálný pokles vůči inflaci)
O15 Nepoužívání online komunikačních nástrojů ze strany konkurentů	T15 Pokles počtu vysázených vinic

Příležitostí pro rozvoj podniku Vinotéka Polná právě jeho vhodná lokalita umístění, a to přímo v centru turistického dění. Využití turistické sezóny by tak bylo pro podnik přínosem. Turistický ruch je také tvořen domácím obyvatelstvem a lidmi z okolních krajů v rámci oblasti do 100 km. Samotná obec Polná nabízí spoustu turisticky významných míst a disponuje oceněním „historické město roku“. V rámci dané lokality je nízký počet

konkurentů s malou vyjednávací silou a také nízká hrozba substitutů a vstupu nových konkurentů na trh. Pro podnik je pak příležitostí navázat spolupráci ve formě partnerství na úrovni B2B. Pozitivním faktorem v obecném prostředí podniku Vinotéka Polná je věk a počet konzumentů vína v dané lokalitě, stabilní platy, průměrné vzdělání a platové ohodnocení. V rámci města působení jsou očekávány rozvojové aktivity, co se týká občanské vybavenosti i samotného bydlení. Preference zákazníků v dané oblasti jsou pak zejména po sudovém bílém polosuchém víně a v rámci lahvového vína jsou to vína jakostní, pozdní sběr anebo výběr z hroznů. Vzrůstající poptávka po šumivých vínech, naturálních vínech, vínech s ověřeným původem a zpracováním je pozitivním faktorem, který by měl podnik následovat. Silnou pozici stáčeného vína a také sezónního sortimentu by měl podnik využít pro rozšíření a zkvalitnění sortimentu. V případě rozšíření možnosti posezení uvnitř by pak podnik mohl zvážit další rozšíření otevírací doby do pozdějších hodin.

Hrozbou je poté silný konkurent v hlavním sortimentu a jeho vysoká podobnost s analyzovaným podnikem. Dále také šíře sortimentu stáčených a lahvových vín vzhledem k tomuto největšímu konkurentovi v dané lokalitě. Velmi rizikovým faktorem je pak jediný dodavatel sudového vína, který má tak silnou vyjednávací sílu. Hrozbou jsou tak návštěvy konkurenčního podniku právě z důvodu neuspokojivé nabídky a kvality lahvových vín. Míra ochoty zákazníků nakoupit u hlavního konkurenta je vysoká. Zároveň hrozbu představují kontinuální růst nároků zákazníků. V rámci rozvojových aktivit je hrozbou kapacita prodejny. V rámci obecného okolí podnik ovlivňuje aktuální nepříznivá ekonomická situace. Vysoká míra inflace, klesající reálná průměrná mzda a společně s tím i kupní síla. Následná změna v nákupním chování zákazníků, kteří by mohli začít upřednostňovat koupi potravin a nealkoholických nápojů a snížit tak koupě zbytného zboží, kterým je právě víno. V meziročním přehledu je také patrné klesající počet ha vinic a s tím spojená nutnost nákupu hroznů z jiných zemí, což se může odrazit na kvalitě a ceně. V rámci krátkodobého horizontu je v dané lokalitě očekáváno zahájení stavby středně velkého obchodního domu, tedy část zákazníků se může se svými pravidelnými nákupy přesunout výhradně do tohoto střediska.

2.8.1 Celkové zhodnocení a výběr vhodné strategie

V rámci východisek pro návrhovou část je matice SWOT zpracována do kvalitativní podoby do jednotlivých kvadrantů. Jedná se o faktory z vnitřního prostředí, které představují silné (strenght) a slabé stránky (weakness) a z vnějšího prostředí, které představuje příležitosti (opportunities) a hrozby (threads). Podnik by poté měl postupovat v logice WT, ST, WO, SO. Tedy nejdříve snahou o eliminaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám, dále využití silných stánek spolu se zamezením nebo odstraněním hrozeb. Poté logika navazuje strategií eliminací slabých stránek pro využití příležitostí, a nakonec rozvojem silných stránek spolu s využitím příležitostí. Podnik však nemusí uplatnit veškeré navržené strategie. Implementovány budou jen takové strategie, které jsou pro podnik relevantní z hlediska jeho možností, finančních zdrojů a priorit. Zobrazení navržených analýz zobrazuje kvalitativní SWOT matice v tabulce č. 18.

Tabulka 18 Kvalitativní matice SWOT

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kvalitativní SWOT matice		
	(S) silná stránka	**(W) slabá stránka**
(O) příležitosti	**(SO) strategie**	**(WO) strategie**
	S8 + S9 + S10 + S11 + S12 + O6 + O7 + O8 + O9 + O14 = Rozšíření sortimentu sudových stáčených vín s ohledem na preference zákazníků	W1 + W9 + O7 + O9 = Rozšíření sortimentu lahvových vín se zaměřením na preferované druhy a kvalitu vína
	S6 + O10 + O12 = Rozšíření otevírací doby podniku	W5 + W12 + W13 + O1 + O3 = Rozvoj spolupráce s ostatními podniky v dané oblasti v rámci B2B spolupráce
	S1 + S3 + S9 + O6 + O7 + O12 = Edukace zaměstnanců a pomocného personálu ve znalostních a prodejních dovednostech	W3 + W8 + W11 + O12 + O13 + 015 = Využití turistické sezóny v rámci off-line marketingových akcí
		W7 + W10 + O3 + O10 + O12 = Rozšíření prostor o vybavení k posezení a modernizace interiéru
		W11 + O11 = Pořádání degustačních či účast na off-line akcích spojených s podporou prodeje
(T) hrozby	**(ST) strategie**	**(WT) strategie**
	S4 + S5 + S8 + S9 + S13+ T2 + T3 + T4 = Výběr nových dodavatelů	W2 + W3 + W6 + W12 + W13 + T5 + T9 + T11= Akce a zvýhodněné nabídky na sortiment stáčených vín
	S6 + S7 + S9 + T5 + T6 + T10 = Přesunutí podniku do nových prostor	W1 + W5 + W9 + T1 + T5 + T6 + T13 = Spolupráce s konkurencí na lokálním trhu
	S8 + S9 + S10 + T8 + T11 = Přizpůsobení sortimentu a jeho šíře požadavkům zákazníka	W8 + W12 + W13 + T8 + T9 = Vyřazení kabinetních a slámových vín ze sortimentu

WT strategie představují kombinaci eliminace analyzovaných slabých stránek podniku a odvrácení hrozeb z vnějšího okolí, které na podnik působí. První variantou strategie je aplikovat systém pravidelných **akcí a zvýhodněných nabídek na sortiment stáčených vín**. Cena je v podniku tažena zejména nákupní cenou od dodavatelů, zároveň mají dodavatelé silnou vyjednávací sílu, protože je portfolio nízké a dodavatelů málo. Podnik nevyužívá žádných slevových akcí ani off-line podpory prodeje a zákazníci tak mají vysokou ochotu nakoupit u jiného konkurence, který by mohl poskytnout atraktivnější cenovou nabídku. Druhou navrženou strategií je **spolupráce s konkurencí** na lokálním trhu. Podnik velmi málo (jen ze 2 %) využívá spoluprací v rámci B2B sektoru v souvislosti s výkyvy poptávky v rámci sezónnosti prodejů by tato strategie mohla přinést zisky a pokrýt tak tyto výkyvy. V rámci vinného sortimentu je zde hlavní silný konkurent a zároveň ekonomicky nepříznivá situace může donutit zákazníky přehodnotit jejich nákupní priority na zboží nezbytné hodnoty. Spolupráce v rámci komisního prodeje by také pomohla s omezenou kapacitou prodejny, kdy by se nemusel v rámci zvýšeného portfolia využít např. externí sklad nebo pronajímat jiné prostory s čímž souvisí i zvýšení nákladů. Třetí navrženou strategií je **odstranění kabinetních a slámových vín**. Jelikož tyto vína mají nízký růst a prodejní potenciál, je vhodné je ze sortimentu odstranit na úkor nových druhů vín, které budou zákazníky lépe přijímány. Na základě výsledků z průzkumu spokojenosti u stávajících zákazníků tyto druhy vína nejsou v oblibě.

ST strategie neboli strategie využití silných stránek na odstranění hrozeb. Silnou stránkou podniku je právě široký sortiment stáčených sudových vín, se kterým jsou zákazníci spokojeni. Hrozbou je však jediný dodavatel v rámci sektoru stáčených sudových vín a také nízká vyjednávací síla v rámci těchto dodavatelsko-odběratelských vztazích. Pro posílení pozice podniku se jeví jako vhodné navrhnout podniku vybrat **nové dodavatele**. Silnou stránkou podniku je jeho rodinná atmosféra a také lokalita v centru města. Podnik zná své zákazníky a díky těmto dobrým vztahům se do podniku zákazníci vracejí. Hrozbou je však avizovaná stavba obchodního střediska, která bude realizována do dvou let. Strategií je tedy možnost **přesunout podnik** do nabízených nebytových prostor v nově vznikající obchodní pasáži. V souvislosti s touto strategií se však pojí vysoké počáteční náklady na pronájem a zařízení nových prostor. V rámci sortimentní nabídky je hrozbou vysoká ochota zákazníků nakoupit daný sortiment u konkurenčních podniků v případě, že jim nebude vyhovovat výběr. Podnik by tedy měl **přizpůsobit svůj**

sortiment výhradně **požadavkům stávajícím zákazníků** dle vyhotoveného průzkumu, ze kterého vyplynuly zákaznické preference.

WO strategie pro potlačení slabých stránek a využití příležitostí. Strategií je zde **rozšíření sortimentu lahvových vín** se zaměřením na preferované druhy a kvalitu dle zákaznických preferencí. Slabou stránkou podniku je úzké portfolio lahvových vín, a to i ve srovnání s hlavním konkurentem. Na základě průzkumu stávajících zákazníků na lokálním trhu je o rozšíření v tomto segmentu zájem, a to jak v segmentu lahvových, tak i stáčených vín. V kombinaci s novými trendy ve vinném sortimentu a jejich následování by tak podnik zvýšil poptávku a návštěvnost v podniku. Dále možný rozvoj spolupráce s ostatními podniky v dané lokalitě **v rámci B2B spolupráce**. Dosavadní B2B sektor tvoří pouze 2 % z podnikových tržeb. V rámci oblasti působení podniku se však nachází větší množství podniků zaměřujících se na gastro, kde je tedy prostor pro navázání spolupráce na pravidelných dodávkách vinného i doplňkového sortimentu. Další navrženou strategií je zaměření se na **využití turistické sezóny v rámci off-line marketingových akcí** či nabídek v podniku. Sezóna pro podnik znamená zejména letní měsíce od července do září, kdy do dané oblasti přijíždění lidé za poznávací turistikou. V souvislosti s nízkým počtem konkurentů a také nabízenému sezónnímu sortimentu včetně posezení před podnikem a využití venkovních prostranství se jeví jako vhodná strategie využít více různých poutačů nebo umístění vývěsné reklamy na frekventovaných částech ve městě. Dále je pro podnik vhodné využívat více **on-line marketingových nástrojů** a kampaní. Slabou stránkou je právě nízké nebo žádné využití propagace na sociálních sítích v kombinaci s nízkým využití různých slevových nebo množstevních akcí pro koncové zákazníky. Vhodnou strategií je tedy začlenit aktivity na sociálních sítích v souvislosti s propagací a představením novinek v sortimentu, slevových akcí, pozvánky na off-line události nebo různé soutěže o výhry na přilákání pozornosti. Další navrženou možností strategie je **rozšíření podnikových prostor** o vybavení na posezení uvnitř podniku. Dle průzkumu u stávajících zákazníků by tato změna byla vítaná. Souviselo by s tím také prodloužení otevírací doby do večerních hodin v určité dny. Slabou stránkou podniku jsou také minimální změny a zásahy v interiéru, který tak již nemusí být pro zákazníky zajímavý. Podnik je zde však limitován prostor a také finančními možnostmi. V rámci off-line marketingových strategií se podnik může zaměřit **na pořádání degustačních nebo jiných akcí spojených s vínem**. V rámci těchto, kde by si zákazníci mohli ochutnat nabízený sortiment a následně také zakoupit.

