



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

KONCEPT STRATEGICKÉHO ROZVOJE MALÉHO RODINNÉHO VINAŘSTVÍ

CONCEPT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF SMALL FAMILY WINERY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vojtěch Válka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Vojtěch Válka
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

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

Koncept strategického rozvoje malého rodinného vinařství

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavní cíl diplomové práce je sestavení dlouhodobého strategického konceptu rodinného vinařství. Výsledkem diplomové práce jsou návrhy řešení, jak by se vinařství mělo rozvíjet v horizontu následujících 10 let. Koncept zahrnuje tyto dílčí cíle: Zaměření na agroturistiku nebo zaměření na kvalitu, technologie a produkci. Diplomová práce také stanovuje cíl produkce vinařství, jeho budoucí zaměření a výsledný směr, kterým se má dále ubírat a obchodně – marketingově rozvíjet. Součástí konceptu jsou kalkulace jednotlivých dílčích cílů, jejich zhodnocení a určení priorit realizace. K rozhodnutí těchto dílčích cílů bude použit kvalitativní výzkum se zaměřením na realizované investice, obchodní metody a marketingové aktivity malých a menších středních vinařství na Jižní Moravě.

Základní literární prameny:

COLLINS, James C. Good to great: why some companies make the leap--and others don't. New York, NY: HarperBusiness, 2001. ISBN 00-666-2099-6.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. 381 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-3985-4.

HALL, Colin Michael a Richard MITCHELL. Wine marketing: a practical guide. Boston: Elsevier, 2008. ISBN 978-0-7506-5420-3.

SZNAJDER, Michał, Lucyna PRZEZBÓRSKA a Frank SCRIMGEOUR. Agritourism. Cambridge, MA: CABI, c2009. ISBN 978-184-5934-828.

YEUNG, Peter a Liz THACH. Luxury wine marketing: The art and science of luxury wine branding. Oxford, UK: Infinite Ideas, 2019. ISBN 9781910902998.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

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

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Specification Master's Thesis

Department: Institute of Economics
Student: **Bc. Vojtěch Válka**
Study programme: International Economics and Business
Study branch:
Supervisor: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Academic year: 2019/20

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

Concept of Strategic Development of Small Family Winery

Basic sources of information:

COLLINS, James C. Good to great: why some companies make the leap--and others don't. New York, NY: HarperBusiness, 2001. ISBN 00-666-2099-6.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. 381 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-3985-4.

HALL, Colin Michael a Richard MITCHELL. Wine marketing: a practical guide. Boston: Elsevier, 2008. ISBN 978-0-7506-5420-3.

SZNAJDER, Michał, Lucyna PRZEZBÓRSKA a Frank SCRIMGEOUR. Agritourism. Cambridge, MA: CABI, c2009. ISBN 978-184-5934-828.

YEUNG, Peter a Liz THACH. Luxury wine marketing: The art and science of luxury wine branding. Oxford, UK: Infinite Ideas, 2019. ISBN 9781910902998.

Deadline for submission Master's Thesis is given by the Schedule of the Academic year 2019/20

In Brno dated 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Director of the Institute

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Dean

Abstrakt

Hlavním předmětem této práce je vytvoření střednědobého a dlouhodobého strategického konceptu pro rodinné Vinařství Válka. Práce se také zaměřuje na rozvoj rodinné společnosti a to s ohledem na marketing, konkrétně pak marketing značky a její budování, agroturismus a jeho možnosti rozvoje, budování a nastavení správného obchodního modelu a celkové plánování a rozvoj Vinařství Válka. Druhá kapitola je zaměřena na teoretická východiska pro další kapitoly. Ve třetí kapitole najdeme kompletní analýzu společnosti od obecného prostředí, přes specifika pro vinařský trh, až po konkrétní ukazatele rodinného Vinařství Válka. V poslední kapitole najdeme závěrečné zhodnocení a vlastní návrhy jako koncept plánu, možnosti budování v oblasti agroturismu a výroby společně s ekonomickým zhodnocením a akčním plánem k jednotlivým návrhům.

Klíčová slova

Marketing, Strategie, Vinařství, Rozvoj, Agroturistika, Obchodní model, Plánování

Abstract

The main subject of this work is the creation of a medium and long-term strategic concept for the family Valka Winery. The work also focuses on the development of the family company with regard to marketing, specifically brand marketing and its building, agritourism and its development opportunities, building and setting up the right business model and the overall planning and building of Valka Winery. The second chapter focuses on the theoretical basis for other chapters. In the third chapter is a complete analysis of company from the general environment, through the specifics of the wine market, to specific preachers of the family Winery War. In the last chapter we will find the final evaluation and own proposals as a concept of the plan, the possibility agritourism and products development. At the end is economic evaluation and action plan for individual proposals.

Key words

Marketing, Strategy, Winery, Development, Business model, Planning

Bibliografická citace práce

VÁLKA, Vojtěch. Koncept strategického rozvoje malého rodinného vinařství. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125850>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2020

.....
Vojtěch Válka

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu doc. Ing. Vítu Chleboskému, Ph. D. za skvělé vedení a ochotu na práci spolupracovat. Spolupráce byla skvělá jak po pedagogické stránce, tak po odborné. Všechny připomínky byly vždy k jádru věci a tvorba práce tak byla daleko efektivnější. Děkuji také svým rodičům, za poskytnuté informace, asistenci a podporu při tvorbě práce.

Obsah

Úvod	15
1 Vymezení problému a cíle práce.....	18
1.1 Cíle práce	18
1.2 Postup zpracování	19
2 Teoretická východiska práce	20
2.1 Koncept.....	20
2.2 Obchodní model Canvas	21
2.3 Strategie	22
2.3.1 Členění dle časového hlediska	22
2.3.2 Členění dle úrovně rozhodovacího procesu	23
2.3.3 Členění dle věcné náplně plánu	24
2.3.4 Členění dle účelu plánu.....	25
2.4 Stanovení cílů.....	25
2.5 Rozvoj malých společností	26
2.5.1 Rozvoj v oblasti produktu.....	26
2.5.2 Rozvoj v oblasti trhu	27
2.5.3 Rozvoj v oblasti obchodní spolupráce	27
2.5.4 Rozvoj v oblasti investičních priorit	27
2.5.5 Rozvoj ve vinařství v ČR.....	28
2.6 Agroturistika	28
2.6.1 Agroturistické produkty	30
2.6.2 Agroturisté	32
2.6.3 Agroturistický trh.....	33
2.6.4 Vývoj agroturismu	34
2.7 Investiční rozhodování.....	35
2.7.1 Příprava projektu.....	36
2.7.2 Kalkulace	38
2.7.3 Návratnost a ekonomická efektivnost.....	40
2.7.4 Podnikatelský záměr	44
2.8 Marketing.....	45
2.8.1 Marketingový mix.....	46

2.8.2	Tržní segmentace.....	52
2.8.3	Marketing značky	53
2.8.4	Marketing sociálních sítí	54
2.9	Vinařský marketing	56
2.9.1	Segmentace trhu	57
2.9.2	Tržní a zážitkový přístup	58
2.9.3	Přidaná hodnota vína	60
2.9.4	Přístup k prodeji	61
2.10	Luxusní vinný marketing.....	63
2.10.1	Konzumenti luxusního vína.....	64
2.10.2	Strategie luxusního vína	64
2.10.3	Výroba luxusního vína	66
2.10.4	Nastavování cen luxusního vína a jeho balení	67
2.11	Analýzy	68
2.11.1	Analýza trhu	68
2.11.2	Analýza konkurence	69
2.11.3	Porterova analýza pěti sil	70
2.11.4	Analýza rizik	72
2.11.5	SWOT.....	74
2.11.6	PEST.....	76
3	Analýza problému a současné situace	78
3.1	Základní informace o analyzované společnosti.....	78
3.1.1	Charakteristika společnosti a její činnosti	78
3.2	Analýza PEST	79
3.2.1	Politické faktory	79
3.2.2	Ekonomické faktory	80
3.2.3	Sociální faktory	81
3.2.4	Technologické faktory.....	82
3.2.5	Shrnutí PEST analýzy	82
3.3	Analýza trhu	83
3.3.1	Velikost trhu v ČR a zahraničí	83
3.3.2	Vztah české populace k vínu	84
3.3.3	Konzumace vína	85
3.3.4	Preference v oblasti vína, domácí a gastro konzumace.....	85

3.3.5	Nákup vína.....	87
3.3.6	Segmentace českých spotřebitelů vína.....	88
3.3.7	Preferované segmenty konzumentů pro Vinařství Válka	88
3.3.8	Vnímání značek v oblasti vína.....	90
3.3.9	Výzkum chutí zákazníků ve Velké Británii	90
3.3.10	Shrnutí analýzy trhu.....	93
3.4	Porterových 5 sil.....	93
3.4.1	Konkurence v odvětví.....	93
3.4.2	Potenciální konkurenti	94
3.4.3	Zákazníci.....	95
3.4.4	Substituty	95
3.4.5	Dodavatelé	96
3.4.6	Shrnutí Porterovy analýzy.....	97
3.5	Analýza konkurence.....	97
3.5.1	Srovnání s konkurencí.....	100
3.5.2	Výstupy z výzkumu konkurence.....	101
3.5.3	Výstup z analýzy konkurence	106
3.5.4	Shrnutí analýzy konkurence.....	110
3.6	Marketingový mix.....	111
3.6.1	Produkt.....	111
3.6.2	Cena	112
3.6.3	Distribuce.....	112
3.6.4	Propagace.....	113
3.6.5	Lidé	113
3.6.6	Shrnutí marketingového mixu.....	114
3.7	Analýza značky společnosti.....	114
3.7.1	Vystupování značky, základní principy a filozofie.....	115
3.7.2	Dodržování pravidel filozofie značky.....	115
3.7.3	Potenciál značky	115
3.7.4	Komunikace značky.....	116
3.8	Stav rozvoje společnosti	117
3.8.1	Rozvoj v oblasti produktu.....	117
3.8.2	Rozvoj v oblasti trhu.....	117
3.8.3	Rozvoj v oblasti obchodní spolupráce	118
3.8.4	Rozvoj v oblasti investičních priorit.....	118