Zároveň by se zvýšila pozornost a poptávka právě po sortimentu lahvových vín, která by zákazníci měli možnost ochutnat. V rámci dané oblasti jiný konkurent tyto akce nepořádá, jednalo by se tak o akci ojedinělou v této lokalitě. Vzhledem k průzkumu u stávajících zákazníků by o tento typ akce byl zájem.

SO strategie zaměřené na rozvoj silných stránek spolu s využitím příležitostí v dané oblasti. Silnou stránkou podniku je **sortiment stáčených sudových vín**. Strategií je zde tedy rozšíření právě tohoto typu sortimentu o další druhy nebo dokonce zvolit nového dodavatele. Vše s ohledem na preference zákazníků dle provedeného průzkumu. Zákazníci mají o nové druhy zájem a zároveň mezi stálými zákazníky je jich nejvíce v demografické skupině konzumentů vína. Další možností strategie pro podnik Vinotéka Polná je **rozšíření otevírací doby**. S otevírací dobou nejsou zákazníci podniku nespokojeni, naopak oceňují otevírací dobu až sedm dní v týdnu, nicméně by uvítali provoz i ve večerních hodinách s možností posezení uvnitř. V rámci preferencí na rozvoj podniku by tento krok znamenal vítanou změnu. Další volbou strategie je zaměření se na **edukaci personálu** včetně příležitostných pracovníků pracujících na dohodu, a to o znalosti v oblasti vinného sortimentu a prodejních dovedností. Zákazníci na podniku oceňují jeho osobní a vstřícný přístup a také odborné poradenství při výběru vína. Vhodným krokem tak je tuto dovednost posilovat a zabránit pochybení. Strategií pak je také zaměření se na **využití lokality podniku** pro podporu prodeje a také pořádání akcí. Silnou stránkou podniku je právě jeho lokalita přímo v centru města působnosti. Nabízí se zde tak využití v souvislosti s off-line nástroji na podporu prodeje, zviditelnění podniku nebo účast na akcích pořádaných přímo městem.

Výběr vhodné strategie pro návrhovou část byl proveden na základě vyhodnocení vhodnosti a realizovatelnosti dle možností podniku. Do úvahy bude brán:

- Soulad s cíli a vizí majitele – zachování přímého prodeje, zaměření se na současnou komunitu zákazníků a její spokojenost a zvyšování loajality,
- majitel podniku chce dále zůstat lokálním prodejcem – neplánuje rozšiřovat ve smyslu nové pobočky nebo jejího přesunutí na jinou lokalitu,
- majitel neuvažuje o přesunutí podnikání do online prostoru – cílem je posílení pozice na lokálním trhu,
- finanční rozpočet stanovaný majitelem podniku,

- realizovatelnost strategie z hlediska kapacitních možností podniku a schopností návrhy implementovat,
- předpokládaný časový úsek, potřebný pro realizaci strategie a udržitelnost vybrané strategie i v dlouhodobém horizontu.

Návrhy byly ohodnoceny spolu s majitelem podniku na základě výše naznačených kritérií. Využito bylo bodového hodnocení od 1 do 5, kdy 5 bodů znamenalo nejvyšší vhodnost strategie a 1 bod znamenal nízkou prioritu strategie. Vyhodnocení ukazuje tabulka č. 19. Dle provedeného hodnocení se jeví jako nevhodnější pro podnik strategie WO – tedy slabé stránky podniku potlačit a využít nabízených příležitostí.

Tabulka 19 Výběr strategie pro návrhovou část

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výběr vhodné strategie dle vybraných kritérií			
strategie		**bodové hodnocení**	**Celkem**
WT	cenové akce, slevy	2	**4**
	spolupráce s konkurencí	1	
	změna organizační struktury	1	
ST	nový dodavatel, posílení dodavatelsko-odběratelských vztahů	4	**8**
	přesun podniku do nové lokality	1	
	přizpůsobení sortimentu dle PT	3	
WO	rozšíření sortimentu lahvových vín	5	**22**
	turistická sezóna a off-line propagace	4	
	on-line propagace	5	
	rozšíření spolupráce v B2B sektoru	5	
	rozšíření podnikových prostor	2	
	degustační a další akce	1	
SO	rozšíření sortimentu stáčených vín	5	**15**
	nová otevírací doby	3	
	edukační rozvoj personálu	2	
	využití lokality podniku	5	

Nejvýraznější **silnou stránkou** podniku Vinotéka Polná je jeho osobní přístup k zákazníků, ojedinělá rodinná atmosféra a odborné poradenství. Z hlediska sortimentu je silnou stránkou nabízené množství a druhy stáčených sudových vín kdy zákazníci jsou s touto nabídkou a kvalitou spokojeni. Další silnou stránkou je otevírací doba napříč celým týdnem včetně víkendu a také umístění podniku přímo na náměstí v dané lokalitě.

Významnou **slabou stránkou** podniku je nabízený sortiment lahvových vín z hlediska počtu nabízených druhů v sortimentu a kvality oproti konkurenci. Chybějící využívání on-line a off-line prostředků pro propagaci a zviditelnění vzhledem k zákazníkům a také nevyužití možností, které nabízí okolní prostředí a počet podniků podnikajících v gastro oboru v rámci B2B vztahů a jejich rozšíření.

V oblasti **příležitostí** jsou nejvýznamnějšími právě zájem stávajících zákazníků o rozšíření sortimentu, a to zejména v oblasti lahvových vín. Dále také zájem o rozšíření prostor spolu s otevírací dobou. Významnou příležitostí je využití sezónnosti a zlepšení odběratelsko-dodavatelských vztahů.

V rámci **hrozeb** se jedná o silného konkurenta z hlediska hlavního sortimentu vín. Další významnou hrozbou je závislost na jediném dodavateli sudového vína a také zvýšené náklady spojené s náklady na provoz, skladování a další, vyplývající z návrhů.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Návrhová část diplomové práce se věnuje podrobně konkrétním návrhům pro rozvoj obchodní strategie podniku Vinotéka Polná, a to s ohledem na veškeré výsledky z provedených průzkumů z analytické části. Veškeré návrhy jsou zhodnoceny tak, aby byly pro podnik využitelné prakticky a byly pro podnik tohoto typu dlouhodobě udržitelné. Součástí návrhů bude také vyhodnocení konkrétních přínosů včetně zhodnocení možných rizik z těchto návrhů. Cílem je pomocí těchto návrhů rozvinout obchodní strategii podniku vzhledem k posílení pozice podniku na lokálním trhu.

3.1 Návrh rozvoje obchodní strategie a cílů

V rámci rozvoje obchodní strategie podniku, byly na základě analytické části vybrány tři návrhové myšlenky, které budou následně rozpracovány do konkrétní podoby včetně plánu implementace a výsledného zhodnocení. Cílem v rámci rozvoje obchodní strategie je **zvýšit roční tržby podniku o 25 % do roku 2024.**

V rámci nové obchodní strategie byly navrženy tyto intervence a jejich cíle:

- **Rozšíření produktového portfolia prodejny** – Návrh se bude týkat rozšíření sortimentu lahvových vín na základě preferencí zákazníků, nabídky konkurenčních podniků a také aktuálních trendů ve vinném sortimentu. Cílem je posílit sortiment o vína dle poptávky a zajistit si tak konkurenční převahu v souvislosti s nabídkou pro zákazníky. **Cílem je rozšíření sortimentu v navrhovaných oblastech o 20 % včetně přibrání alespoň 2 nových dodavatelů, a to do konce roku 2023.**

- **Rozšíření spolupráce v B2B sektoru** – Návrh bude zpracovávat strategii kooperace mezi konkurenčními podniky a také mezi dalšími podniky podnikající v gastro oboru a působící na lokáním trhu. **Cílem je zvýšit podíl B2B zákazníků na tržbách prodejny z 8 % na 20 % a to v průběhu let 2023 a 2024.**

- **Návrh rozvoje marketingových aktivit** – Návrh bude rozpracovávat kroky pro zavedení marketingové strategie prodejny Vinotéka Polná, a to jak on-line tak i off-line s využitím benefitů vnějšího prostředí, zejména pak turistické sezóny. **Cílem je v rámci off-line podpory prodeje využít 2 nové způsoby upozornění na podnik a v rámci on-line podpory plánovaná kampaň v souvislosti**

s rozšířením portfolia. Návrhy budou termínově realizovány v průběhu roku 2023 a do zahájení letní sezóny 2024.

V rámci navrhovaných kroků pro rozvoj obchodní strategie podniku je brán v úvahu analyzovaný stav prodejny, její kapacitní možnosti a zejména pak stanovení finanční rozpočet majitelem podniku.

3.2 Návrh na rozšíření obchodního portfolia produktů

Rozšíření v rámci portfolia prodejny Vinotéka Polná je vnímáno jako stěžejní rozvojová myšlenka. Primárně je podniku doporučeno rozšířit sortiment lahvových vín, kdy na základě průzkumu u stávajících zákazníků vyplynulo, že v této oblasti zaostává podnik za hlavním konkurentem v lokalitě působení. Navržené druhy lahvových vín tedy reflektují zákaznické preference. Zároveň je slabou stránkou podniku právě nabídka lahvových vín ve srovnání s nejvýznamnějším konkurentem na lokálním trhu. Hrozbou je poté silná závislost s jediným dodavatelem sudového vína a pouze čtyřmi dodavateli lahvových vín. Podnik je tak ve slabé vyjednávací pozici. V rámci tohoto návrhu je cílem:

- **Zvýšení podílu na tržbách lahvových vín na 20 %.**
- **Přibrání alespoň 1 nového dodavatele pro sudová vína a alespoň 2 dodavatelů pro lahvová vína.**
- **Průběh realizace od září 2023 do roku 2024.**

3.2.1 Výběr sortimentu vín a dodavatelů

V rámci **lahvových vín je doporučením se zaměřit na převážně bílá polosuchá a polosladká vína,** u určitých druhů i vína suchá. Dále také na růžová vína, naopak červená vína není třeba v tomto odhledu rozšiřovat. Druhově se bude jednat o doporučení na zařazení odrůdových jakostních vín, pozdní sběr, výběr z hroznů a dále také šumivá vína, což vyplynulo z dotazníku spokojenosti mezi stávajícími zákazníky.

Tato vína jsou preferována zejména v letní sezóně a aktuálně jsou na vzestupu. Doporučením pro prodejnu je také zejména **sledování trendů v oblasti vín**, kterými jsou například vína v plechovkách po 0,2 dcl nebo mixované vinné nápoje, jak zobrazuje obrázek č. 18. Tento sortiment může být vhodným oživením portfolia.

Doporučená lahvová vína pro zařazení do portfolia, která jsou dle průzkumu zákaznické spokojenosti a dalších analýz nejvíce žádaná, jsou vína viz níže:

- Jakostní bílé víno – polosuché,
- jakostní růžové víno – polosladké,
- pozdní sběr – bílé, polosuché a suché,
- výběr z hroznů – bílé, polosuché a polosladké,
- šumivá vína – růžové, polosladké,
- víno v plechovce – bílé, růžové – viz obrázek 18.

Obrázek 18 Víno v plechovce

Zdroj: Víno Zlomek a Vávra – Perlíto dle Vinotéka U Paulího, 2023

Při **hledání nových možných dodavatelů** je vhodné vytipovat větší počet možných vinařů nebo dodavatelů lahvových vín pro oslovení. Doporučením je také účast na různých vinařských veletrzích nebo akcí, kde se můžu majitel prodejny osobně s konkrétními vinaři setkat, probrat první nástin možností spolupráce a také zejména ochutnat nabízený sortiment a zjistit, zda splňuje očekávání. Další možností je doporučení známých. Vzhledem k tomu, že zákazníci při výběru nepreferují konkrétní značku vín, není třeba se orientovat na „známá jména“. V textu níže jsou uvedeni možní dodavatelé pro lahvová a sudová vína a uveden stručný popis a ohodnocení jejich činnosti, nabídky a možností. Konečný výběr je však na majiteli podniku, který proběhne po osobním jednání s vybranými dodavateli.

- **Karbula s.r.o.** – dodavatel nabízí sudové, lahvové víno od vinařů z Moravy i Čech. Dále nabízí odborné poradenství, zákaznický servis nebo organizaci

řízených degustací přímo v provozovně. Závozy vín jsou realizovány zdarma. Ceník nabízených vín i pochutin je k dispozici přímo na webu. (Karbula.cz, 2023)

- **Ráj Vína s.r.o.** - pro velkoobchodní prodej nabízí dodavatel lahvová vína, čepovaná vína do Bag in Boxů, širokou nabídku šumivých a perlivých vín a také pochutin. Nabízí rozvoz vín po ČR zdarma, poradenství při výběru. Kompletní VO ceník je k dispozici na stránkách. Dále také nabízí montáž výčepního zařízení a jeho sanitaci. (Ráj vína.cz, 2023ú

- **Víno Port s.r.o.** – velkoobchod specializující se na stáčená moravská vína do sudů nebo do Bag in boxů. Dále také lahvová vína včetně šumivých vín. Nabízí pravidelné rozvozy zdarma. Možností je také dodání stáčecího zařízení, včetně instalace či individuálního poradenství. VO ceník je na k dispozici na vyžádání e-mailem. (Víno Port.cz, 2023)

- **Krobelus s.r.o.** – nabízí prodej vín a veškerý servis související s provozováním vinoték a vináren včetně služby someliéra. Nabízí více jak 100 druhů sudových vín i vín balených v Bag in Boxech. Lahvová vína z 50 vinařství a další doplňkový sortiment. Možností je využít poradenství, řízených degustací nebo i návrhu reklam. Rozvoz je zdarma. Aktuální ceník je k dispozici na vyžádání na internetových stránkách velkoobchodu. (Krobelus.cz, 2023)

- **Velkoobchod vín s.r.o.** – dodavatel nabízí velkoobchodní prodej lahvových vín a vín stočených do Bag in Boxů. Lahvová vína nabízí převážně z Moravy a Znojma, dále také zahraniční a šumivá vína. Rozvoz je zdarma pouze ve vybraných lokalitách, kam bohužel Vinotéka Polná nespadá. Ceník je možné získat na vyžádání na e-mailu. (Velkoobchodvin.cz, 2023)

V tabulce č. 20 je uvedený stručný přehled vybraných dodavatelů z hlediska toho, zda nabízejí sudová a lahvová vína, rozvoz zdarma, zákaznický servis, odborné poradenství a také velkoobchodní ceník.

Tabulka 20 Přehled navrhovaných nových dodavatelů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Oblast	Karbula	Ráj Vín	Víno Port	Krobelus	Velkoobchod vín
Sudová vína	ano	ne	ano	ano	ne
Lahvová vína	ano	ano	ano	ano	ano
Závoz zdarma	ano	ano	ano	ano	ne
Zákaznický servis	ano	ne	ne	ano	ano
VO ceník/slevy	ano	ano	ano	ano	ano
Poradenství	ano	ano	ano	ano	ne

Kritéria, která by majitel neměl opomenout při rozhodování o výběru nového dodavatele jsou zejména kvalita sortimentu, jeho šíře a také ochota dodavatele reagovat na změny a trendy. Cenové nastavení, možnost množstevních slev nebo například věrnostní program při pravidelných odběrech. Dále také platební a logistické podmínky – výhodou bude splatnost na fakturu s dodáním přímo na adresu prodejny. Faktorem je také rychlost dodávek a flexibilita při změně objednávky – například změně množství. Nejdůležitějším faktorem je kvalita vína a samozřejmě hned poté následuje nabídnutá cena. Podnik cílí na svou obvyklou marži 20–30 %, kterou potřebuje zohlednit v prodejní ceně pro zákazníka. Dalším významným faktorem jsou nastavené platební podmínky. Poté se jedná o faktory spíše administrativní a logistické, které by majiteli a případně vedoucí prodejny usnadnily práci a vícenáklady.

3.2.2 Implementace návrhu a časový harmonogram

Proces zavedeních nových druhů vín a spolu s tím i nových dodavatelů sudových a lahvových vín je časově náročný. Na této činnosti by tak měl pracovat přímo majitel podniku spolu s vedoucí prodejny, která dále může některé činnosti delegovat na asistentku prodeje. Majitel podniku se bude podílet zejména na jednání s velkoobchodníky z hlediska cen, platebních podmínek a také testování nabídky zboží. Dále může administrativní činnosti spojené s režimem objednávání přenechat vedoucí prodejny. Výsledné rozhodnutí ohledně výběru nového dodavatele a zařazení konkrétních vín do sortimentu, bude mít majitel prodejny Vinotéka Polná.

Nejdříve budou kontaktováni navržení dodavatelé se zájmem o navázání spolupráce o dodávkách vinného sortimentu. V rámci třech týdnů tak bude probíhat seznámení se s dodavatelem, případný osobní kontakt a testování sortimentu. Poradenství ohledně

výběru a vyžádání si velkoobchodních ceníků. V další fázi budou porovnávány obdržené cenové nabídky a podmínky spolupráce. Následuje produktové zařazení do sortimentu, včetně evidence nových skladových zásob, označení příslušným skladovacím číslem a také prodejní cenu. Proběhne také konečné vyhodnocení a výběr 1 dodavatele pro sudová vína a 2 dodavatel pro lahvová vína. Zároveň bude nový dodavatel a podmínky objednávání zaneseny do systému vedoucí prodejny. Prví vyhodnocení prodejů nového sortimentu bude následovat měsíc po spuštění. Aktivity se mezi sebou prolínají a někde dochází i k jejich vzájemnému křížení nebo simultánnímu průběhu. Navržené postupové kroky implementace zobrazuje tabulka č. 21.

Tabulka 21 Navržené implementační kroky

(Zdroj: vlastní zpracování)

Krok	Implementační kroky	Časový rámec
1	Kontaktování navržených dodavatelů	7. 8. - 31. 8.
2	Ceny a porovnávání nabídek	14. 8. - 31. 8.
3	Produktové zařazení do sortimentu a nastavení cen	4. 9. - 22. 9.
4	Vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů	4. 9. 15. 9.
5	Administrativní zajištění nákupu nového zboží	do 28.9.
6	Zhodnocení spolupráce a prodejů	do 31.10.

3.2.3 Odhad nákladů a očekávané přínosy

Hlavním nákladem je samozřejmě zakoupení nového sortimentu. Navrženo je rozšíření pro celkem 10 druhů vín různých jakostí. Vzhledem k tomu, že ceny vín od nových dodavatelů nejsou známy, náklad na pořízení nového sortimentu je odhadnut na základě dosavadní průměrné nákupní ceny za lahev vína. První objednávka se odhaduje na 59 600 Kč, přičemž návrh počítá s ročním nákladem při objednání 4x do roka. Dále vzniknou majiteli náklady při hledání nových dodavatelů a doporučené účasti na různých vinařských veletrzích, předváděcích akcí a expozicích. Náklad byl stanoven pro celkem 4 akce jako průměr cen vstupného z Festivalu Vína Jihlava 220 Kč (festival-vina-jihlava.cz, 2023) a Wine Prague 990 Kč (WinePrague.cz, 2023). V souvislosti s rozšířenou nabídkou očekává majitel také potřebu zakoupení dvou nových regálů do skladu vín. Vybrán byl tak rozměrově vhodný model v částce 8490 Kč (Majster-regal.cz, 2023).

Celkové roční náklady poté zobrazuje tabulka č. 22.

Tabulka 22 Odhad nákladů na aktivity spojené s rozšířením portfolia

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na navrhované aktivity	Roční náklad
Pořízení nových druhů vín	238 400 Kč
Účast na vinařských veletrzích	2 420 Kč
Regál do skladovací části	8 490 Kč
Celkové náklady	**249 310 Kč**

Očekávané přínosy z rozšíření produktového portfolia

Propočty kvantitativních přínosů z rozšíření portfolia byly provedeny ve spolupráci s majitelem podniku a vedoucí prodejny.

Průměrná denní návštěvnost byla stanovena na 14 zákazníků denně. Vzhledem k faktu, že sudová vína tvoří 70 % tržeb, byl odhadnut prodej 4 lahví denně. Průměrná prodejní cena lahvového vína je 242 Kč. V roce 2023 se očekává nárůst prodejů z důvodu rozšíření portfolia na 5 lahví denně, protože zákazníci se budou v průběhu roku s novou nabídkou seznamovat a budou také v průběhu další podpůrné marketingové aktivity. Pro rok 2024 se odhaduje prodej 7 lahví denně. Na základě uvedených předpokladů je vypočítána tržba pro následující roky. Podíl tržeb za rok 2023 tak předpokládá zvýšení o 20 % a pro rok 2024 o 29 % což naplňuje cíl rozvoje. Odhad budoucích tržeb z prodeje lahvového vína po rozšíření portfolia ukazuje tabulka č. 23.

Tabulka 23 Odhad budoucích tržeb po rozšíření portfolia

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2022	2023	2024
Tržby z prodeje vína	348 480 Kč	435 600 Kč	609 840 Kč
Srovnání podílu tržeb	x	20 %	29 %

Dalšími přínosy jsou kvalitativní faktory, kterými je lepší uspokojení poptávky stávajících zákazníků dle jejich předem zjištěných preferencí. Dále také díky přibrání nových dodavatelů pro sudová a lahvová vína, která tvoří podstatu sortimentní nabídky, se snížila závislost na stávajících dodavatelích. Podnikatel má tak větší srovnání mezi velkoobchody s vínem.

3.2.4 Identifikace a analýza rizik z návrhu

Rizika identifikovaná pro návrh rozšíření sortimentu lahvového vína Vinotéky Polná zaznamenává tabulka č. 24. Jako vysoké riziko bylo vyhodnoceno snížení znalosti sortimentu obsluhou – tedy prodejních asistentek a brigádníků, který v prodejně pracují a poskytují zákazníkům rady při výběru zboží. Mezi střední rizika patří výběr a nákup

nevhodného zboží, které může vést ke ztrátám v prodejích a celkové loajalitě zákazníků a jejich přechod ke konkurenci. Dalším vyhodnoceným středním je výběr nevhodného dodavatele, kdy mohou vzniknout komplikace s dodávkami nebo odchýlení od původně stanovených cen. V rámci nízkých rizik může nastat situace s nedostatečnými skladovacími prostory, kdy nově zakoupené lahvové víno ve větším množství může najednou znamenat nutnost hledání jiných prostor. Rozšíření okruhu možných konkurentů je z hlediska velikosti trhu, na kterém podnik působí, vyhodnoceno jako nízké.

Tabulka 24 Zhodnocení rizik návrhu rozvoje portfolia

(Zdroj: vlastní zpracování)

Č.R.	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Výběr nevhodného zboží	Nakoupený sortiment nebude mít u zákazníků úspěch nebo bude větší množství	NP	VD	**střední**
R2	Nedostačující skladové prostory	Nově nakoupené lahve nebude možné efektivně skladovat	SP	ND	**nízká**
R3	Snížení znalosti sortimentu obsluhy	Z důvodu velkého počtu druhů vín nebude obsluha dostatečně kompetentní.	VP	SD	**vysoká**
R4	Výběr nevhodného dodavatele	Nastanou komplikace s dodavatel ohledně podmínek, dopravy,	NP	VD	**střední**
R5	Rozšíření okruhu konkurentů	S rozšířenou nabídkou vzroste i počet dalších možných konkurentů.	NP	SD	**nízká**

Navrhovaná opatření pro hladký průběh realizace a eliminace vysokých a středních rizik zobrazuje tabulka č. 25. Pro snížení výběru nevhodného zboží, které zákazníci nebudou kupovat je navrhnuto nakoupit spíše více druhů vína po menším množství. Rozhodnutí ohledně výběru a počtu nově zakoupených položek je na majiteli prodejny ve spolupráci s vedoucí prodejny. Vyhodnocení by mělo proběhnout alespoň tři měsíce po rozšíření. Pro snížení vysokého rizika ohledně ztráty odbornosti personálu je navrženo zajistit odborné školení všech prodejních asistentů včetně brigádníků a vytvoření jednoduché brožury ke každému vínu. Snížení rizika výběru nevhodného dodavatele bude eliminováno dostatečnou dobou pro samotné rozhodnutí a doporučením je uzavření rámcové smlouvy o spolupráci.