3.8.5	Shrnutí možností rozvoje.....	118
3.9	Finanční stav společnosti.....	119
3.9.1	Výdaje a příjmy společnosti	119
3.9.2	Finanční ukazatelé	120
3.9.3	Shrnutí finančního stavu vinařství.....	124
3.10	Analýza SWOT	124
3.10.1	Silné stránky	124
3.10.2	Slabé stránky	125
3.10.3	Příležitosti.....	125
3.10.4	Hrozby	125
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	128
4.1	Hlavní myšlenka řešení	128
4.2	Obchodní model Lean Canvas	128
4.2.1	Problém	128
4.2.2	Cílová skupina zákazníků.....	129
4.2.3	Unikátní vlastnosti Vinařství Válka	129
4.2.4	Řešení	130
4.2.5	Neférová výhoda	130
4.2.6	Struktura nákladů a zdroje příjmů	130
4.2.7	Klíčové metriky	130
4.2.8	Distribuční cesty	131
4.3	Strategické cíle	131
4.3.1	Střednědobé	133
4.3.2	Dlouhodobé	135
4.4	Produktová realizace	137
4.4.1	Aktualizovaný packaging	137
4.4.2	Nové lokální produkty	140
4.4.3	Gastronomický provoz	142
4.4.4	Shrnutí produktové realizace.....	143
4.5	Technologicko budovatelská realizace.....	143
4.5.1	Fáze 1 – Výstavba příjmového prostoru.....	144
4.5.2	Fáze 2 – Rekonstrukce hlavního provozu rodinného Vinařství	145
4.5.3	Fáze 3 – První apartmány, stavba haly a rekonstrukce provozu A z části Masarykova	146

4.5.4	Fáze 4 – Moderní vybavení sklepních prostor v provozu A, další možnosti	146
4.6	Obchodní realizace.....	147
4.6.1	Vinotéky.....	147
4.6.2	Restaurace a hotely	148
4.6.3	Zahraničí	149
4.6.4	Přímý prodej.....	150
4.6.5	Ostatní.....	151
4.7	Rozvoj značky a marketingu Vinařství Válka	151
4.7.1	Nový přístup k zákazníkům	152
4.7.2	Lepší správa sociálních sítí	152
4.7.3	Vinařské a kulturní akce	154
4.7.4	Pull	155
4.8	Kalkulace navrhovaných řešení a jejich zhodnocení	156
4.8.1	Kalkulace produktové realizace	156
4.8.2	Kalkulace obchodní realizace	158
4.8.3	Kalkulace technologicko budovatelské realizace a celkové zhodnocení návrhů 160	
4.9	Celkový přínos navrhovaných řešení.....	161
4.10	Akční plán realizace navrhovaných řešení	162
	Závěr	166
	Seznam použitých zdrojů	166
	Seznam grafů.....	174
	Seznam obrázků	175
	Seznam tabulek	176
	Seznam rovnic	177
	Seznam příloh.....	178

Úvod

Co dělá z dobrých společností skvělé a z těch skvělých ještě lepší? Vize a strategie. Nejlepší společnosti se v dnešní době řídí přesně nastavenými strategiemi a díky tomu dokážou dosáhnout obdivuhodných výsledků. Tyto společnosti mají vizi, vidí společnost tam, kde ji v tom nejlepším scénáři chtějí mít, kde bude práce hotova. Často takové vize vypadají ze začátku nereálně, ale mnohdy nedávají smysl jen okolním pozorovatelům nevidícím komplexní řešení v pozadí vize, kterým je strategie.

V České republice je přes několik set vinařství, některá lepší, některá horší, ale málokteré vinařství věnuje dostatek energie a prostředků na budování dlouhodobé strategie a nemají jasnou vizi, jak má jejich společnost vypadat třeba za 10, 20 nebo i 30 let. Čím je horizont delší, tím je plánování těžší a méně smysluplné, ale drtivá většina těch nejlepších společností na světě dokázala neuvěřitelných věcí jen díky tomu, že měly jasný cíl, kam se chtějí dostat a jasnou strategii, jak tohoto cíle dosáhnout.

Rodinné Vinařství Válka se na trhu pohybuje téměř 30 let a za tu dobu prošlo tím nejtěžším vývojem, kdy od píky vybudované Vinařství dnes dokáže prosperovat, rozvíjet se a vyrábět produkty oceňované nejen v Česku, ale i v zahraničí. Jedna podstatná věc ale Vinařství Válka stále chybí, tou je strategie a jasná vize. V současné době společnost vedou zakladatelé Milada a Karel Válkovi, kteří společnými silami odvedli neuvěřitelný kus práce. V době, kdy začínali budovat vinařství v 90. letech, ani sami nevěděli, jaký bude další vývoj, jestli budou mít rodinného nástupce, a Vinařství byl spíše koníček při práci.

Kolem roku 2000 se do vinařství na plný úvazek pustil zakladatel, Karel Válka, a zanedlouho po tom i paní vinařka Milada Válková. Budování bylo někdy velice divoké a investiční rozhodování bylo postavené na aktuálních potřebách, spíše než na celistvém konceptu, kde vidí manželé vinařství v dlouhodobém horizontu. Kvůli tomu se při retrospektivním ohlédnutí udělalo několik investičních voleb, které se z dnešního pohledu nejeví úplně nejlépe. Vinařství by mělo být v následujících několika letech předáno další generaci, která chce mít jasnou vizi, kam by se mělo Vinařství ubírat, jakým směrem by se měly vyvíjet produkty, nebo kde je finální stav hotového Vinařství Válka. Bohužel pouze 10 % rodinných společností přežije přesun z 1. na 2. generaci a pouhé 1 % přežije přesun z 2. na 3. Aby byly šance co nejvyšší, musí společnost prosperovat a fungovat v ideálním případě samostatně.

V první části práce je pozornost důkladně věnována kvalitnímu teoretickému základu pro správné nastavení komplexní strategie. V počátku teoretického základu se práce věnuje základnímu nastavení obchodního modelu pomocí metody Lean Canvas. Následně přechází do popisu možností nastavení a vedení samotné strategie a jakým způsobem by měly být stanovovány cíle metodou SMART. Důraz je kladen i na skutečnost, že Vinařství Válka je malá rodinná společnost, a rozvoj v ní tedy není stejný jako ve velkých korporacích, z tohoto důvodu je v práci popsán i způsob rozvoje malých společností. Vzhledem ke skutečnosti, že Vinařství Válka se chce vydat částečně i cestou agroturistiky, je v práci popsáno, jakým způsobem se dá agroturismus budovat. O všech jednotlivých bodech je rozhodováno, kam se budou dále ubírat, proto je v práci popsán i způsob, jakým by se mělo investiční rozhodování realizovat. Vize, strategie či obchodní model jsou předpokladem pro úspěšný rozvoj společnosti, nic ale nebude realizováno, pokud bude produkt špatný a obchod nebude fungovat, proto je v neposlední řadě i značná část teoretické části věnována marketingovému rozvoji, konkrétně pak vinařskému marketingu.

Součástí vinařského světa jsou i luxusní vína, u kterých se cena pohybuje od 50 € za láhev až po tisíce či deseti tisíce eur za jednu jedinou láhev vína. Tento svět je pro většinu běžných spotřebitelů zcela nedostupný, ale je to směr, kterým se i Česká republika bude jednou vydávat. Zatím je od těchto cen a uznání ve světě Česko na hony vzdálené, ale jednou se do tohoto bodu dostane a je důležité být připravený. Poslední část teoretické části je pak věnována způsobům, jak správně společnost analyzovat a vyhodnocovat její finanční ukazatele, jak analyzovat konkurenci, jakým způsobem je společnost zasazena do celkového trhu a jak následně vše zhodnotit pomocí SWOT analýzy.

Další část práce se zaměřuje již na samotné Vinařství Válka, konkrétně na jeho analýzu. Při analýze je postupováno od obecného prostředí, které je analyzováno pomocí PEST analýzy. Konkrétně je analyzováno vinařské konkurenční prostředí a trh, kdy je kladen důraz na nákupní chování zákazníků, jejich preference a způsob konzumace vína. Analyzováno je i jakým způsobem jsou Česká vína vnímána v zahraničí. Žádná společnost neexistuje ve vákuu, i na Vinařství Válka působí celá řada vnějších vlivů, které jsou popsány pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Významnou část pak tvoří analýza konkurence, která byla realizována pomocí kvalitativního výzkumu, a to formou strukturovaných individuálních rozhovorů s několika vinařstvími podobného stylu a zaměření, jako je Vinařství Válka. Jak již bylo zmíněno, základem každé úspěšné

společnosti je produkt, který musí být komplexní a je popsán v analytické části v marketingovém mixu, který dohromady tvoří stabilní základnu pro společnost. Pokud pokulhává jakákoliv část marketingového mixu, může to položit celou společnost. Síla značky, její charakteristické rysy, přednosti a slabiny jsou popsány rovněž v analytické části, stejně jako aktuální stav rozvoje rodinného Vinařství Válka v oblastech jako je produkt, investice, obchodní spolupráce nebo trh. Závěr analytické části je postaven na finanční analýze společnosti s posouzením jejího finančního zdraví. Úplný konec analytické části pak shrnuje SWOT analýza, která dává do souvislostí všechny jednotlivé kapitoly z celé analytické kapitoly.

Poslední část práce je věnována samotným návrhům řešení a způsobům, jak sestavit správnou strategii rodinného vinařství. Základem řešení je hlavní myšlenka, která spočívá v určení jasné vize, jasného budoucího rozvoje a cíle, kde se má Vinařství Válka nacházet ve své finální podobě. Základem je popsání obchodního modelu na základě nástroje Lean Canvas, který plynule přechází do stanovení cílů rozvoje ve střednědobém i dlouhodobém horizontu. Postupně jsou jednotlivé cíle rozloženy na detailnější popis plánu a rozvoje v oblasti produktu, technologií, budování, marketingu a obchodu. Každá jednotlivá kategorie je následně detailně popsána, jakým způsobem bude cílů dosaženo, v jakém časovém horizontu, a kolik bude celý projekt stát. V poslední části návrhové kapitoly je konkrétní rozpočet s přepočtem na reálné ceny a stanovení vnitřního výnosového procenta celého projektu, rozvoje a realizace s možnými výnosy. Rozpočet a realizace jsou stanoveny v horizontu 15 let s názornou ukázkou postupných kapitálových výdajů, možných příjmů a stanovení provozního cash flow.

1 Vymezení problému a cíle práce

Vinařství Válka bylo založeno v roce 1991, kdy se jednalo spíše o koníček otce Karla Války, který podnikal při práci. Naplno se Vinařství věnuje od roku 2002, kdy se vinařství stalo jeho hlavním zdrojem obživy. Později se k vinařství připojila i jeho manželka Milada Válková, která vnesla do vinařství „ekonomického ducha“, jako vystudovaná ekonomka a vinařství se začalo postupně stávat rentabilním. Aktuálně Vinařství zaměstnává celoročně 5 lidí (včetně majitelů) a až 10 brigádníků na sezónní práce a nárazové objednávky. Specialitou Vinařství jsou primárně přívlastková BIO vína vyšší kvality a doplňkový BIO sortiment. Růst obrátu Vinařství Válka každý rok osciluje kolem deseti procent a stabilně roste a prosperuje.

Jak se Vinařství Válka profiluje do segmentu prémiového organického vinařství, zakladatelé pocítili jako problematickou absenci dlouhodobého strategického plánování a řízení. V zemědělství se dá velice těžce předvídat budoucí situace, proto by plány měly být spíše dlouhodobějšího charakteru, kdy plní funkci návodu, jak se má daná společnost ubírat. Po mém aktivním zapojení do provozu Vinařství, od roku 2010, vidím i já jako nedostatek chybějící integritu všech rozhodnutí a budování vinařství. Pro prospěšné fungování společnosti je zcela nezbytné vytvořit strategický rámec, kterého se může společnost držet při všech dalších rozhodnutích tak, aby zapadaly do dlouhodobé strategie a přibližovaly společnost k dlouhodobým cílům. Naše Vinařství nemá ambici být největší v ČR, naopak má za cíl spíše zkvalitnit své služby a stát se jedním z prémiových vinařství, jakých je v ČR jen několik.

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a problémů vytvořit dlouhodobý strategický koncept s rozvinutím možných návrhů se zaměřením na značku, agroturismus a technologické investice. Všechny návrhy by měly vést ke zvýšení hodnoty značky, zvýšení rentability aktivit rodinného vinařství a jednoznačné vizi budoucí podoby „finálního vinařství“. Za hlavní cíle práce jsem stanovil:

1. Analýza prostředí Vinařství Válka (konkurence, trh, Porterova Analýza, Analýza značky, možnosti rozvoje společnosti, finanční stav společnosti)
2. Nastavení správného obchodního modelu vycházejícího z modelu Lean Canvas.

3. Sestavení střednědobého a dlouhodobého strategického konceptu rodinného Vinařství Válka.
4. Možnosti rozvoje rodinného Vinařství Válka v oblastech produktu, trhu, obchodu a investic.
5. Ekonomické zhodnocení všech návrhů a jejich časový harmonogram realizace.

1.2 Postup zpracování

Před realizací samotného návrhu strategického konceptu, je zapotřebí si prostudovat potřebnou literaturu na dané téma. Velkým vzorem pro realizaci teoretického východiska byla kniha Jiřího Fotra – Tvorba strategie a strategické plánování, která komplexně popisuje jak by měl plán vypadat a na co je třeba si dát pozor, velkým přínosem byly rovněž knihy z vinařského světa, například kniha o Luxusním vinném marketingu a jak se pracuje v tomto segmentu s produktem. Třetí kapitola se zabývá skutečným stavem Vinařství, srovnáním s konkurencí a zasazení Vinařství do aktuální situace na trhu. Zhodnocuje celkovou finanční situaci vinařství, jeho marketing, značku a závěrem třetí kapitoly je vše shrnuto do SWOT analýzy. V poslední čtvrté kapitole práce jsou veškeré poznatky aplikovány přímo na Vinařství. Výsledkem práce je dlouhodobý strategický koncept s dalšími možnostmi rozšíření daného plánu a sada doporučení pro další postup Vinařství v budování marketingu a možných investičních příležitostí.

2 Teoretická východiska práce

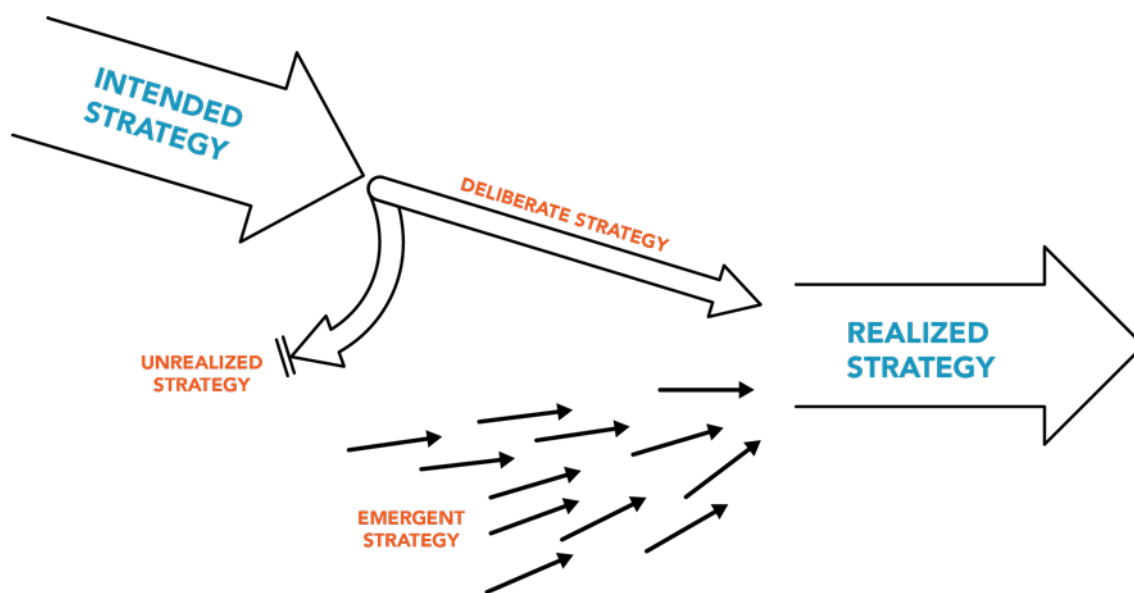
Každá společnost v dnešní době musí myslet dlouhodobě, pokud se chce dostat do ekonomického zisku a udržet si dlouhodobý udržitelný růst. Teoretická východiska mapují jak postavit koncept dlouhodobého rozvoje, jak správně nastavit strategii, jak analyzovat trh nebo jak všechno správně spočítat, aby to dávalo ekonomicky smysl.

2.1 Koncept

Plánování bychom mohli nazvat jako vědomý a zamýšlený směr aktivit, něco jako příručka, jak budeme řešit jednotlivé věci v budoucnu. Přesný tvrdý plán, nám dává jasné pokyny co a kdy budeme dělat, pokud se ale bavíme o konceptu, tak jsou vytyčeny pouze hranice, ve kterých se chceme držet a jaký je výsledný efekt, respektive cíl. V dnešním neustále se měnícím světě se dá velice těžce přesně nastavit plán na dlouhodobý horizont. Krásným příkladem je společnost Nokia, která měla plány nastavené velice dlouhodobě a než se přizpůsobila novým trendům, již bylo pozdě, ovšem pro každou společnost je důležité vědět, jaká je dlouhodobá vize za jejím úsilím. Tak jako se dítě chce dostat na strom, i když přesně nezná techniku lezení po stromech, tak chtějí společnosti například ovládnout trh, i když často přesně neví, jak toho dosáhnout. Plánování může být zcela obecné nebo také velmi specifické.

Existuje jeden hlavní důvod, proč stanovovat koncept, respektive nějaký dlouhodobý plán či strategii a tím je: Určení směru. Jinými slovy hlavním údělem strategie je dokázat změnit trajektorii letící kulky tak, aby to vždy byla trefa do černého. Pokud je konceptuální plán dobrý, tak přesto že se po cestě stane několik chyb, měla by být společnost schopna i tak dosáhnout svých cílů. Můžeme předpokládat, že společnosti s přesnou strategií vyhrají v konkurenčním boji, nebo také že společnosti s jasnou vizí se dokáží dostat dál, než společnosti s vizí nejasnou. Na čem opravdu záleží, je promyšlení konceptu několik kroků dál, dívat se tak trochu do budoucna, protože děláni správných věcí, má přednost před děláním věcí správně (1 str. 11).

Bez jednotící myšlenky je společnost sdružení individuálních osobností, kde jde každý svým vlastním směrem. Jednotícím prvkem ve společnosti je pak společná strategie, která poskytuje všem jasný směr, kterým se společnost jako taková vydává. Když budou všichni ve společnosti vědět, co dělají a hlavně proč to dělají, bude jim dávat daleko větší smysl v takové společnosti být (1 str. 25).

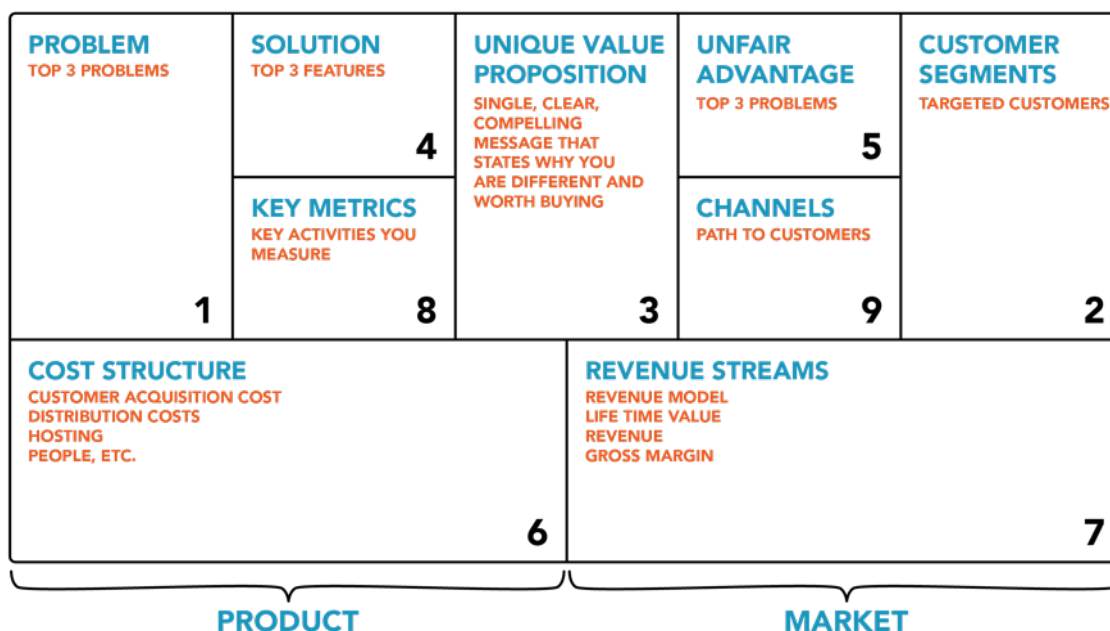


Obrázek 1: Vývoj strategie
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (1))

2.2 Obchodní model Canvas

Dnešní ekonomie je zaměřena primárně na výstupy a aktuální velké společnosti budou donuceny změnit své zažité obchodní modely, které budou více postavené na spolupráci a provázanosti jednotlivých sektorů, než na schopnosti společností jako jedinců. Obchodní model by se dal považovat za jeden z hlavních determinantů ekonomické efektivnosti. Dostupná literatura popisuje celou řadu obchodních modelů, které často postrádají jistou úroveň originality protože jsou postavené na existujících starých publikacích, ale samozřejmě nikdy nemůžeme tvrdit, že existuje jeden nejlepší přístup. Často je nejlepším přístupem vždy jistá kombinace několika obchodních modelů, které jsou optimalizované a specifické pro potřeby konkrétní společnosti. Obchodní model Canvas by se dal definovat: Model popisuje způsob, jakým je organizována tvorba, doručení a zachycení přidané hodnoty. Cílem modelu je popsat maximálně jednoduchým způsobem obchodní model společnosti tak, aby mu každý rozuměl. Model se skládá ze základních prvků, kterými jsou: Zákaznická segmentace, přidaná hodnota, distribuční kanály, vztah k zákazníkům, způsob získání zisku, klíčové zdroje, klíčové aktivity, klíčový partneři a struktura nákladů. Obchodní model Canvas se adaptoval na potřebu kontinuálních změn a byl znovu definován jako proces opakujícího se přechodu z plánu A do plánu efektivního ještě před tím, než nám dojdou klíčové zdroje. Tak vznikl model Lean Canvas, který si nechává některé prvky z původního modelu, zatímco ostatní mění podle aktuálních potřeb. Model Lean Canvas se výrazně zaměřuje na co nejpřesnější pochopení zákaznickových potřeb. Autor modelu, Ash Maurya, tvrdí, že většina nových

společností kolabuje proto, že si neověří reálné potřeby zákazníků, před tím, než začnou skutečně vyvíjet produkt. Konkrétní postup jak se v modelu orientovat je zobrazen v obrázku č. 2, kdy postupujeme od bodu č. 1 po bod č. 9 (2 stránky 206-212).