Tabulka 25 Návrhy na opatření proti rizikům z návrhů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh na opatření	Zodpovědnost pro zajištění	Termín	Nová hodnota rizika
R1	Nakoupení spíše více druhů po menším množství a během následujících měsíců vyhodnotit.	majitel/vedoucí prodejny	po třech měsících od nákupu	**nízká**
R3	Zajištění proškolení prodejních asistentů a vytvoření sortimentního manuálu	vedoucí prodejny/asistentka prodeje	ihned při zařazení nového zboží	**nízká**
R4	Zajistit dostatečnou dobu na jednání a také opatření rámcové smlouvy	majitel	před zahájením spolupráce	**nízká**

3.3 Návrh na rozšíření spolupráce v B2B sektoru

V rámci celkového segmentu zákazníků tvoří B2B sektor pouze 8 % z celkového počtu. Vzhledem ke skutečnosti, že v místě oblasti působení podniku působí také větší množství podniků, věnující se gastro podnikání, je příhodné tuto skutečnost využít. Aktuálně tvoří stálé zákazníky pouze 1 podnik, který pravidelně na měsíční bázi odebírá lahvová vína. Při odběru většího množství nabízí prodejna množstevní slevu. V rámci tohoto návrhu byly stanoveny následující cíle:

- **Zvýšit podíl B2B zákazníků na tržbách prodejny z 8 % na 20 % podílu na ročních tržbách podniku,**
- **navázat spolupráci s 3 podniky na lokálním trhu,**
- **realizovat návrh v průběhu let 2023 a 2024.**

Vzhledem k cíli, dostat se na 20 % podíl v B2B sektoru se jedná o navázání spolupráce s 3 podniky, které působí přímo ve městě Polná. V místě působnosti podniku se nachází velké množství potenciálních podniků, které by bylo vhodné oslovit pro spolupráci v rámci B2B partnerství. Jedná se o restaurace, bary, hospody a kavárnu, jejichž místem působení je právě polenské náměstí a jeho okolí a jsou tak v centru dění, stejně jako analyzovaný podnik. Odpadne tak složitější logistika, protože víno stáčené či lahvové může putovat rovnou do zmiňovaných provozoven. Navázání B2B spolupráce je možné s vybranými podniky, jejichž hlavní činnost, sortiment a výhody jsou představeny níže:

- **Měšťanský pivovar Polná** – restaurace, otevřená v roce 2018 v nově zrekonstruovaném historickém pivovaru jen pár kroků od polenského náměstí. Pořádají se zde společenské události, svatby, rozlučky se svobodou, firemní večírky nebo i ochutnávky. Nově je zde možnost i ubytování a wellness. Podnik si velmi rychle vybudoval dobré jméno a je znám po širokém okolí. Partnerství s tímto podnikem tedy vidím jako velmi přínosné z hlediska počtu objednávek. (Pivovar Polná.cz, 2023)

- **Zámecký restaurant** – restaurace, nacházející se přímo v areálu hradu a zámku Polná. Opět restaurace nabízí pořádání různých kulturních akcí, svateb, rodinných oslav a jiné. Dále také ubytování a závodní stravování. (Gastropol.cz, 2023)

- **Pizzerie Julieta** – nově otevřená pizzerie přímo na polenském náměstí, provoz zahájila v roce 2022. Nabízí jídlo, ale také večerní posezení u piva, vína nebo míchaných drinků. Otevírací doba je do pozdějších hodin. Výhodou je, že je podnik nový a je tady možností, že ještě nemá dlouholetého stálého dodavatele. (Pizzerie-Julieta.cz, 2023)

- **Café Dietrich** – kavárna nacházející se v historické budově bývalého panského pivovaru rodu Dietrichštejnů. Kavárna zahájila své působení v roce 2021 a nabízí kromě výběrové kávy také posezení u vína, pivo nebo například i nabídku sladkých dezertů či snídaňové menu. Podnik je uveden v rámci konkurentů analyzovaného podniku, nabízí se zde tedy příležitost kooperace v rámci vinného sortimentu. Kavárna je malá, a proto je výhodné, odebírat víno od jednoho dodavatele. (CafeDietrich.cz, 2023)

- **Cukrárna a kavárna U radnice** – podnik, který na polenském náměstí, jen pár kroků od Vinotéky Polná, působí již více jak 10 let. K standardní nabídce kávy a sladkých dezertů nabízí také lahvové víno. Podnik má výhodnou pozici jak z hlediska toku zákazníků, tak i z důvodu logistiky nebo objednávek zboží. Zároveň je zavedeným podnikem. (Cukrárna a kavárna U radnice.cz, 2023)

V rámci strategie kooperace vhodné navázat spolupráci s konkurenty podniku, kdy se jedná o restaurace či kavárny, které mají víno jako doplňkový sortiment. Zde se jeví jako vhodné nabídnout pravidelné zajišťování lahvového nebo stáčeného vína. Tito podniky mají víno jako doplněk k nabídce kávy, zákusků nebo jídla a pokud by si zajišťovali víno

po vlastní ose, z hlediska malých objemů se nedostanou na dobrou cenu a mají také nižší vyjednávací pozici. Tento argument může podnik použít jako jednu z výhod pro kavárny či restaurace. Zároveň je však tyto forma vhodná i pro samotný podnik Vinotéka Polná. Díky větším odběrů jak pro svou prodejnu, tak i pro ostatní provozovny, zvýší tak svůj vyjednávací prostor u dodavatelů vín a může tak do budoucna přejít k jednání o nové ceně.

3.3.1 Oslovení a podmínky spolupráce

Oslovení nových podniků by mělo probíhat nejdříve osobně. Jedná se o malý lokální trh, kde je velká pravděpodobnost, že se majitelé podniku budou znát alespoň "od vidění", tedy je vhodné začít oslovovat podniky osobní návštěvou, případně zjistit telefonní kontakt a poté sjednat osobní schůzku přímo v provozovně. Majitel podnik může využít toho, že se jedná o malou oblast a v rámci týdne osobně navštívit jednotlivé prodejny a zjistit kontakt na majitele nebo se s ním rovnou sejít. Telefonní kontakt před případnou osobní návštěvou je možné zjistit z webových stránek (pokud je podnik má) nebo například z profilu podniku na síti Facebook. Na prvním setkání je vhodné probrat obecné nastavení podmínek spolupráce, ceny, objednávky, platební podmínky a logistiku. Pokud vznikne zájem ze strany oslovených podniků je vhodné navrhnout druhou schůzku, na které by se finálně uzavřely podmínky spolupráce a první objednávka, které by předcházela ochutnávka nabízeného sortimentu.

Nabídka pro obchodní partnery by měla kopírovat zákaznické preference, které se týkají druhu vín a jejich jakosti. Dále už je na vzájemné dohodě a požadavcích konkrétní provozovny, jaký sortiment se osvědčí a bude u zákazníků žádaný. U kavárny budou dominovat jiné druhy vína než například v restauraci. Podnik by si ale také měl zvolit druhy vín, a to zejména vín lahvových, které nebude v rámci B2B prodeje nabízet, aby si zachoval svou exkluzivitu. Vhodné je nabízet taková vína, na kterých je podnik schopen udržet přijatelnou cenu v souladu s požadovanou marží 20-30 %. Pro zatraktivnění nabídky je navržen řebříček množstevních slev, který ukazuje tabulka č. 26. Při odběru 10 litrů stáčeného vína bude nabídnuta sleva 5 %, při odběru více než 10 litrů vína sleva 10 % a více než 20 litrů bude zvýhodněno slevou 15 % z celkového množství. Při odběru lahvových vín bude sleva počítána od odběru 4 krabic, dále u 10 kartonů vína zákazník získá slevu 10 % a při odběru 20 kartonů vín slevu ve výši 15 %.

Tabulka 26 Nastavení množstevních slev pro B2B partnery

(Zdroj: vlastní zpracování)

Množstevní slevy pro B2B partnery		
Stáčená vína	10 l	5 %
	více než 10 l	10 %
	více než 20 l	15 %
Lahvová vína	4 kartony vína (24 lahví)	5 %
	10 kartonů vína (60 lahví)	10 %
	20 kartonů vína (120 lahví)	15 %

Podmínky spolupráce by měly být nastaveny tak, aby vyhovovali oběma stranám. Pro uzavírání objednávek vzhledem k úzkému sortimentu a celkovému počtu min. 3 odběratelů, není nutné pro začátek tvořit speciální systém nebo stránky. Vhodné je však zvolit formu objednávání přes e-mail majitele podniku a do kopie zahrnout i vedoucí provozovny, která bude konkrétní objednávky vyřizovat. Vedoucí provozovny by si měla jednotlivé objednávky evidovat pod názvem konkrétního odběratele pro přehlednost a zpětné dohledávání. V případě sudového vína by měly být objednávky uzavírány na týdenní bázi, a to vzhledem k faktu, že se sudové víno objednává právě každý týden. U lahvového vína je vhodné nastavit měsíční objednávací cyklus. Pro podporu obchodních partnerství bude podnik Vinotéka Polná nabízet rozvoz objednávek v rámci dané lokality zdarma. Je třeba však nastavit pravidelný datum a čas, aby se objednávky mohly rozvést v jeden den a nezvyšovaly tak logistickou a časovou náročnost pro majitele podniku. U platebních podmínek může podnik fungovat v několika režimech v souvislosti s velikostí objednávek. Pro začátek je však vhodné nastavit režim plateb 50:50, tedy 50 % z hodnoty objednávky před doručením a 50 % po doručení. Po zavedení a několika objednávkách, které z obou stran proběhnou v pořádku, může podnik přejít na platební podmínky se 14 ti denní splatností. V rámci podmínek spolupráce je také vhodné nastavit určitou pojistku v podobě nemožnosti zrušit objednávku, pokud je již závazně odeslána. Změny bude možné provést v rámci 24 hodin, tedy druhý den už nebude možné objednané množství nebo konkrétní druh vína změnit.

3.3.2 Implementace návrhu a časový harmonogram

Zahájení realizace návrhu na rozšíření B2B spolupráce může majitel, pokud se pro realizaci rozhodne, začít aplikovat ihned. Vzhledem k tomu, že se jedná o obchodní záležitosti, měl by si navazování nových vztahů a jednání o případné spolupráci provádět

sám majitel podniku. Vhodné je zapojit vedoucí provozovny, která může pomoci s administrativou a podklady či systémem evidence.

Časový plán implementace návrhu

Nejdříve se podnik zaměří na oslovování vytipovaných podniků na daném lokálním trhu. Toto oslovování a shánění kontaktů by mělo zabrat 1 týden. Dále by měl podnik připravit pevný katalog vybraného sortimentu, který bude v rámci B2B partnerství nabízet. Zároveň také připraví veškeré administrativní podklady. Tuto akci bude vykonávat majitel podniku v součinnosti s vedoucí provozovny. Podniky, kteří projeví o spolupráci zájem budou poté seznámeni s podmínkami spolupráce a konkrétním sortimentem. Dále bude probíhat s vybranými podniky jednání o cenách a také ochutnávky nabízeného sortimentu. Tato část zabere v souhrnu 2 týdny. Dále mohou probíhat jakékoli revize podmínek, dotazy nebo upřesnění spolupráce. Představení kompletní nabídky včetně množstevních slev a jednání o platebních podmínkách a způsobu dovozu. Plánem je získat alespoň 1 nového B2B partnera v rámci jednoho měsíce. Konkrétní implementační kroky a časový rámec je zobrazen v tabulce č. 27.

Tabulka 27 Implementační kroky a časový rámec realizace návrhu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Krok	Implementační kroky	Časový rámec
1	Oslovení konkrétních vytipovaných podniků na trhu	29. 5. – 2. 6.
2	Vytvoření konkrétní nabídky vín	29. 5. – 16. 6.
3	Seznámení s podmínkami spolupráce	5. 6. – 9. 6.
4	Jednání o cenách	12. 6. – 23. 6.
5	Ochutnávka nabízeného sortimentu	19. 6. – 23. 6.
6	Případná revize podmínek a druhé kolo jednání o cenách	19. 6. – 23. 6.
7	Uzavření první objednávky	26. 6. – 30. 6.

3.3.3 Odhad nákladů a očekávané přínosy

Vzhledem k tomu, že se jedná o oslovování potenciálních nových partnerů v rámci jedné lokality, je tento návrh nejlevnější variantou. Odpadají tak například náklady na případné tvoření katalogů nebo nabídkových brožur, protože podnik a samotný majitel je mezi zdejšími podnikateli a provozovateli zařízení dobře znám. Realizace osobních schůzek v navržených provozovnách bude probíhat včetně degustace. Přičemž bude nabídnuto na ochutnání 10 vzorků po 1dcl, při ceně 20 Kč / 1 dcl. Celkový náklady na osobní schůzku včetně ochutnávky je vyčíslen na 600 Kč. Významnějším částkou v rozpočtu je zvýšení

nákladů na pohonné hmoty pro rozvážení objednávek jednotlivým odběratelům. Zde se počítá se navýšením o 15 % oproti běžným nákladům na jízdy. Dále se počítá s mírným zvýšením potřeby brigádníků na 2 hodiny týdně navíc pro administraci objednávek. Jedna brigádnická hodina je 120 Kč. V souvislosti se zaznamenáváním a přehledu o objednávkách, jejich přijetí, termínech a platbách bude pořízena česká aplikace Freelo, která slouží jako nástroj pro evidenci a time management. Měsíční náklad na provoz aplikace Freelo je 800 Kč. Odhadované roční náklady spojené s rozšířením B2B spolupráce jsou zobrazeny v tabulce č. 28. (Freelo.cz, 2023)

Tabulka 28 Odhad nákladů na aktivity spojené s rozšířením B2B segmentu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Roční náklady na návrh rozšíření B2B spolupráce	Náklad
Realizace osobních schůzek včetně ochutnávek	3 000 Kč
Pořízení programu Freelo	9 600 Kč
Zvýšení počtu brigádnických hodin	12 480 Kč
Pohonné hmoty	18 000 Kč

Očekávané přínosy návrhu na rozšíření B2B spolupráce

Cílem návrhu je zahájit obchodní partnerství s třemi podniky v dané lokalitě a zvýšit tak podíl na tržbách B2B sektoru na 20 %. Vzhledem k počtu místních provozoven gastro podnikání – restaurací, kaváren, barů, pizzerií, které ve svém sortimentu běžně mají stáčené nebo lahvové víno, se tento návrh jako realistický. Pokud by tento návrh byl majitelem podniku realizován a byla navázána spolupráce s 3 místními podniky, předpokládá se příjem 1 objednávky na sudová vína týdně, vzhledem k týdenním objednávacím cyklům z důvodu udržení čerstvosti vína. Dále 1 objednávka na lahvová vína měsíčně od každého nového dodavatele. Celkem se tedy předpokládá 468 objednávek na sudová vína za rok a 36 objednávek na lahvová vína za rok. Ve spolupráci s majitelem byla stanovena hodnota celkové měsíční objednávky od jednoho partnera na 3 464 Kč, která byla následně vypočtena pro roční odhad dvou partnerů, v roce 2023 a následně již tří partnerů v roce 2024. Dle uvedených hodnot v tabulce č. 29 je patrné, že cíl rozvoje by byl s tímto vývojem splněn.

Tabulka 29 Kvantitativní přínos realizace návrhů rozšíření B2B spolupráce

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2022–1 partner	2023–2 partneři	2024–3 partneři
Hodnota měsíční objednávky partnerů	2 670,00 Kč	3 464,00 Kč	3 464,00 Kč
Tržby z B2B objednávek za rok	32 040,00 Kč	83 124,00 Kč	124 704,00 Kč

Z hlediska nekvantifikovaných přínosů povedou pravidelné odběry ve větším množství ke zvýšení vyjednávací pozice Vinotéky Polná u dodavatelů sudových i lahvových vín, která tuto sílu může využít ke zlepšení cenových a platebních podmínek. Spolupráce s B2B partnery povede k diverzifikaci rizik, což umožní prodejně snížit závislost na pouze běžném zákazníkovi v rámci B2C. Dále také zlepšení plánování zásob, a i vlastních objednávek. Díky navázání nových obchodních partnerství se podnik může stát významným hráčem na lokálním trhu a upevnit tak jeho pozici mezi konkurenty.

3.3.4 Identifikace a analýza rizik z návrhu

Identifikovaná rizika z rozvojové myšlenky rozšíření B2B spolupráce v místě působení podniku zobrazuje tabulka č. 30. Vysoké míro rizika představuje hrozba malého počtu objednávek od partnerů nebo nízký počet získaných partnerů. Střední riziko představují zpožděné platby od těchto nových partnerů. V případě, kdy by majitel nakoupil větší množství zboží do zásoby. Jako nízký stupeň rizika je vyhodnocena zvýšená logistická zátěž pro distribuci objednávek a také nesystematické nebo zpožděné zadávání objednávek či jejich pozdější změny, které mohou narušit proces objednávání nebo způsobit vznik chybovosti. Dále do středního rizika patří náročnost na skladovací prostory a celkovou evidenci a logistiku. Jako nízké riziko byla vyhodnocena zvýšená administrativní náročnost na evidenci objednávek pro vedoucí prodejny.

Tabulka 30 Zhodnocení rizik návrhu rozvoje B2B spolupráce

(Zdroj: vlastní zpracování)

Č.R.	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Malý počet objednávek	Zvýšená alokaci fin. prostředků do zásob zboží. Nízká obrátka a problém se sladivostí.	SP	VD	**vysoká**
R2	Zvýšená administrativní zátěž personálu	Chybovost v evidenci, nevěnování se dalším provozním záležitostem.	NP	SD	**nízká**
R3	Nedostatečné skladovací prostory	Pronájem externího skladu, logistické a finanční náklady na pronájem/koupi.	NP	VD	**střední**
R4	Logistická zátěž	Zvýšené finanční a také časové náklady na rozvoz zboží.	SP	ND	**nízká**
R5	Zpožděné platby od odběratelů	Zhoršené provozní cash flow.	NP	VD	**střední**
R6	Nesystematické zadávání objednávek	Dodání nesprávného zboží.	NP	SD	**nízká**

Navrhovaná opatření pro hladký průběh realizace a eliminace vysokých a středních rizik zobrazuje tabulka č. 31. Majitel by měl průběžně revidovat a aktualizovat nabízené podmínky spolupráce, množstevní slevy a další výhody, které partnerům plynou z dané spolupráce. Opatřením proti nedostatku místo ve skladu z důvodu většího objemu zboží je dodržování pravidel skladování, princip FIFO a také pravidelné inventury zásob každý měsíc, odpovědnou osobou je zde vedoucí prodejny a asistentka prodeje. Proti riziku zpožděných plateb je nutné předem jasně stanovit pevná pravidla pro placení objednávek, kontrolu pak na pravidelné týdenní bázi přebírá vedoucí prodejny jako odpovědná osoba.

Tabulka 31 Návrh na opatření proti riziku z návrhů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh na opatření	Zodpovědnost pro zajištění	Termín	Nová hodnota rizika
R1	Program množstevních slev a výhod a jeho průběžná aktualizace dle vývoje počtu partnerů a objednávek.	majitel	ihned po zjištění a kontinuálně	**nízká**
R3	Pečlivá evidence zásob a skladování a dodržení principu FIFO.	vedoucí prodejny/asistentka prodeje	před závozem a na konci každého měsíce	**nízká**
R5	Nastavení pevných platebních podmínek a jejich pravidelná kontrola v průběhu.	vedoucí prodejny	před zahájením	**nízká**

3.4 Návrh rozvoje marketingových aktivit

Podnik má založený účet na sociálních sítích, ale propagace na této platformě nevyužívá. Vzhledem k tomu, že většina ze stávajících zákazníků sleduje profil podniku na sociální síti Instagram a Facebook by podnik měl této situace využít a zvýšit tak svůj dosah. Online marketingové aktivity budou primárně směřovat k nastavení kampaní na podporu prodeje nového sortimentu, které vyplývá z navrhované aktivity 1. V rámci tohoto návrhu byly stanoveny následující cíle:

- **Zvýšit roční tržby podniku v rámci tohoto návrhu o 25 % oproti roku 2022.**
- **V rámci off-line podpory prodeje využít 2 nové způsoby upozornění na podnik v souvislosti s turistickou sezónou.**
- **Realizace návrhů v průběhu roku 2023 s termínem realizace do zahájení letní sezóny 2024.**

3.4.1 Online a off-line komunikace a prezentace

Online reklama a komunikace na sociálních sítích je důležitá část podpory propagace podniku a zejména jeho sortimentu. Pro plné využití této platformy jsou však třeba pravidelné a hodnotné příspěvky. Dle statistik jsou nejvíce sledované příspěvky, které obsahují fotografií a také text, který je vhodně rozdělený do odstavců, odrážek a obsahuje emotikony. V rámci komunikace na sociálních sítích jsou doporučeny pravidelné tematické příspěvky související s představením a propagací nových lahvových vín. Bude také jasně nastavená komunikace, kdy sledující budou přesně vědět, v který den mohou očekávat dané téma a zároveň se z dlouhodobého hlediska dá vypozorovat, o jaké typy je největší zájem a jejich četnost zvýšit. Navrhované on-line aktivity v rámci plánování příspěvků na sociálních sítích zobrazuje tabulka č. 32.

Tabulka 32 On-line marketingové aktivity prodejny

(Zdroj: vlastní zpracování)

On-line marketingové aktivity prodejny	četnost
Představení sortimentu, novinky	1x týdně (po)
Víno a etiketa včetně skladování, stolování, párování	1x týdně (út)
Video typu "reels" k upoutání pozornost	1x týdně (st)
Edukační příspěvek o vinařské tématice	1x týdně (čt)
Typy na výběr dárků z vinného sortimentu ve spojitosti s víkendem	1x týdně (pá)
Soutěž o výhru v rámci sortimentu	1 x měsíčně

Podstatou **pravidelného publikování příspěvků** s jasně daným tématem je dosah, který je tvořen počty kliknutí na tlačítko „to se mi líbí“ v případě stránky Facebook nebo kliknutí na „srdíčko“ v aplikaci Instagram. V rámci jednoho týdne by měly být publikováno celkem 4 příspěvky týkající se sortimentu, které si zákazník může na prodejně zakoupit s podrobnějším popisem a také představením novinek v sortimentu. Dále příspěvky edukační ohledně pěstování vína, druhů vína odrůd nebo způsobu označování. Další téma bude o vinařské etiketě včetně stolování, párování vína s jídlem a různé typy na skladování, otevírání lahví nebo například dekantaci. Do týdenního plánu je určitě vhodné zařadit i video, aby příspěvky nebyly pouze statické. Na závěr týdne budou příspěvky s odkazem na nadcházející víkend a možnost návštěvy různých oslav nebo akcí. V rámci podpory dosahů bude realizována soutěž o výhru ze sortimentu prodejny. Podmínkami soutěže bude sledování profilu prodejny, označení příspěvku jako „to se mi líbí“ a také sdílení konkrétního příspěvku. Cílem soutěže je zvýšit dosah příspěvků i mezi uživatele, kteří ještě profil prodejny nesledují. V rámci veškerého publikování, bude podnik také zveřejňovat pravidelné aktuality týkající se sortimentu

pomocí „stories“, tedy příběhů na sociálních sítích, které jsou viditelné po dobu 24 hodin od publikování.

Další rozšiřování povědomí o činnosti podniku bude formou **placené inzerce na sociálních sítích**, a to formou plánované inzerce. Platforma MetaBusiness umožňuje nastavení plánování a spuštění placené reklamy na konkrétní příspěvek. Každý měsíc tak bude hrazena inzerce na dva typy příspěvků, a to zábavné video typu reels a poté reklama na soutěž. Reklama na video poběží 3 dny a reklama na soutěž o výhru v sortimentu bude aktivní 1 týden. Vypočítaná platba dle aplikace MetaBusiness konkrétně pro profil Vinotéky Polná je 65 Kč/den. Odhadovaný počet oslovených účtů za měsíc je 397 uživatelů. Náhled návrhu reklamy je zobrazen na obrázku č. 19. Další využití v rámci placené online reklamy je formou GoogleAds. Díky této reklamě kdokoli bude vyhledávat v okruhu 25 km vinotéku poblíž uvedené lokace, bude odkázán právě na Vinotéku Polná. Dále je možné nastavit další funkce včetně upozornění na akce, slevy či výhodné nabídky. Reklama na platformě GoogleAds stojí 46.60 Kč na den pro konkrétní nastavení prodejny. Dalším navrhovaným krokem je nastavit lokalizaci podniku na Google mapách tak, aby se podnik každému zobrazoval. Tato služba je bezplatná a lze ji spárovat právě na platformě GoogleAds a konkrétním profilem.