Obrázek 2: Obchodní model Lean Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (2))

2.3 Strategie

Tvorba strategie je nejdůležitějším a prioritním úkolem vrcholového vedení společnosti. Cílem tvorby strategie je určení jakých cílů a pomocí jakých prostředků jich má být dosaženo. Tvorba strategie leží jen a pouze na vrcholovém vedení a v tomto je vedení nezastupitelné. Strategické plánování je založené na poznání, hodnocení a racionálním uvažování. Cílem takového plánování by měla být prosperující společnost, která i v období rizika, neurčitosti a mnohdy i nejistoty byla schopna efektivně fungovat a naplňovat své cíle. Strategické plány dělíme dle následujících 4 hledisek:

2.3.1 Členění dle časového hlediska

Členění strategických plánů z časového pohledu má většinou kaskádovou podobu, tedy postupujeme od dlouhodobých plánů ke krátkodobým plánům. Podobně jako od strategických plánů postupujeme přes taktické po operativní. Plány musí být vždy konzistentní a hierarchicky nejvýše postavený plán, tedy strategický, je určující pro všechny další plány. Časově pak plány dělíme na:

- 1. Dlouhodobé strategické plány.** Jejich rozmezí velice závisí na oboru podnikání, životním cyklu produktu, dynamice odvětví a podobně. V odvětví s vyšší dynamikou se obvykle dlouhodobé strategické plány sestavují na 5 – 10 let. Naproti tomu odvětví s přesně daným vývojem, jako je například těžební průmysl, výroba pečiva nebo komoditní chemie jsou tyto plány zpracovávány klidně i na 10 – 15 let. Výjimkou nejsou ani plány na 25 let a více, které jsou aktualizovány každé 3 – 5 let.
- 2. Střednědobé strategické plány.** Jde o nejvýznamnější plánovací nástroj společnosti. Strategická orientace se nejvíce orientuje podle střednědobých plánů. Střednědobé plány jsou daleko přesnější a reflektují aktuální změny v oboru. Stanovují se většinou na 3 – 5 let. Samozřejmě střednědobý plán podléhá dlouhodobému, ale upřesňuje daleko více konkrétních činností.
- 3. Taktické roční plány.** Jedná se o základní řídicí dokument, který přesně definuje jaké konkrétní činnosti se budou v rámci jednoho roku realizovat. Podle tohoto plánu je posuzována schopnost společnosti naplňovat své cíle.
- 4. Operativní plány.** Jsou rozpracování taktických a strategický plánů na nejnižší úroveň. Mohou být stanovovány na čtvrtletí, měsíc i týden. Kvalitní operativní plánování s pravidelným vyhodnocováním jeho plnění je základem všech úspěšných plánů.

2.3.2 Členění dle úrovně rozhodovacího procesu

Toto členění vychází z úrovně a pravomocí lidí ve společnosti. Nedělají se jednoznačně odshora dolů, ale jsou dělány sekvenčně. Plány mohou být také tvořeny simultánně, kdy plány na nižších úrovních jsou základem pro plány na vyšších úrovních, ovšem je zde vždy respektováno strategické vedení společnosti. Plány dle úrovně rozhodovacího procesu mají následovné členění:

- 1. Plány na úrovni společnosti.** Plány na úrovni společnosti jsou zpracovány bez ohledu na to, jakým způsobem je společnost členěna. Dávají výsledný obraz o strategické orientaci společnost, jejím potenciálním finančním výkonu a naplnění představ vedení. Pokud je společnost součástí nadnárodního holdingu, jsou zpracovány strategické plány na úrovni holdingu, které pak jednotlivé společnosti přebírají.

- 2. Plány na úrovni divizí.** Pokud je společnost rozdělena do divizí, jsou tyto plány zpracovávány na jejich jednotlivých úrovních. Děje se tak například v situacích, kdy má společnost několik výrobních závodů. V případě, že se jedná třeba o velice specifické oblasti, je nutné aby kvalitní rozhodnutí dělali odborníci z dané divize a nikoliv, aby jim vedení společnosti nařizovalo, jak mají svoji divizi vést.
- 3. Plány na úrovni týmů a procesů.** Jde o rozpracování strategických a taktických plánů na operativní úroveň. Takto vnikají například obchodní a marketingové plány, výrobní plány, plány výzkumu nebo vývoje. Tyto plány jsou nezbytnou součástí všech společností, kde je jejich základem týmová práce. Specialitou jsou pak procesně řízené společnosti, jejichž objektem plánování je pak tvorba procesů ve společnosti.

2.3.3 Členění dle věcné náplně plánu

Podle věcné podstaty, respektive funkční členění plánů, jsou plány většinou identické s plány útvaru nebo odpovědnostních středisek. Tyto plány jsou pak podle své věcné náplně členěny takto:

- 1. Marketingové a obchodní plány.** Jde o prodeje v množstevním i finančním vyjádření, plán nákladů spojených s podporou prodeje a případně plán dalších výstupů.
- 2. Plány výroby.** Určuje předpokládané množství vyrobené produkce a vyvozuje nutná opatření k naplnění této produkce. Plánuje také počty a načasování výrobních operací a nezbytnou provozní dobu či vytížení výrobních kapacit.
- 3. Plán řízení jakosti.** Specifikuje rozsah a náklady na ověření a udržení kvality produkce. Plánuje registrační, homologační, ověřovací či auditovací procesy.
- 4. Plán údržby.** Řeší rozsah, zajištění a náklady na preventivní a operativní činnosti.
- 5. Plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje.** Zabývá se rozsahem a náklady na plánované výzkumy, vývoje a technický rozvoj společnosti. Specifikuje také náklady externích činností.
- 6. Plán zásobování a logistiky.** Řeší nákladovost a zajištění logistických operací v rámci vstupů a výstupů. Vybírá dodavatele a stanovuje optimální úroveň skladových zásob, frekvenci doplňování zásob a také logistickou obsluhu zákaznických segmentů.

7. **Plán lidských zdrojů.** Určuje počty pracovních míst, jejich obsazení, kvalifikační nároky, způsoby nábory a náklady na pracovní sílu. Plánuje také firemní vzdělávání nebo mzdové benefity a jejich hodnocení.
8. **Investiční plán.** Zabývá se optimalizací alokace finančních prostředků na jednotlivé finanční aktivity tak, aby získané finanční prostředky společnosti přinášely co možná nejvyšší výnos.
9. **Finanční plán.** Provazuje všechny předchozí plány do celofiremního přehledu výnosů a nákladů, bilance majetku a primárně struktury Cash Flow. Cílem finančního plánu je posoudit, který ze strategických, taktických či operativních plánů má největší životaschopnost.

2.3.4 Členění dle účelu plánu

Členění plánů dle účelu je orientováno na uspokojování informačních potřeb jednotlivých členů společnosti. Obsah plánu je přísně kontrolován, aby nedošlo k úniku informací. Plány se pak liší jak členěním, tak mírou detailu podle toho, kdo si konkrétní plán vyžádal. Jednotlivé plány pak mohou být zpracovány pro účely jako:

- Posouzení finančního zdraví, kdy jde například o podklady pro banku, která má společnosti poskytnout úvěr.
- Poskytnutí informací o budoucím vývoji společnosti pro potenciální investory.
- Poskytnutí interních informací o společnosti, kdy se jedná o navazování partnerství mezi společnostmi.
- Poskytnutí informací pro auditory, kdy jde například o audit v rámci procesu ISO.
- Poskytnutí informací o změnách ve vedení společnosti, které pak zajímá primárně akcionáře.
- Poskytnutí zákonných informací o hospodaření společnosti, které jsou důležité pro odborové organizace, zaměstnance nebo vládní organizace (3 stránky 84 - 88).

2.4 Stanovení cílů

Všechny stanovené cíle podléhají principu SMART. Tento princip jako první popsal George T. Doran v roce 1981. Jednotlivá slova, která představují písmena ve slově

SMART, si mohou různí lidé vykládat v jiných významech. Pro naše potřeby, si ta slova definujeme následovně:

- **Specific** (specifický). Cíl by měl být jednoznačně popsán, pokud není, nemusíme být schopni se adekvátně soustředit na jeho naplnění. Stejně tak může být oslabena i naše motivace.
- **Measurable** (měřitelný). Je podstatné mít měřitelné cíle, jedině tak můžeme měřit náš postup a zůstat motivováni. Plnění jistých dílčích cílů v nás může zvýšit motivaci, jak vidíme, že se náš cíl blíží.
- **Achievable** (dosažitelný). Je nutné si nastavit cíle reálné, měli by z nás dostat maximum, ale musí zůstat dosažitelné. Pokud si nastavíme dosažitelné cíle, budeme daleko více schopni identifikovat dříve přehlížené příležitosti nebo zdroje, které nám mohli pomoci cílů dosáhnout.
- **Relevant** (relevantní). U každého cíle bychom se měli ujistit, že je pro nás relevantní. Zároveň by všechny námi stanovené cíle v jednom plánu měli dávat společně smysl. Stanovené cíle by měli všechny zúčastněné motivovat k jejich realizaci, stejně jako nás, jako hlavní tvůrce.
- **Time bound** (časově omezený). Každý cíl musí mít svůj termín dokončení, jedině tak budeme motivováni k jeho dosažení a předejdeme zbytečnému mluvení, místo skutečné realizace (4).

2.5 Rozvoj malých společností

Při rozvoji mikro a malých společností je možné se zaměřit na 4 základní kategorie rozvoje, které jasně určují, co je prioritní směr rozvoje těchto společností.

2.5.1 Rozvoj v oblasti produktu

Jedním ze základních směrů rozvoje je zdokonalení stávajících produktů nebo uvedení na trh zcela nových produktů. Také je možné své produktu pouze lépe provázat s celkovým doplňkovým servisem, který se k nim váže. Stejně tak malé společnosti mohou přejít na zcela nové produkty, s tím se ale váže i změna distribučních kanálů, strategie, obchodního modelu a klidně i celého výrobního procesu.