Obrázek 19 Náhled možného zobrazení podpory příspěvku na sociální síti Facebook

(Zdroj: Facebook, profil Vinotéka Polná)

Pro off-line podporu prodeje je navrhováno **pořízení dvou reklamních poutačů**, které by upozorňovaly na působnost Vinotéky všem nově přijíždějícím do města z obou hlavních tahů. Cedule by byly umístěny se souhlasem Města Polná, která si účtuje jednorázovou částku a také uděluje povolení na umístění poutačů. Byla zaslána nezávazná poptávka na výrobu reklamních cedulí včetně grafického návrhu u společnosti Logosign.

Další **formou navrhované off-line propagace je pronájem stánků** od Města Polná a pravidelné účasti na pořádaných akcích ve městě během sezóny. Hlavní turistická sezóna je od května do září, kdy je město vyhledávanou turistickou destinací. Vzhledem k výhodné poloze prodejny přímo v centru města je žádoucí zvolit výraznou formu upoutání pozornosti. S tímto pomohou právě nové reklamní poutače a také samostatný stánek umístěný v parku na náměstí a využívaný při požádání akcí. Město Polná si účtuje za pronájem stánku 800 Kč/den. Počítá se s využitím stánku na celkem 7 plánovaných akcích ve městě, kterými jsou: Zahájení prázdnin, Mrkvancová Pouť, Den se starostou, Farmářské trhy pořádané pravidelně každý měsíc, Historické odpoledne na rynku, Rozsvícení vánočního stromu, Přípitek se starostou. Ve stánku bude prodejna nabízet hlavní sortiment, kterým je lahvové víno, dále také prodej stáčené vína v předem stočených a polepených PET lahvích a také domácí svařené víno a pochutiny ze svého sortimentu. (město-polna.cz, 2023)

3.4.2 Implementace návrhu a časový harmonogram

Nejdříve je nutné, aby majitel podniku zřídil pronájem stánkového prostoru ještě před začátkem hlavní sezóny. Nejvíce akcí se koná právě v období od července do konce roku. Dále bude třeba vybrat a najmout externistu, který bude pro podnik realizovat podporu na sociálních sítích. V rámci dvou týdnů bude nutné nastavit kompletní marketingovou strategií a směr včetně navrhovaného plánu příspěvků a také placených inzercí. Tento marketingový plán bude prováděn na měsíční bázi a vyhotoven na následující měsíc vždy v posledním týdnu konce měsíce. Zároveň bude nastaveno pravidelné reportování výsledků úspěchů či neúspěchů reklamních kampaní s externím pracovníkem a majitelem podniku pro případně přehodnocení obsahu příspěvků nebo vložené finanční částky. Jako další krok bude realizováno zhotovení reklamních poutačů, které budou upozorňovat nové návštěvníky při vstupu do města na podnik Vinotéka Polná.

Tabulka 33 Implementační kroky a časový rámec realizace marketingových návrhů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Krok	Implementační kroky	Časový rámec
1	Zřízení povolení a stánkového místa	30. 6.
2	Najmutí externího pracovníka pro správu sociálních sítí	1. 7. - 14. 7.
3	Brainstorming a vytvoření plánu příspěvků	17. 7. - 4. 8.
4	Schválení cíle reklama a zavedení pravidelného reportování	24. 7. - 28. 7.
5	Oslovení společnosti na výrobu reklamních poutačů	31. 6. - 4. 7.

3.4.3 Odhad nákladů a očekávané přínosy

V následující tabulce č. 34 je zobrazený odhad budoucích nákladů na jednotlivé navrhované aktivity v rámci on-line i off-line podpory propagace podniku Vinotéka Polná. Podnik nemá žádného pracovníka, který by byl kvalifikovaný na práci se sociálními sítěmi, nutností je tedy najmout externího pracovníka, který si převezme kompletní správu profilů podniku včetně tvoření obsahu, kreativy a plánování placené inzerce. Na tuto pozici vyčlenil majitel částku 5.000 Kč měsíčně po dobu tří měsíců, kdy poté vyhodnotí úspěšnost pracovníka. Dále je vyčíslena placená reklamu na platformě Facebook a Google a to na dobu šesti měsíců. V rámci GoogleAds byl nastaven denní limit částky 47 Kč a na platformě Facebook pak limit 65 Kč. Limity jsou na začátek nastaveny u dolní hranice, podnik výši denního limitu může libovolně upravovat. Poté je v tabulce vyčíslen náklad na off-line propagaci, a to zhotovení a umístění reklamních poutačů, který byl vyčíslen na základě nezávazné poptávky u společnosti Logosign (Logosign.cz, 2023). Dále také pronájem stánku na různých akcích v rámci daného města, a to vůči ceníku Informačního centra Města Polná. (Infocentrum-Polna.cz, 2023)

Tabulka 34 Odhad nákladů na navrhované marketingové aktivity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na navrhované aktivity	Náklad
Externí pracovník na správu sociálních sítí	15 000 Kč
Placená reklama na sociálních sítích	11 700 Kč
GoogleAds placená reklama	8 388 Kč
Umístění reklamních poutačů	2 000 Kč
Grafický návrh a výroba reklamních poutačů	9 800 Kč
Pronájem stánku	5 600 Kč

Očekávané přínosy z navržených marketingových aktivit

Pokud by se majitel rozhodl využít tento návrh na rozvoj marketingových aktivit, můžeme předpokládat první příliv nových uživatelů či sledujících na sociální síti zvýšený o 10 za týden, a to vzhledem k aktuálnímu tempu přírůstků na nejvyužívanější platformě

Facebook. Dalším předpokladem je, že cílená reklama na lokální uživatele bude mít za následek, že 6 z těchto 10 zákazníků navštíví prodejnu i fyzicky. V roce 2024 se předpokládá intenzivnější zapojení kampaní na platformě Facebook i GoogleAds, a tedy předpokládáme zvýšení na 10 nových návštěvníků prodejny za týden. Jako výchozí budeme uvažovat rok 2020. V roce 2023 se realizací tohoto návrhu předpokládá zvýšení trže o 31 % a v roce 2024 pak o 45 % oproti roku 2022. Vyčíslený odhad zobrazuje tabulka č. 35.

Tabulka 35 Odhad budoucích tržeb v rámci návrhu

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2022	2023	2024
Tržby z prodeje	348 480 Kč	435 600 Kč	522 720 Kč
Vliv marketingových aktivit	x	69 696 Kč	116 160 Kč
Tržby celkem	348 480 Kč	505 296 Kč	638 880 Kč

Mezi kvalitativní přínosy z navržených marketingových aktivit patří strukturovaná a jasně definovaná komunikace směrem k zákazníkovi, která je pravidelná a cílená na konkrétní uživatele. Využití turistické sezóny a akcí, pořádaných městem a zapojení se tak do dění v místní komunitě.

3.4.4 Identifikace a analýza rizik z návrhu

Tabulka číslo 36 představuje identifikovaný možný výskyt rizik a jejich dopad plynoucí z navrhovaných aktivit pro marketingový rozvoj. Jako nízké riziko je vyhodnoceno možné umístění reklamních poutačů na neefektivních místech ve městech, kde nebudou tak upoutávat pozornost. Středním rizikem je vyhodnocený nedostatečný zájem ze strany stávajících zákazníků. V rámci nízkých rizik jsou charakterizovány zvýšené finanční náklady na placení on-line marketingové podpory a také na provoz stánku se kterým souvisí i zvýšení personální náklady na obsluhu stánku. Nízkým rizikem je nízký počet relevantních nově získaných dosahů (sledujících) na sociálních sítích. Vysokým rizikem v rámci navrhovaných aktivit je poté neefektivní fungování a zacílení reklamy v on-line prostoru.

Tabulka 36 Zhodnocení rizik návrhu marketingových aktivit

(Zdroj: vlastní zpracování)

Č.R.	Hrozba	Scénář	Pravděp odobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Neefektivní fungování a zacílení on-line reklamy	Reklama bude cíli na špatný okruh uživatelů nebo špatnou lokalitu.	SP	VD	**vysoká**
R2	Zvýšené finanční náklady na personální provoz stánku	Zvýšené finanční prostředky na nábor, zaškolení a poté nového zaměstnance.	NP	SD	**nízké**
R3	Chybné umístění reklamních poutačů	Cíl přilákání nových návštěvníků/turistů nebude naplněn.	SP	ND	**nízké**
R4	Nedostatečný zájem zákazníků	Marketingové aktivity nebudou mít činnosti podniku a jeho rozvojové cíle dopad.	NP	VD	**střední**
R5	Nízký počet relevantních dosahů z dané lokality	Dosah příspěvků nepřiláká zákazníky z cílené lokality.	NP	ND	**nízké**

Návrhová opatření pro hladký průběh realizace a eliminace vysokých a středních rizik zobrazuje tabulka č. 37. Pro zmírnění rizika neefektivnosti placené online i off-line reklamy je doporučeno pravidelné vyhodnocování a kontrola průběhu kampaně externím pracovníkem, který bude reportovat dosažené výsledky majiteli prodejny na týdenní bázi. Pro eliminaci rizika nedostatečného zájmu je doporučeno provádět pravidelnou zpětnou vazbu, a to ve spolupráci s vedoucím prodejny, která má blízký vztah k zákazníkům.

Tabulka 37 Návrh na opatření proti rizikům z návrhů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh na opatření	Zodpovědnost pro zajištění	Termín	Nová hodnota rizika
R1	V pravidelných týdenních intervalech kontrolovat plánovaný dosah uživatelů a jejich lokaci.	externí pracovník/majitel	v průběhu realizace	**nízká**
R4	Pravidelné provádění zpětné vazby a vyhodnocování úspěšnosti akcí a celkové propagace.	majitel/vedoucí prodejny	v průběhu realizace	**nízká**

3.5 Celkové zhodnocení navržených variant

V této kapitole jsou shrnuty a zhodnoceny veškeré navrhované varianty pro rozvoj obchodní strategie podniku Vinotéka Polná.

Hlavní cíl práce-rozvoj obchodní strategie podniku Vinotéka Polná je rozpracován do tří návrhů. Vypracované návrhy vycházejí ze zpracovaných analýz z analyticko-výzkumné části v souvislosti s možnostmi a zdroji podniku. Stěžejním návrhem rozvoje obchodní strategie je rozšíření nabízeného zboží ze sortimentu lahvových vín dle zjištěných preferencí zákazníků.

Druhým návrhem je rozvoj obchodních partnerství, a to formou navázání spolupráce s třemi místními podniky. Byly vybrány podniky, které by v rámci svých nabízených služeb a zboží mohly mít zájem o navázání spolupráce. Dále byly navrženy vhodné formy oslovení a také nabídka pro B2B partnery včetně množstevních akcí a podmínek spolupráce. Tento návrh počítá se zvýšením tržeb z navázaných partnerství na 20 % a to s celkem minimálními náklady. Pravidelné odběry také povedou ke zlepšení vyjednávací síly podniku, kterou může využít při jednání o cenách s dodavateli.

Třetí rozvojovou aktivitou je návrh na rozvoj marketingu prodejny. Tato návrhová aktivita navazuje na první zmiňovanou aktivitu, kterou je rozšíření sortimentní nabídky. Marketingové aktivity jsou navrženy tak, aby systematicky podporovaly prodej nových druhů lahvových vín a zvyšovaly tak zájem a povědomí zákazníků. Další aktivitou je off-line propagace v rámci lokality působení podniku ve formě účasti na akcích pořádaných městem a také umístění poutače. Tabulka č. 38 představuje možný obchodní plán podniku, který byl konzultován s majitelem na základě vývoje z uplynulých let.

Tabulka 38 Návrh obchodního plánu pro roky 2023 a 2024

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položky	**2023**	**2024**
Plán tržeb	588420	735525
Náklady na nákup sortimentu	249310	274 241
Obchodní marže	25 %	25 %
Mzdové náklady	125 900	143 800
Marketingové náklady	52 488	65 610
Ostatní náklady	43 080	47 388
Celkové náklady	470 778	531 039
EBIT	117642	204 486
ROS	20 %	28 %

Největší náklad představuje rozšíření sortimentu o nákup nových vín, dále jsou to náklady na marketingové aktivity a poté B2B rozvoj partnerství. Celkové náklady na rozvojové akce činí 470 778 Kč, a tedy byl dodržený rozpočet majitele. V roce 2023 se předpokládá zvýšení tržeb o 20 % a v roce 2024 o 28 %, čímž je splněn cíl rozvoje obchodní strategie. Největší riziko zde představuje rozvojový návrh rozšíření portfolia, které je eliminováno navrženými opatřeními.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy a zhodnocení současné situace a problému malé vinotéky, navrhnout rozvoj obchodní strategie, který povede k posílení pozice na lokálním trhu včetně vypracovaného plánu implementace návrhů a zhodnocení možných rizik.