2.5.2 Rozvoj v oblasti trhu

Při expanzi na další trhy může podnik získat mnoho dalších zdrojů příjmů ze stávajících produktů, nese to sebou ale jisté komplikace. Malé společnosti by se měly snažit, pokud jim to sortiment dovoluje, dostat co nejdříve ze své zcela úzké lokální distribuce v rámci pouze svého města nebo regionu. Často se malé společnosti díky své vysoké přidané hodnotě dostávají snadněji za hranice než některé velké společnosti.

2.5.3 Rozvoj v oblasti obchodní spolupráce

Někdy jsou rodinné společnosti na některé obchodní aktivity příliš malé a velice by jim pomohla obchodní spolupráce, kdy se spojí několik malých společností a společnými prostředky dokáží daleko více. Existují tři druhy obchodního rozvoje v oblasti obchodní spolupráce:

Rozvoj aliancí – Sdílení technologií mezi společnostmi, pokud některé společnosti například nemají na nákup vlastních strojů mohou si je vzájemně půjčovat nebo nákup realizovat společně. Spolupráce může být jak formální, tak neformální. Je možné spolupracovat i na úrovni dodavatelských či odběratelských firem, stejně tak spolupráce může spočívat pouze ve společném rozvoji a propagaci svých produktů.

Rozvoj spolupráce s asociacemi – Existuje celá řada asociací, které nějakým způsobem podporují rodinné společnosti. Často je to velice jednoduchá cesta k tomu, jak si získat nové obchodní příležitosti.

Spolupráce na úrovni státní podpory / dotace – Nastavení politické situace může výrazným způsobem ovlivnit celé odvětví, je tedy důležité pro menší společnosti spolupracovat společně. Malé společnosti si mohou radit a spolupracovat společně při získávání některých státních podpor nebo zakázek.

2.5.4 Rozvoj v oblasti investičních priorit

Obchodní strategie jsou také provázány se změnami v hlavních oblastech obchodu. Efektivní rozhodování o investicích v dlouhodobém horizontu je jedno z nejdůležitějších. Plánování investic je opět možné v několika oblastech:

Investice do zaměstnanců a jejich rozvoje – Velice malé procento menších společností si uvědomuje význam investice do svých zaměstnanců. Jedná se především o zvyšování

schopnosti svých zaměstnanců v oblastech jako dovednosti, vzdělání, seznámení se strategií celého podniku nebo i základní znalosti marketingu.

Technický rozvoj – Zavedení čistě nových produktů nebo technická inovace stávajících produktů, nebo i vizuální či funkční zdokonalení, může výrazně pomoci malým společnostem v jejich rozvoji. Malé společnosti mohou daleko rychleji zavádět nové produkty a přijít na trh s něčím, co by velkým společnostem trvalo i celé roky.

Změna nebo vylepšení marketingové strategie – Marketingová strategie je jednou z nejdůležitějších věcí v oblasti rozvoje společnosti. Marketing není jen o propagaci a promování nových produktů, ale spíše o nastavení celého myšlení všech členů ve společnosti. Jedná se o přesné určení cílové skupiny, přístupu k zákazníkovi a nebo i způsobu chování jednotlivých členů společnosti. Celý perfektní zážitek při nákupu nového produktu, který provádí proškolený personál může zničit neproškolený údržbář (5).

2.5.5 Rozvoj ve vinařství v ČR

Aktuální trendy rozvoje ve vinařském světě směřují spíše do agroturistiky a moderních technologií. Po 30 letech otevřených hranic se vinařský svět v ČR vyvíjí obrovskou rychlostí. Většina vinařství má již dnes dostatečnou technologii, aby se nemusela již dále věnovat obrovským investicím do výroby a mohli se věnovat spíše orientaci na zákazníka. Zjednodušeně řečeno, vinařství před 30 lety v ČR nebyly téměř schopni vyrobit kvalitní a dobré víno, tedy stačilo mít kvalitní produkt a vinařství slavilo ekonomické úspěchy i bez jediné marketingové aktivity. Dnes umí vyrobit slušné a dobré víno téměř každé vinařství a zaměření vývoje jde díky tomu trochu jiným směrem, než do masivního budování kapacit a zvyšování výroby. Vinařství se také daleko více dívají na to, co si zákazník přeje, protože úroveň znalostí konzumentů vína se dramaticky zlepšila. Před 30 lety převládala poptávka po sladkých vínech, která dnes nezanikla, ale poptávka po suchých vínech jde strmě nahoru. (6; 7)

2.6 Agroturistika

Agroturismus se v literatuře objevuje už téměř tři dekády a jeho popularita stále narůstá. Jedná se o spojení turistické aktivity s farmařením nebo rekreačními činnostmi v prostředí zemědělství. Ne vždy se však představy návštěvníků setkají se stejnou představou u poskytovatelů, tedy farmářů. Agroturistika zahrnuje velké množství

přímého prodeje. Agroturistika by mělo být spojení zábavy se zemědělstvím, kdy se může jednat o poskytování lokálních nápojů, ubytování přímo na farmě, lokální potraviny, zážitky spojené přímo s výrobou, sportovní či zdravotní aktivity spojené s přírodou a farmařením. Původní myšlenka agroturismu spočívala v tom, že farmáři mají často nevyužité zdroje, jako například víc potravin než sami dokáží spotřebovat, volné místnosti, volné stroje nebo i volná pracovní místa v sezónních činnostech, které se dají využít k získání dodatečného příjmu a zvýšit tak ziskovost farmy. Agroturistika se za pár let stala nedílnou součástí turistiky samotné a díky tomu se do ní začaly dostávat i společnosti, které nemají s farmařením nic společného a původní farmáři tak jsou nuceni odprodat své farmy společnostem, které umí dělat turistiku lépe, zato neumí vůbec farmařit. Postupem času se z agroturistiky stává běžný turistický směr, který funguje podobně jako zájezd do exotiky, přitom původní myšlenka propojení farmáře s návštěvníky, už se pomalu vytrácí a často jsou agroturistické destinace jen turistickou atrakcí, kdy reálný farmář už není součástí.

V případech, kdy je farmář stále součástí, je agroturistika unikátní v možnosti propojení běžných lidí s celým výrobním procesem daného produktu farmy, zážitek z běžného života na vesnici a v oblasti farmy. Správná agroturistika by měla fungovat tak, že se návštěvníci zúčastní celého procesu, tedy ne jen čistě výroby, ale i volnočasového života konkrétního farmáře. Lidí z měst často ztrácí jakýkoliv kontakt s přírodou a produkcí potravin a znají je pouze jako produkt v supermarketech. Díky agroturismu tak můžou mít přímý kontakt s danou produkcí a vším, co k tomu patří. Hlavní přidané hodnoty agroturismu můžeme popsat jako:

- 1. Sociologicko – psychologické hodnoty.** Díky propojení farmářů s návštěvníky vznikají příležitosti, jak si užít tradiční životní styl v oblastech mimo město. Díky tomu mohou návštěvníci také získat spousty nových dovedností a zkušeností, naučit se novým jazykům nebo se dozvědět více o historii a filozofii místních obyvatel. Nepochybně také potkají spousty nových lidí a rozšíří si obzory o jejich hodnotový žebříček a dostanou se tak ze své uzavřené bubliny lidí, ve které se běžně pohybují.
- 2. Ekonomické hodnoty.** Díky přísunu nových návštěvníků, kteří často pochází z měst, kde mají jinak nastavené vnímání hodnoty peněz, je agroturistika daleko rychleji posouvána kupředu a farmáři často v místě kde hospodaří dělají daleko více činností, než jen takové, které se týkají farmy samotné. Díky tomu tak

prospívá celé okolí a ne pouze farma samotná. Díky přísunu těchto financí jsou také farmáři schopni platit své zaměstnance a udržovat tak zemědělství v chodu i za podmínek, které jsou ekonomicky často velice nepříznivé, je například daleko ekonomičtější vyrábět všechno ve velkých halách a v obrovských průmyslových objemech, ale je to správné?

- 3. Lokální a environmentální hodnoty.** Jak bylo zmíněno v bodě 2, farmáři často rozvíjí své okolí, protože pro návštěvníky bude daleko zajímavější prostředí které je upravené a krásné, než takové, kde jediné co je krásné je farma samotná. Díky přísunu turistů do zemědělství se všichni snaží zlepšit své okolí, aby turisté měli daleko lepší zážitek z celé akce. V agroturismu je také snaha o zachování starých hodnot, budov či technologií, díky tomu se například zachraňují budovy či stroje, které by bylo ekonomičtější zlikvidovat, ale ekologičtější často ne. V neposlední řadě se díky rozvoji agroturismu také drží v oblastech zemědělství daleko více mladých lidí, když vidí, že to má smysl a potenciál a jsou schopni si udržet téměř stejnou životní úroveň, jako lidé ve městech (8 stránky 15 - 41)

2.6.1 Agroturistické produkty

Každá obchodní aktivita je zaměřena na poskytování služeb a produktů. Cílem agroturismu je poskytnutí co nejlepšího servisu za účelem prodeje co nejvíce produktů. Nevýhodou, nebo možná výhodou agroturismu je fakt, že pevně spojený s místem, kde se farma nachází a její okolí velice ovlivňuje skutečnost, jestli se dané produkty budou nebo nebudou dobře prodávat. Do prodeje tak vstupuje celá řada faktorů, které se velice těžce ovlivňují z pohledu jednoho farmáře, jako čistota ovzduší, krásná příroda, zajímavosti v okolí či architektura. Cílem majitele farmy je zaujmout potenciálního zákazníka v první řadě produktem samotným, ale pokud jsme ve světě, kde produkty jsou všechny z neznalého pohledu stejné, například laik nebude vědět na první pohled rozdíl mezi BIO či ne BIO vínem, tak je nutné mít další aspekty, které pomohou při prodeji, jako je například nádherné prostředí či poutavý příběh. Produkty a služby v agroturismu jsou často spjaty se sezónností, se kterou zákazníci často počítají a díky tomu si mohou farmy říct i o vyšší finanční ohodnocení, protože jejich služby či produkty nejsou dostupné celoročně. Hlavní kategorie produktů a služeb agroturismu, bychom mohli popsat následovně:

- 1. Krátkodobé ubytování.** Při celém procesu ubytování hostů na farmě je nejdůležitější zážitek z celé akce a účast farmáře na celé proceduře. Pokud by farmář hosty pouze přivítal a následně se s nimi rozloučil, nebude to mít takový efekt a hlavně, to je přesně důvod proč si lidé zvolili farmu, kvůli zážitku, nikoli kvůli „luxusnímu“ ubytování. Host by měl mít z celého procesu pocit, že je vítaný a že mu majitelé farmy chtějí všechno ukázat, vysvětlit a nechat ho vyzkoušet.
- 2. Stravování.** Jde o nedílnou součást agroturismu, jakýkoliv návštěvník farmy bude očekávat jídlo a samozřejmě lokální a čerstvé. Nemusí jít nutně o restaurační provoz, ale každá farma by měla svoji službu nějakým způsobem doplnit o možnost stravování přímo na farmě ze surovin, které farma přímo produkuje nebo jsou lokálního charakteru.
- 3. Přímý kontakt.** Často se budou hosté chtít účastnit přímo výrobního procesu a všechno si vyzkoušet. Pro farmáře to může být často velké riziko, pokud nechá hosty dělat všechno a svěří hostům až příliš velkou zodpovědnost. Tuto službu by neměly nabízet farmy, kde se farmář necítí komfortně při spolupráci s lidmi a nemá adekvátní množství trpělivosti.
- 4. Přímý prodej.** Samotným zážitkem může být i nákup produktů, jde například o způsob prodeje, kdy si host může výrobky sám sklídit nebo i vyrobit. Vždy jde o maximální přiblížení celé produkce zákazníkovi, který nechce sterilní produkt v regálu, ale výrobek za kterým vidí veškerou dřinu a smysl jeho existence.
- 5. Relaxační pobyty.** Hlavní myšlenkou je dostat se z městského prostředí do přírody, kde může host zažít pocit volnosti a klidu. Pobyt mohou být jak krátkodobějšího charakteru, tedy víkend či pár dní, tak i dlouhodobého charakteru kdy může jít klidně o pár měsíců. Pak už jde do jisté míry o „hotelovou“ záležitost, ale s doplňky přítomnosti farmy.
- 6. Sport.** Pokud je v okolí farmy krásná příroda, mohou být její součástí i aktivity jako například túry, jízda na koni, lov nebo rybolov. Stejně tak mohou být po okolí krásné cyklotrasy. Často farmy disponují velkým prostorem a tím pádem se zde mohou uskutečnit různé sportovní aktivity, které vyžadují velké množství místa.
- 7. Zábavní aktivity.** Při návštěvě agroturistických lokalit mohou být některé zábavní aktivity velice specifické. Je možné například navštívit přirozeně upravené parky a zahrady, zažít exkurze do různých zemědělských prostor a míst,

kam se zákazník běžně nedostane, nebo v západních zemích je velice populární tak zvané „Kukuřičné bludiště“, které je velice sezónní a kukuřice se pak standardně sklídí, ale zároveň poskytuje daleko větší výnos neoset celou plochu a využít ji například jako bludiště.

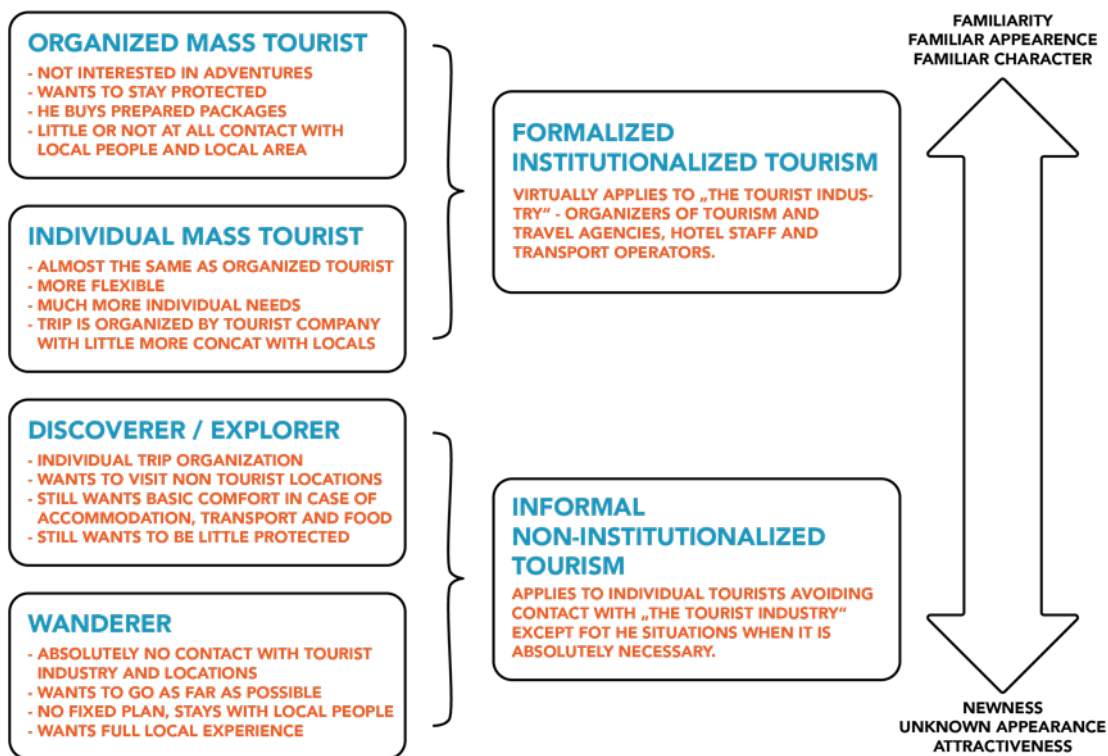
8. **Terapie.** Čím dál častěji se doporučuje jistý způsob agroturistiky jako terapie. Lidé mohou mít velký prospěch s kontaktem se zvířaty či přírodou. Spojení může být i částečně s lázněmi, nebo i některými přírodními prvky, které se v místě farmy nachází. Vždy terapie může být propojena s profesionálem. Bohužel pro tento způsob nejsou vhodné zdaleka všechny farmy, velice záleží na prostředí.
9. **Kultura.** Farmy mohou mimo jiné nabízet i produkty spojené s historií a kulturou daného místa. Mohou mít například svá malá muzea, nebo přímo skanzeny. Součástí agroturistiky pak mohou být různé kulturní a tradiční akce. Stejně tak si mohou návštěvníci například vyzkoušet některé historické postupy při výrobě, které se dnes již nedělají ani v těch nejzapadlejších farmách a jde spíše o zkušenost a zážitek.

Všechny zmíněné kategorie můžeme chápat jako podporu prodeje, protože i když jsou placené a ubytování, stravování atp. je vždy placené, to není hlavním důvodem, proč to všechno farmář dělá, hlavním cílem je prodat své produkty a doplnit je o unikátní zážitek z farmy samotné (8 stránky 132 - 154).

2.6.2 Agroturisté

Základním zdrojem příjmu v agroturismu jsou samozřejmě agroturisté. Ovšem množství turistů, kteří danou farmu navštíví velice závisí na několika faktorech, jako velikost nejbližšího města, dopravní dostupnost, kvalita produktů a služeb farmy, reklama a mnoho dalšího. Při sezónním farmaření jsou výkyvy v návštěvnosti ještě vyšší. Největší pohyb agroturistů je v období jara a léta, od pátku do neděle a také o prázdninách. Pokud se někdo chce aktivně zabývat agroturismem, měl by vědět, kde své zákazníky může najít, naučit se odhadovat jejich potřeby, očekávání nebo i chuťové předpoklady. Je nutné zákazníky umět také segmentovat, protože obzvláště v agroturistice, kde jsou chutě zákazníků často velice specifické, není jednoduché nabízet jeden produkt všem. Bohužel neexistuje jedna univerzální metoda na segmentaci zákazníků v agroturismu, přesto, že se používá celá řada kritérií, není jednoznačně určitelné, která jsou ta správná. Jedním z možných způsobů segmentace je základní rozdělení podle demografických vlastností

(věk, pohlaví, příjmové skupiny, rodinný statut atp.). Další segmentace podle popisných proměnných může být založena na faktorech jako důvody k cestování, prospěch spojený s uspokojováním potřeb, psychologické faktory nebo sociální role. Segmentaci můžeme také provádět podle životního stylu, kulturních preferencí, žebříčku hodnot, skupinové sounáležitosti, náboženství či politických názorů. Dnešní agroturistika vyžaduje daleko pokročilejší segmentaci. Mezi základní kritéria pro segmentaci zákazníků v agroturistice se dají považovat demografická, ekonomická a psychologická (8 stránky 155 - 167).



Obrázek 3: Rozdělení agroturistů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (8))

2.6.3 Agroturistický trh

V posledních letech poptávka po agroturistických produktech a službách strmě narůstá, nebylo tomu tak vždy. Z počátku byla agroturistika součástí zemědělství, kde byly velice nízké ceny za produkty a díky tomu i poptávka očekávala nízké ceny. Jak se agroturistika vyvíjí, služby zkvalitňují a produkty se stávají propracovanějšími, roste i cena a zákazníci již dávno neočekávají jen levné produkty a služby. Vše je spojeno i s všeobecně rostoucím světovým bohatstvím. Bohužel je agroturistický trh také velice spojený se sezónností a počasím, které se nedá ovlivnit. Agroturistický trh se neustále vyvíjí a jeho vývoj je úzce svázán se stavem světové ekonomiky, demografie a sociálním faktorem daného produktu. Primárně je však ovlivňován HDP na osobu. Za turistiku a

zážitky lidé začnou utrácet teprve, až mají pokryté veškeré základní potřeby. Všeobecně jsou státy s vysokým HDP na osobu charakterizovány jako státy s vysokým příjmem z turismu. Očekávání kvality služeb se mění s velikostí bohatství návštěvníků, ne všichni si však chtějí nebo mohou dovolit ty nejlepší služby. Pro agroturistický sektor je proto podstatné zaměřit se i na ty, kteří nemají takové jmění, protože v situacích, kdy dojde k ekonomickému poklesu, budou lidé hledat levnější verzi dovolené a nepojedou do 5 hvězdičkového hotelu do exotiky, naopak budou vyhledávat bližší destinace se zážitkem za lepší ceny. Zůstává tedy otázkou, zda se vyplatí zaměřit na daleko větší skupinu obyvatel s nižšími příjmy, nebo na velice malou skupinu obyvatel s vysokými příjmy (8 stránky 168 - 175).

2.6.4 Vývoj agroturismu

Lidé mají spousty potřeby a jednou z nich je i potřeba cítit něco jako spojení s přírodou. Po staletí tuto potřebu lidé uspokojovali prací v zemědělství. Přesto, že se lidé snaží uspokojit tuto potřebu pořízením mazlíčků, návštěvou parku nebo podobnou aktivitou, není to dostatečné a díky vysoké urbanizaci nastal strmý vývoj agroturismu, kdy se lidé chtějí dostat zpět blíže k přírodě, i když si tu potřebu mnohdy neuvědomují. Aktuální predikce říkají, že v roce 2030 bude žít ve městech přes 60% všech obyvatel světa. Zatímco se populace ve vesnicích snižuje, díky stále náročnějšímu a méně ziskovému zemědělství, populace ve městech roste. Lidé ve městech pak tráví většinu svého, jak pracovního tak volného, času vevnitř. Lidé z měst díky tomu zcela ztratili kontakt s přírodou, zemědělstvím a farmařením. To způsobuje často potíže v mentálním zdraví.