Práce byla rozdělena do tří částí. Teoretická část se zabývala studiem a analýzou zdrojů souvisejících s tématem diplomové práce se zaměřením na přehled relevantních informací, které byly nezbytné pro pochopení problematiky a splnění cílů práce. Jednalo se o obecné pojetí růstu a rozvoje podniku, strategii a procesem strategického řízení. Dále vybranými analyticko-výzkumnými metodami včetně zhodnocení pomocí SWOT matice. Tato část sloužila jako základ pro analytickou a praktickou část práce.

Analytická část práce pojednávala o současném stavu a problému vybraného podniku. Nejdříve byla představena podnikatelská činnost s cílem ucelit obraz a pozici malopodniku. Konkrétně poté byla provedena analýza vnitřního prostředí ve struktuře produkt – cena – distribuce – propagace. Dále také kompletní analýza atraktivity oboru zahrnující současnou a potencionální konkurenci na lokálním trhu, vyjednávací sílu stávajících zákazníků, sílu současných odběratelů a hrozbu substitutů. Vše s ohledem na lokální trh, na kterém podnik působí. Dále byl proveden průzkum spokojenosti stávajících zákazníků včetně demografických prvků a jejich preferencí v předmětném sortimentu. Za účelem porovnání slabých a silných stránek a konkurenční pozice podniku, byl proveden benchmarking. Následovala analýza obecného okolí ve vazbě na analyzovaný podnik. Pro komplexní hodnocení stávajícího portfolia byla vytvořena analýza pomocí BCG matice pro zjištění podílu na trhu a růstového potenciálu. Z veškerých analytických částí bylo vždy zpracováno dílčí zhodnocení. Výstupem z provedených analýz bylo zhodnocení výsledků pomocí matice SWOT.

Třetí návrhová část se zabývala konkrétními návrhy pro modifikaci obchodní strategie. Jednalo se o nejrelevantnější návrhy z hlediska provedených analýz a zdrojů podniku.

Hlavním rozvojovým návrhem bylo zaměření se na rozšíření portfolia lahvových vín, a to ve vztahu ke zjištěným přáním a preferencím stávajících zákazníků na lokálním trhu. Návrhy na zařazení do sortimentu byly také v souladu s aktuálními trendy v oboru vinařství.

Druhým návrhem bylo rozpracování obchodního rozvoje spolupráce v rámci podniků působících v gastro průmyslu v dané lokalitě. Vzájemnou kooperací se tak sníží konkurence a zvýší odbyt podniku. Tento návrh počítá se zvýšením tržeb z navázaných partnerství na 20 %. Pravidelné odběry také povedou ke zlepšení vyjednávací síly podniku, kterou může využít při jednání o cenách s dodavateli.

Třetím návrhem byly marketingové aktivity na podporu prodeje včetně on-line využívání kampaní na sociálních sítích a off-line propagace formou poutačů a pronájmu stánků. Tyto činnosti pomohou zvýšit povědomí zákazníků o novém sortimentu.

Z výsledných hodnot vyplynulo, že implementace návrhových aktivit přinese podniku zvýšení tržeb o více jak 25 %, čímž je splněn cíl rozvoje obchodní strategie. Veškeré návrhy byly konzultovány s majitelem podniku tak, aby uskutečnění návrhů bylo v praxi realizovatelné. Pro bezproblémový průběh realizace návrhů byly vytvořeny i plány pro implementaci včetně rizik z návrhů a přijatých opatření na eliminaci těchto rizik.

POUŽITÁ LITERATURA

DAVID, Fred R. Strategic Management: Concepts and cases [online]. 13. New Yersey: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2011 [cit. 2023-04-01]. ISBN 9780136120988.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4739-854.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-802-5126-219.

GRAY, Colin. Růst podniku: Průvodce pro malé a střední podnikatele. 1. Praha: Readers International, 1993. ISBN 8090145426

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1794-530.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-807-2612-246.

NENADÁL, Jaroslav. Metody a procesy měření v systémech managementu jakosti. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 2002. ISBN 80-248-0192-2.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-802-5118-436.

KOTLER, Philip a Veronica WONG a kolektiv. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKUŠOVÁ, Marie. Family business. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-802-4842-226.

MRAVČÍK, V., P. CHOMYNOVÁ, K. GROHMANNOVÁ, et al. Zpráva o alkoholu v České republice2021: [Report on Alcohol in the Czech Republic 2021] [online]. Praha: Úřad vlády Českére publiky: MRAVČÍK, V. (Ed.), 2021 [cit. 2023-03-11]. ISBN 978-80-7440-275-3.Dostupnéz:https://www.drogyinfo.cz/data/obj_files/33590/1128/Zprava_o_alkoholu_v_CR_2021_fin.pdf

PETRŮ, Naděžda. Rodinné podnikání: fenomén, příležitost, budoucnost. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2020. Eupress. ISBN 978-807-4082-078.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.

Legislativa

Zákon č. 47/2002 Sb.: Zákon o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: . Praha, 2002, ročník 2002, 20/2002, číslo 47. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-47

Zákon č. 321/2004 Sb.: Zákon o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvise jících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství). In: Sbírka zákonů. 2004, 105/2004, č íslo 335.[2023-03-24] Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-321

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017. MPO ČR [online]. Praha, 2018, 30.10.2018 [cit. 2022-11-14]. Dostupné z:

https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

Internetové zdroje

Agriculture.ec.europa.eu [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes_cs

Cafe Dietrich [online]. Intevia Technologies, 2021 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://cafedietrich.cz/

Ceske-pivo.cz [online]. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z:

Cukrárna a kavárna U radnice [online]. google business suite, 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://cukrarna-a-kavarna-u-radnice.business.site/

CZSO.cz. Databáze demografických údajů obcí ČR [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr

CZSO průměrná hrubá měsíční mzda [online]. 2022 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf

CZSO spotřebitelské ceny [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Definice rodinného podnikání: Ministerstvo průmyslu a obchodu. MPO ČR [online]. 2020,26.2.2020[cit.2022-11-14]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/?fbclid=IwAR0tTeGhcNDCivzbSwAQjmkWS41CmP7M5Cu8t6C1zpo16Hwq3HMe7KBMjCs

Etrzby [online]. 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: https://www.etrzby.cz/cs/novinky_1589

Festival-Vína-Jihlava.cz: Vinařská přehlídka v srdci Vysočiny [online]. WebRex, 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.festival-vina-jihlava.cz/pro-navstevniky/

Freelo: Projektové řízení, správa úkolů [online]. Freelo Bay, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: https://www.freelo.io/cs

Infocentrum Polná [online]. Polná, 2022 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: https://www.infocentrumpolna.cz/obce-mikroregionu-polensko/os-1030

Gastropol: Zámecký restaurant Polná [online]. Polná: Invetia technologies, 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.gastropol.cz/

IWSR: Key trends for wine in 2023 and beyond [online]. United Kingdom: The IWS, 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: https://www.theiwsr.com/key-trends-for-wine-in-2023-and-beyond/

Karbula.cz: a nejen víno [online]. Karbula.cz, 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.karbula.cz/

Krobelus.cz: víno máme v krvi [online]. Modřice: Reperio, 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.krobelus.cz/

LogoSign: Reklamní cedule [online]. VIZUS, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: https://www.logosign.cz/sluzby/konstrukce-a-stojany/reklamni-cedule/

Majster-regal.cz: Celokovový REGÁL STRONG [online]. Vídeň: WS Wordwide shelving, 2021 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.majster-regal.cz/celokovovy-regal-strong-kovovy-regal-s-dratenou-polici-183x180x60cm-4-police-800kg-na-polici-antracitova-barva.

Mapy.cz [online]. 2023 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: https://mapy.cz/turisticka?q=poln%C3%A1&source=muni&id=5165&ds=2&x=15.7386050&y=49.4952141&z=12

Ministerstvo průmyslu a obchodu. MPO ČR [online]. 2022, 11.3.2021 [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/vlada-schvalila-strategii-na-podporu-malych-a-strednich-podniku-do-roku-2027--260062/

NielsenIQ: The “better for you” wine category continues to expand [online]. Nielsen Consumer LLC., 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z:

https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/the-better-for-you-wine-category-continues-to-expand/#BFY

Mesto-polna.cz: O Polné [online]. Polná, 2021 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.mesto-polna.cz/o-polne/ms-84405/p1=84405

Mesto-Polna.cz: Pokyny města Polná k organizaci stánkového prodeje na „Mrkvancové pouti“ včetně ceníku za pronájem stánkových míst [online]. 7.9.2020 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: https://www.mesto-polna.cz/assets/File.ashx?id_org=12549&id_dokumenty=354472

OC Polná [online]. KLM-CZ spol., 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.ocpolna.cz/

PACHROVÁ, PH.D., RNDr. Mgr. Stanislava, RNDr. Eva JANOUŠKOVÁ, PH.D. a Ing. Alice Šedivá NECKÁŘOVÁ, PH.D. Marketingový výzkum návštěvníka Kraje Vysočina 2019–2020: Profil návštěvníka. In: VysocinaTourism.cz [online]. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2021, 2021 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.vysocinatourism.cz/cinnost-vysocina-tourism/navstevnost-kraje/profil-navstevnika

Pivovar Polná [online]. Polná: Jiří Klíma, 2018 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.pivovarpolna.cz/

Pizzerie – Julieta [online]. Hospitality Digital, 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://pizzerie-julieta.eatbu.com/?lang=cs

Ráj vína [online]. Plugo, 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.rajvina.cz/

Rok nových příležitostí [online]. ASMP ČR, 2020 [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: https://www.rnp2021.net/o-projektu?lang=cs

Statista.com [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/study/126498/wine-drinkers-in-czechia/?locale=en

STRATEGIE PODPORY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE: pro období 2021-2027 [online]. In: 11.3.2022 [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-

strategicke-dokumenty/2021/3/Priloha_1_Analyza-segmentu-MSP-v-CR-dle-klicovych-oblasti.pdf

Tourdata.cz: Návštěvnost turistických cílů 2021: Kraj Vysočina [online]. Czech Tourism, 2022 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://tourdata.cz/data/navstevnost-turistickych-cilu-2021-kraj-vysocina/

Úřad práce.cz [online]. 2022 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-mirne-vzrost-1

Velkoobchod vín.cz [online]. Rychnov nad Kněžnou: Webova, 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.velkoobchod-vin.cz/

Víno Port [online]. Víno velkoobchod Port – Shoptet, 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.vino-port.cz/

Víno Zlomek a Vávra Pelito Rybíz 250ml (plechovka). In: Vinotéka U Paulího [online]. Vinotéka u Paulího – Shoptet, 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.vinotekaupauliho.cz/perlito-rybiz-250ml--plechovka/

Vysocinatourism.cz: Návštěvnost Vysočiny se meziročně propadla o 36 procent [online]. VYSOČINA TOURISM, příspěvková organizace, 2021 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.vysocinatourism.cz/cinnost-vysocina-tourism/navstevnost-kraje/503-navstevnost-vysociny-se-mezirocne-propadla-o-36-procent

Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online]. 2019 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/

Wine Prague.cz [online]. Praha 4: YACHT, 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.wineprague.com/pro-navstevniky/