Jak vznik vlastně agroturismus? Farmáři potřebovali zvýšit své příjmy. Díky tomu, aby se lidé udrželi ve venkovských oblastech začal být agroturismus aktivně podporován vládami. Mělo to za následek rapidní nárůst agroturismu, je to ale udržitelné? Pokud budeme považovat agroturismus za základní lidskou potřebu, můžeme předpokládat, že jeho potenciál je obrovský, avšak poptávka je stále nižší než nabídka, i když poptávka stále roste. Ne všichni vědí o agroturismu a díky tomu existuje stále velký potenciál růstu. Stejně tak jak bude růst poptávka po agroturistických službách, bude růst i jejich cena a postupem času si také bude méně a méně lidí moci dovolit tyto služby a produkty dovolit. Zatímco 20. století je považováno za období specializace, koncentrace, růst efektivity a sjednocení pracovníků ve službách, tak agroturismus tak jak ho známe dnes jde opačným směrem, respektive snaží se o diverzifikaci, kdy není cílem mít jednotné fabriky na

produkty, které mají původ v přírodě a v unikátnosti je jejich krása. Vždy může nastat podobný směr i agroturistice, jakože se tak už stalo v pár případech, kdy lidé vlastníci velký kapitál hledají další příležitosti pro investici a v případě, že zainvestují do některých agroturistických společností, budou chtít tyto společnosti škálovat. Podobně jako v zemědělství, kdy před 100 lety na tu stejnou produkci bylo zapotřebí 70 – 100 lidí, tak stejné produkce dnes dosáhnou 2 – 3 lidé. Díky tomu se stále víc a víc lidí přesouvá do měst a na venkově se státy snaží podporovat i jiné, než zemědělské aktivity, aby zachovali rozvoj těchto oblastí. Ruku v ruce s tím, že chce méně lidí pracovat v zemědělství jde skutečnost, že lidí vydělávají více a budou mít více prostředků na utrácení, z tohoto pohledu se zdá agroturistika jako jedinečný směr, který dokáže zemědělcům přinést další zdroj příjmu, aniž by museli neustále zvyšovat efektivitu a produkci svých zemědělských produktů (8 stránky 275 - 281).

2.7 Investiční rozhodování

Jedno z nejdůležitějších rozhodování ve společnosti vůbec, jehož cílem je určit, jestli se konkrétní projekt realizuje, či nikoliv. Čím větší projekty jsou, tím větší dopad na společnost mohou mít, ať už pozitivní, nebo negativní a podle toho je třeba jim věnovat adekvátní míru pozornosti. Investiční projekty můžeme rozřadit do několika skupin, první skupina z pohledu rozvoje společnosti se dělí následovně:

1. **Rozvojové projekty.** Orientují se hlavně na expanzi, tedy zvýšení produkce, zavedení nových výrobků nebo služeb, proniknutí na nové trhy aj. Cílem je růst tržeb.
2. **Obnovovací projekty.** Zde jde hlavně o obnovu některých výrobních zařízení za účelem ekonomické smysluplnosti fungování daného zařízení. V druhém případě jde o obnovu zařízení s cílem snížení nákladů nebo zvýšení efektivnosti.
3. **Mandatorní projekty.** Cílem není zvýšení ani produktivity, ani zlepšení ekonomických výstupů, ale na dodržování zákona. Pokud přijde nové vládní nařízení, společnosti se mu musí podřídit, pokud chtějí v dané zemi provádět svoji obchodní činnost nadále.

Projekty nás také mohou zajímat z pohledu jejich věcné náplně, kdy naopak řešíme, jestli cílem celého projektu je zavedení nových výrobků, technologií, kdy zavádíme na trh produkty, které již existují, ale naše společnost je do té doby nevyráběla, nebo jdeme směrem výzkumu a vývoje absolutně nových produktů, které nejsou na trhu vůbec

k dostání. V případě vývoje se vystavujeme daleko vyššímu riziku, pokud bude daný produkt neúspěšný. Investiční projekty mohou být realizovány jak formou investiční výstavby, tak formou akvizice. V prvním případě jde o některý ze způsobů realizace výše uvedený v této kapitole, kdy se stavba realizuje buď jako komponent současně společnosti, například rozšíření výrobní haly atp. nebo jde o realizaci na zelené louce, kdy se staví zcela nový projekt. Forma akvizice je založena na koupi již existujícího společnosti o kterou se rozšíří naše společnost (9 str. 13).

2.7.1 Příprava projektu

Pro úspěšný investiční projekt je zapotřebí udělat adekvátní přípravu před samotnou realizací, tedy věnovat pozornost před-investiční fázi, která nám do značné míry zajistí úspěšnost projektu. Stejně tak můžeme dojít k závěru, že daný projekt nemá vůbec smysl a nebo že má velké nedostatky a nebyla dobře udělána technogicko-ekonomická studie projektu. Dobrou přípravou můžeme předejít zbytečným ztrátám v rámci realizace.

2.7.1.1 Předinvestiční fáze

Tuto fázi zpravidla tvoří dílčí úkoly jako identifikace podnikatelských příležitostí, předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant a hodnocení projektu a rozhodování o jeho realizaci či zamítnutí.

Identifikace podnikatelských příležitostí tvoří východisko pro další rozhodování. Které do značné míry může vycházet z modelu Lean Canvas popsaným v kapitole 2.2.. Pokud nejsme schopni vyrábět produkt, který má smysl vyrábět, není důvod v investici dále pokračovat. Je dobré udělat základní průzkum trhu, příležitostí, analýzy možností, abychom si ujasnili, zda to všechno dává smysl.

Následně se můžeme věnovat technicko ekonomické studii, která slouží jako základ k finálnímu rozhodnutí o realizaci projektu. Cílem této studie je zpracovat odpovědi na otázky jako:

- Byly vyšetřeny a posouzeny všechny možné varianty projektu.
- Projekt má tak závažné rozhodovací body, že je třeba udělat jejich důkladnou a podrobnou analýzu, například pomocí marketingových průzkumů, laboratorních testů, pozorování, ověřování atp.
- Je celá myšlenka je dostatečně atraktivní pro investora, nebo skupinu investorů nebo je to právě naopak?

- Je podnikatelská myšlenka tak silná, že na základě těchto pár bodů vypadá její realizace a smysluplnost velice slibně?
- Stav životního prostředí a potenciální budoucí vývoj v zamýšlené lokalitě nebude naší myšlenkou nijak závažně ohrožen, spíš naopak.

Pokud se budeme bavit o konkrétních položkách, které by měla technicko ekonomická analýza obsahovat, pak jsou to následující:

- Strategie společnosti a rozsah projektu.
- Marketingová strategie.
- Základní surovina a materiál pro výrobu ve společnosti.
- Umístění projektu a předpokládaný vliv na životní prostředí.
- Technologický proces a výrobní zařízení.
- Pracovníci a mzdové náklady.
- Organizační uspořádání.
- Plán realizace a jeho rozpočet.
- Rizikové faktory neúspěchu projektu.

2.7.1.2 Investiční fáze

Tato fáze se zabývá již konkrétními činnostmi, které tvoří realizaci samotného projektu. Jejím hlavním cílem je tvorba právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu. Jednotlivé fáze v investiční fázi jsou:

- Zpracování a zadání stavby.
- Zpracování úvodní projektové dokumentace.
- Zpracování realizační dokumentace.
- Realizace výstavby.
- Příprava uvedení do provozu.
- Aktualizace dokumentů a systému.

Všechny činnosti které jsou realizované v rámci investiční fáze vychází z předpokladu, že projekt jako takový má smysl a má cenu ho realizovat, protože jsme si to dokázali v předinvestiční fázi. Zatímco v předinvestiční fázi byl nejvíce podstatný faktor kvality

údajů pro potřebné analýzy, ve fázi investiční je nejdůležitější faktor času. Je tedy špatné šetřit na analýzách a získávání potřebných informací v předinvestiční fázi, protože to může mít za následek daleko horší dopady, když se pustíme do špatného investičního projektu, nebo špatně naplánovaného investičního projektu.

2.7.1.3 Provozní fáze

Při této fázi je důležité se dívat na krátkodobé i dlouhodobé hledisko. Z krátkodobého pohledu se jedná o zahájení provozu, kdy zjistíme, jestli projekt nemá potíže, nebo zda byly zvládnuty všechny technické předpoklady. Z dlouhodobého pohledu se pak díváme na dopad do strategie společnosti a vyplývající výnosy a výdaje spojené s projektem. Pokud nedojde v předchozích fázích projektu k pochybením, pak o ziskovosti projektu rozhoduje primárně jeho kvalita zpracování.

2.7.1.4 Ukončení provozu a likvidace

Fáze představující finální fázi života projektu a výdaje a příjmy spojené s likvidací projektu. Pokud víme, že projekt má svoji životnost časově omezenou, je nutné počítat s tvorbou rezerv na jeho likvidaci. Zůstatková likvidační hodnota, ať už kladná nebo záporná má pak významný vliv na celkové hodnocení úspěšnosti projektu. Z praxe jsou tyto odhady většinou výrazně pozitivní, je tedy dobré počítat spíše s nižší nebo zápornou zůstatkovou hodnotou (9 stránky 13 - 25).

2.7.2 Kalkulace

Kalkulace spočívá v přiřazování jednotlivých nákladů k určitému výkonu. Můžeme rozdělovat dva základní druhy kalkulací a sice předběžnou kalkulaci (vychází z našich předpokladů a dat před realizací) a výslednou kalkulaci (vychází až z následných reálných nákladů na realizaci). Náklady pak můžeme následně členit kde několika kritérii.

2.7.2.1 Druhé členění nákladů

Jedná se o základní třídění nákladů, kdy se jednotlivé skupiny seskupují podle stejnorodého druhu, je tedy možné podle těchto kritérií náklady rozčlenit následovně:

- **Prvotní náklady**, kdy se jedná o náklady zachycené v 5 účtové třídě, tedy náklady. Jde například o spotřebu materiálu, externí práce, mzdy, odpisy nebo finanční náklady.
- **Druhotné náklady**, které vyplývají z vnitropodnikových vztahů a jde o interní převody. Jde například o spotřebu vlastních výrobků, propojení jednotlivých oddělení a režijní náklady.

2.7.2.2 Kalkulační členění nákladů

Toto členění přiřazuje jednotlivé náklady k určitým výkonům a můžeme ho rozčlenit následovně:

- **Přímé náklady** se dají přímo přiřadit k danému výkonu, například na jednu láhev potřebujeme jeden uzávěr. Zjišťují se přímo z účetnictví.
- **Nepřímé náklady** jsou takové, které se stanovují podle rozvrhové základny k jejich jednotlivým výkonům. Nepřímé náklady budou vždy nepřesné, je tedy důležité mít co nejvíce nákladů v přímých, aby výsledné náklady na daný výkon byly co nejpřesnější.
- **Nekalkulovatelné náklady** jsou náklady ne nutně spojené s výrobou, například prodaný materiál nebo opravné položky.