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017. MPO ČR [online]. Praha, 2018, 30.10.2018 [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 Marketingový mix 4P a 4C 22
Tabulka 2 Možné formáty dotazníků 26
Tabulka 3 Možný způsob hodnocení závažnosti dopadu a výskytu rizika 40
Tabulka 4 Sortiment stáčených sudových vín Vinotéka Polná 47
Tabulka 5 Ceny v sortimentu stáčených vín Vinotéka Polná 49
Tabulka 6 Dílčí shrnutí analýzy vnitřního prostředí podniku 55
Tabulka 7 Srovnání a hodnocení dodavatelů Vinotéky Polná 60
Tabulka 8 Dílčí shrnutí analýzy atraktivity oboru 63
Tabulka 9 Časový harmonogram průzkumu spokojenosti 64
Tabulka 10 Dílčí shrnutí výsledků z průzkumu stávajících zákazníků 77
Tabulka 11 Dílčí shrnutí komparace konkurentů 80
Tabulka 12 Dílčí shrnutí analýzy vnějšího okolí 91
Tabulka 13 Podíl tržeb Vinotéky Polná 92
Tabulka 14 Výpočet matice BCG 93
Tabulka 15 Dílčí shrnutí portfoliové analýzy 95
Tabulka 16 SWOT matice interních faktorů podniku 97
Tabulka 17 SWOT matice externích faktorů podniku 99
Tabulka 18 Kvalitativní matice SWOT 100
Tabulka 19 Výběr strategie pro návrhovou část 105
Tabulka 20 Přehled navrhovaných nových dodavatelů 110
Tabulka 21 Navržené implementační kroky 111
Tabulka 22 Odhad nákladů na aktivity spojené s rozšířením portfolia 112
Tabulka 23 Odhad budoucích tržeb po rozšíření portfolia 112
Tabulka 24 Zhodnocení rizik návrhu rozvoje portfolia 113
Tabulka 25 Návrhy na opatření proti rizikům z návrhů 114
Tabulka 26 Nastavení množstevních slev pro B2B partnery 117
Tabulka 27 Implementační kroky a časový rámec realizace návrhu 118
Tabulka 28 Odhad nákladů na aktivity spojené s rozšířením B2B segmentu 119
Tabulka 29 Kvantitativní přínos realizace návrhů rozšíření B2B spolupráce 120
Tabulka 30 Zhodnocení rizik návrhu rozvoje B2B spolupráce 121
Tabulka 31 Návrh na opatření proti riziku z návrhů 121
Tabulka 32 On-line marketingové aktivity prodejny 122
Tabulka 33 Implementační kroky a časový rámec realizace marketingových návrhů . 125
Tabulka 34 Odhad nákladů na navrhované marketingové aktivity 126
Tabulka 35 Odhad budoucích tržeb v rámci návrhu 126
Tabulka 36 Zhodnocení rizik návrhu marketingových aktivit 127
Tabulka 37 Návrh na opatření proti rizikům z návrhů 128
Tabulka 38 Návrh obchodního plánu pro roky 2023 a 2024 129

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces strategického řízení 15
Obrázek 2 Hierarchie strategií 17
Obrázek 3 Marketingový mix 7P 23
Obrázek 4 Analýza pro formulaci business strategie 23
Obrázek 5 Vstupní data pro benchmarking 29
Obrázek 6 Model BCG 34
Obrázek 7 Portfolio matice GE 35
Obrázek 8 SWOT matice 36
Obrázek 9 Logo Vinotéka Polná – návrh autorky 41
Obrázek 10 Organizační struktura podniku 43
Obrázek 11 Naznačení lokality podniku 44
Obrázek 12 Spádová oblast podniku Vinotéka Polná 51
Obrázek 13 Věk a pohlaví uživatelů na platformě Facebook 52
Obrázek 14 Věk a pohlaví uživatelů na platformě Instagram 53
Obrázek 15 Konkurence na lokálním trhu 56
Obrázek 16 Spokojenost zákazníků se sortimentem lahvových vín 67
Obrázek 17 Stav obyvatel města Polná k 31.12.2021 81
Obrázek 18 Víno v plechovce 108
Obrázek 19 Náhled možného zobrazení podpory příspěvku na sociální síti Facebook 124

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 Cash flow podniku v letech 2018–2022 46
Graf 2 Zastoupení lahvových vín v sortimentu dle cukernatosti 48
Graf 3 Průměrné ceny lahvových vín dle jakosti 50
Graf 4 Počet sledujících v % na sociálních sítích 54
Graf 5 Rozdělení segmentu B2B a B2C trhu vzhledem k podílu na celkových tržbách 59
Graf 6 Spokojenost zákazníků se sortimentem stáčených vín 66
Graf 7 Spokojenost zákazníků se sortimentem lahvových vín 67
Graf 8 Spokojenost s kvalitou stáčených vín 67
Graf 9 Hodnocení spokojenosti s kvalitou lahvových vín 68
Graf 10 Hodnocení spokojenosti se sortimentem vzhledem ke konkurenci 68
Graf 11 Hodnocení spokojenosti s kvalitou sortimentu vzhledem ke konkurenci 69
Graf 12 Nejčastěji nakupovaný sortiment zákazníků Vinotéky Polná 69
Graf 13 Zvolené možnosti rozšíření podniku dle stávajících zákazníků 70
Graf 14 Preference vín z hlediska jakosti 71
Graf 15 Faktory nákupního rozhodování zákazníků podniku 71
Graf 16 Zákazníci podniku Vinotéka Polná dle pohlaví 72
Graf 17 Věková struktura zákazníků podniku 72
Graf 18 Sociální status zákazníků podniku 73
Graf 19 Geografická příslušnost zákazníků podniku 73
Graf 20 Věkové rozložení konzumentů vína v ČR 81
Graf 21 Vývoj konzumace vín v letech 2016-2021 83
Graf 22 Vývoj indexu spotřebitelských cen v měsících 85
Graf 23 Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2000–2022 86
Graf 24 BCG matice 92

PŘÍLOHY

Příloha 1 Průzkum spokojenosti zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování pomocí Google Forms

Průzkum spokojenosti zákazníků Vinotéky Polná
Dobrý den, jmenuji se Dagmar Filipenská a studuji na VUT v Brně. Vyplněním tohoto dotazníku pomůžete ke zkvalitnění sortimentu a služeb prodejny Vinotéka Polná, na kterou je zaměřen. Výsledky budou zpracovány v mé diplomové práci a poté realizovány v praxi. Váš názor je pro nás velmi důležitý. Vyplněním dotazníku máte šanci vyhrát lahvové víno z Vinotéky Polná dle Vašeho výběru. Odesláním dotazníku se automaticky zařazujete do soutěže. Vyplnění dotazníku a možnost účasti v soutěži je do 31. 3. 2023. Výherce bude kontaktován na uvedenou e-mailovou adresu. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut. Dotazník odešlete po vyplnění všech otázek (označené *) a kliknutím na tlačítko "odeslat". Předem děkuji za vyplnění!
Spokojenost zákazníků
1. Navštěvujete prodejnu Vinotéka Polná?
ano
ne
2. Jak jste spokojen/a s nabídkou **stáčených** vín?
velmi spokojena/a
spokojen/a
ani spokojen/a, ani nespokojen/a
nespokojen/a
velmi nespokojen/a
3. Jak jste spokojen/a s nabídkou **lahvových** vín?
velmi spokojen/a
spokojen/a
ani spokojen/a, ani nespokojen/a
nespokojen/a
velmi nespokojen/a

4. Jak jste spokojen/a s doplňkovým sortimentem?

Jedná se o pochutiny, dárkové tašky a jiné.

velmi spokojen/a

spokojen/a

ani spokojen/a, ani nespokojen/a

nespokojen/a

velmi nespokojen/a

5. Jak hodnotíte kvalitu **stáčených** vín?

	1	2	3	4	5	
výborná	○	○	○	○	○	nedostatečná

6. Jak hodnotíte kvalitu **lahvových** vín?

	1	2	3	4	5	
výborná	○	○	○	○	○	nedostatečná

7. Jak hodnotíte **nabízený sortiment** Vinotéky Polná vzhledem ke konkurenčním podnikům?

	1	2	3	4	5	
výborná	○	○	○	○	○	nedostatečná

8. Jak hodnotíte **kvalitu nabízených vín** Vinotéky Polná vzhledem ke konkurenčním podnikům?

	1	2	3	4	5	
výborná	○	○	○	○	○	nedostatečná

9. Jaký sortiment nejčastěji ve Vinotéce Polná nakupujete?

stáčené víno

lahvové víno

doplňkový sortiment (pochutiny, dárkové krabičky a jiné)

sezónní sortiment (zmrzlina, ledová tříšť)

10. Jak často během 1 měsíce v průměru prodejnu Vinotéka Polná navštívíte?

méně než 1x

1 - 3x

4 - 6x
7 - 9x
10 - 12x
13x a více
11. Využil/a byste jednoduchého věrnostního programu při nákupu v prodejně Vinotéka Polná?
ano
ne
12. Jaká by pro Vás byla vítaná změna či rozšíření v prodejně Vinotéka Polná
můžete vybrat více než jednu možnost
větší sortiment stáčených vín
větší sortiment lahvových vín
větší doplňkový sortiment (pochutiny, dárkové tašky, …)
možnost posezení uvnitř podniku
delší otevírací doba
degustační akce
jiné….....
13. Jak byste celkově ohodnotil/a prodejnu Vinotéka Polná?

	1	2	3	4	5	
výborná	○	○	○	○	○	nedostatečná

Doplňující dotazy
14. Jaké víno obvykle preferujete?
bílé
červené
růžové
15. Jaké víno, dle zbytkového cukru, preferujete?
suché
polosuché
polosladké
sladké
16. Víno, jaké jakosti nejčastěji preferujete?
jakostní odrůdové víno
kabinetní víno

pozdní sběr
výběr z hroznů
šumivé víno
slámové víno
17. Co je pro Vás rozhodující při nákupu vína?
můžete vybrat více než jednu možnost
druh vína (bílé, červené, růžové)
jakostní vína (kabinetní, výběr z hroznů, …)
cena vína
obal, design
vinařství
doporučení obsluhy
18. Doporučil/a byste podnik Vinotéka Polná svým známým?
určitě ano
spíše ano
nevím
spíše ne
určitě ne
19. Sledujete prodejnu Vinotéka Polná na sociálních sítích?
můžete vybrat více než jednu možnost
ano, sleduji na Facebooku
ano, sleduji na Instagramu
ne, nesleduji
Identifikační otázky
20. Jaké je Vaše pohlaví?
žena
muž
21. Jaký je Váš věk?
18–25 let
26–35 let
36–45 let
46–55 let
56–65 let
více než 65 let
22. Jaký je Váš sociální status?
zaměstnaný

nezaměstnaný
student
důchodce
na mateřské dovolené
OSVČ
23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
základní vzdělání
střední bez maturity
střední s maturitou
vyšší odborné vzdělání
vysokoškolské vzdělání
24. Odkud pocházíte?
město Polná
blízké okolí Polné (+5 km)
kraj Vysočina (nejsem z Polné ani blízkého okolí)

Příloha 1 Benchmarking konkurence ve vybraných faktorech 111

Příloha 2 Benchmarking konkurence ve vybraných faktorech

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt						
Zboží		**Vinotéka Polná**	**Vinotéka u Martina**	**uBaryho**	**Café Dietrich**	**U Hilsnera**
Sudová vína	bílá	9	12	2	0	0
	růžová	2	2	0	0	0
	červená	2	7	1	0	0
	ovocná	2	3	0	0	0
Lahvová vína dle odrůd	bílá	12	16	6	4	3
	růžová	2	4	1	2	1
	červená	4	7	2	2	1
Počet nabízených vinařství		5	6	2	1	1
Počet položek z doplňkového sortimentu		12	4	2	0	0
Počet položek ze sortimentu pochutin		8	12	6	7	10
Cena						
Sudová vína	bílá	76,11 Kč	71,22 Kč	75,00 Kč	n/a	n/a
	růžová	67,50 Kč	78,00 Kč	n/a	n/a	n/a
	červená	72,50 Kč	83,43 Kč	60,00 Kč	n/a	n/a
Lahvová vína dle odrůd	bílá	219,00 Kč	189,00 Kč	211,00 Kč	214,00 Kč	192,33 Kč
	růžová	199,00 Kč	193,00 Kč	199,00 Kč	189,00 Kč	155,00 Kč
	červená	269,00 Kč	249,00 Kč	214,00 Kč	214,00 Kč	224,00 Kč
Distribuce						
Lokalita vzhledem ke vzdálenosti od centra		10	6	10	4	8
Možnost posezení		n/a	ano	ano	ano	ano
Otevírací doba		po-pá: 13:00-17:00 sobota: 8:30-11:00 neděle: 14:00-17:00	po-pá: 8:30-16:30 sobota: 8:00-11:00 neděle: zavřeno	po-pá: 17:30-22:00 so-ne: 15:00-24:00	po-čt: 13:00-22:00 pá-ne: 13:00-24:00	po-čt: 11:00-22:00 pá-ne: 11:00-24:00
Propagace						
On-line	Facebook	ano	x	ano	ano	ano
	Instagram	ano	x	ano	ano	x
	web	x	ano	x	ano	ano
	Google	x	ano	ano	ano	ano
Využití off-line		ano	ano	ano	ano	x