2.7.2.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

Ze složitosti výrobního procesu plyne, že jednotlivé náklady jsou vázané na výkony různě, v této souvislosti můžeme rozlišit dva základní typy nákladů:

- **Variabilní náklady**, neboli závislé na objemu výroby.
- **Fixní náklady**, které jsou v konkrétním intervalu produkce neměnné i při změnách produkce.

2.7.2.4 Členění nákladů pro manažerské rozhodování

Vedle vlastního pojetí nákladů existuje také manažerské pojetí nákladů, kdy se zaměřujeme primárně na účelovost nákladů, jejich smysl a jaký ekonomický výsledek nám takovéto náklady poskytnou. Náklady pak můžeme rozdělit do 4 skupin.

- **Oportunitní náklady** nepředstavují reálně vynaložené náklady, ale fiktivní očekávání, co by nám finanční prostředky vložené do jednoho projektu mohli vynést, kdybychom je investovali jiným způsobem, nebo kdybychom je nechali jen tak ležet například na spořicímu účtu.
- **Mezní náklady** ukazují přírůstek nákladů vyvolaný zvýšením objemu produkce o jednotku. Pak hledáme optimální množství produkce, kdy se nám mezní náklady rovnají mezním příjmům.
- **Relevantní náklady** představují budoucí peněžní toky, které jsou vyvolané realizací určitého rozhodování a odrážejí podmínky uskutečnění určitého rozhodnutí. Liší se pak v alternativách, které přicházejí v úvahu.

- **Irelevantní náklady** jsou pak nezměněné při uplatnění určitého rozhodnutí, popřípadě jsou ve všech alternativách rozhodnutí stejné a není nutné o nich uvažovat a brát je v potaz při rozhodování (10).

2.7.3 Návratnost a ekonomická efektivnost

Při rozhodování, zda zvolit konkrétní investiční projekt, nám pomůže propočtení několika ukazatelů ekonomické efektivnosti, tato kritéria měří zpravidla výnosnost nebo také návratnost ekonomických vynaložených zdrojů na realizaci projektu. Nejčastěji se používají ukazatele jako rentabilita kapitálu, doba úhrady či doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability nebo vnitřní výnosové procento.

2.7.3.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability měří návratnost vynaloženého kapitálu k financování investičního projektu tak, že poměrují zisk projektu k vynaloženým prostředkům. Existuje celá řada těchto ukazatelů ale k těm nejčastějším patří rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI) a účetní rentabilita kapitálu.

- **Rentabilita vlastního kapitálu** stanovuje poměr mezi ziskem po zdanění k vynaloženému vlastnímu kapitálu a vyjadřuje tak míru zhodnocení vlastních finančních prostředků. **Rentabilita celkového kapitálu** pak dává do poměru celkový vynaložený kapitál k zisku po zdanění.
- **Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu** se liší od ROE a ROA tím, že ve jmenovateli je pouze dlouhodobě investovaný kapitál, tedy kapitál investovaný do projektu snížený o krátkodobé cizí zdroje.

Vzhledem k tomu, že vstupní údaje těchto ukazatelů se s časem mění, je zvykem je vyhodnocovat každý rok zvlášť. V případě předběžného výpočtu se počítá například se 3 variantami, kdy se jedná o pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu, kdy v pesimistické máme využití výrobní kapacity projektu na 30%, v realistické na 50% a v optimistické na 80%. Pokud dává projekt smysl i v pesimistické variantě, dá se považovat za smysluplný.

2.7.3.2 Doba úhrady

Jde o jednoduchou definici doby, která je potřeba pro úhradu veškerých finančních prostředků vynaložených na investiční projekt a jeho budoucí příjmy. Toto stanovení

vychází z peněžních toků vycházejících z projektu. Na jednoduchém příkladu si ukážeme, jak se počítá návratnost projektu.

Předpokládaná doba životnosti projektu je 5 let, výstavba trvá necelý rok a přičemž koncem prvního roku již zahajujeme výrobu, celkové investiční náklady jsou 150 mil. Kč, kdy na počátku vynaložíme 130 mil. Kč. Zbýlých 20 mil. Kč bude investováno v průběhu prvního roku. Konkrétní návratnost ukazuje tabulka č.

Tabulka 1: Peněžní toky projektu
(Zdroj: (9 str. 66))

Položka (mil, Kč)	Rok					
	0	1	2	3	4	5
Čisté provozní příjmy		10	50	60	60	60
Likvidační hodnota						20
Příjmy celkem		10	50	60	60	80
Investiční náklady	130	20				
Čistý peněžní tok	-130	-10	50	60	60	80
Kumulovaný čistý peněžní tok	-130	-140	-90	-30	30	110

Na dobu návratnosti se pak musíme vždy dívat pohledem daného oboru, ve kterém projekt realizujeme, budeme vnímat jinak dobu návratnosti v technologické společnosti než v zemědělství. Pokud je doba návratnosti stejná nebo lepší, než je v našem oboru normální, projekt by měl být povolen, v opačném případě zamítnut. Čím je doba návratnosti kratší, tím je projekt smysluplnější. Ovšem i tato metoda má významné problémy, jako například fakt, že zcela ignoruje časový průběh peněžních toků, ignoruje příjmy projektu po době úhrady a hlavně nerespektuje faktor času, kdy peníze dnes mají vyšší hodnotu než peníze v budoucnu. Tyto faktory zohledňují pak tzv. diskontované metody, které jsou popsány v následujících kapitolách.

2.7.3.3 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní míra výnosnosti je chápána jako výnosnost, kterou projekt generuje během svého života. Číselně je vnitřní výnosové procento, dále jen VVP, rovno takové diskontní sazbě,

při které je čistá současná hodnota, dále jen ČSH, rovna nule. Stanovení VVP je složitější než určení ČSH, neboť je to řešení rovnice n-tého stupně, kde n je doba života projektu.

2.7.3.4 Čistá současná hodnota

Tato metoda představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů a současné hodnoty všech výdajů spojených s projektem. Neboli součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života zahrnující jak období výstavby, tak období provozu. Výpočet bude ilustrován na příkladu popsaném v kapitole 2.7.3.2 Doba úhrady.

Tabulka 2: Čistá současná hodnota
(Zdroj: (9 str. 69))

Položka (mil, Kč)	Rok					
	0	1	2	3	4	5
Příjmy		10,00	50,00	60,00	60,00	80,00
Diskontované příjmy		9,09	41,30	45,06	40,98	49,68
Kumulované diskontované příjmy		9,09	50,39	95,45	136,43	186,11
Výdaje	130,00	20,00				
Diskontované výdaje	130,00	18,18				
Kumulované diskontované výdaje	130,00	148,18	148,18	148,18	148,18	148,18
Čistý peněžní tok	-130,00	- 10,00	50,00	60,00	60,00	80,00
Diskontovaný peněžní tok	-130,00	- 9,09	41,30	45,06	40,98	49,68
Kumulovaný diskontovaný čistý peněžní tok	-130,00	-139,09	- 97,79	- 52,73	- 11,75	37,93
Diskontní faktor	1,000	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621

Problémem v tomto případě je pak určení diskontní sazby. Pro ilustraci jsme ji v tomto příkladu určili na hodnotě 10%, kdy je výpočet diskontního faktoru pro tento konkrétní případ následující:

Rovnice 1: Diskontní faktor
(Zdroj: (9))

$$DF = \frac{1}{(1 + 0,1)^n}$$

DF = Diskontní faktor

n = roky

Při výpočtu diskontní sazby pro investiční projekt vycházíme ze dvou základních předpokladů:

1. Míra rizika projektu je přibližně stejná, jako riziko celé činnosti společnosti, dá se tedy projekt považovat za kopii společnosti jako takové.
2. Způsob financování projektu není příliš odlišný od způsobu financování celé společnosti. Pokud například společnost financuje svoji činnost výhradně z vlastních zdrojů, i investiční projekt by měl být výhradně z vlastních zdrojů.

Pokud jsou tyto předpoklady splněny, můžeme diskontní sazbu vypočítat jako vážený průměr nákladů vlastního a cizího kapitálu. Při výpočtech diskontních sazeb pomocí VVP často dochází k chybě díky špatnému posouzení kapitálové náročnosti a kapitálovému rozložení. Je proto nutná korekce vzhledem k rizikovosti projektu. Dá se předpokládat, že čím vyšší je procento cizího kapitálu v projektu, tím je vyšší i diskontní sazba. Existuje celá řada přesných výpočtů diskontní sazby, ale všeobecně se v praxi používá několik základních členění diskontních sazeb:

1. **Obnova výrobního zařízení** – diskontní sazba 8%
2. **Snížení nákladů osvědčenou technologií** - diskontní sazba 10%
3. **Rozšíření existujícího výrobního programu** - diskontní sazba 12%
4. **Zavádění nových výrobků** - diskontní sazba 15%
5. **Projekty vzdálené zaměření společnosti** - diskontní sazba 20%

Tímto způsobem můžeme velice jednoduše, ale orientačně, určit nominální diskontní sazbu. Abychom docílili reálné diskontní sazby, je nutné počítat s průměrnou roční mírou inflace. Výpočet pak vypadá následovně:

Rovnice 2: Reálná diskontní sazba
(Zdroj: (9))

$$r_k = \left(\frac{1 + r}{1 + m} - 1 \right) \times 100$$

r_k = Reálná (korigovaná) diskontní sazba (%)

r = Nominální diskontní sazba (%/100)

m = Průměrná roční míra inflace

Často diskutovaný problém u diskontní sazby je ten, že by se měla v čase měnit, neboť časově vzdálenější finanční toky mají jinou hodnotu. Tato úvaha je však chybná, neboť užití stejné diskontní sazby už samo o sobě počítá s vyšším diskontováním vzdálenějších peněžních toků (9 stránky 63 - 135).

2.7.4 Podnikatelský záměr

Na základě realizovaných výpočtů v kapitole 2.7 je možné napsat podnikatelský záměr, který, pokud je dobře napsaný, nám může velice usnadnit získávání potřebného kapitálu na jeho realizaci. Například banky vyžadují velice přesné odůvodnění, jak budou jejich finanční prostředky zhodnoceny, aby poskytl úvěr na realizaci podnikatelského záměru. Podnikatelský záměr by měl obsahovat nepochybně položky uvedené v následujících kapitolách. Podnikatelský záměr by měl být stručný, jednoduchý a přehledný, mělo by být jednoznačně zřejmé, co je konkurenční výhoda našeho produktu, určitě by měl reflektovat realitu a nějaký pohled do budoucnosti. Vždy je u podnikatelského záměru důležité myslet trochu pesimisticky, vždy je lepší mít menší cíle a mít radost z jejich překonání, než mít nereálné cíle a být frustrovaný z jejich nedosažení. Podnikatelský záměr by měl být zpracovaný profesionálně, formálně správně a důvěryhodně. Nesmíme opomenout ani slabá místa projektu, která záměru naopak dodají na důvěryhodnosti.

2.7.4.1 Realizační resumé

Součástí realizačního resumé by měly být všechny základní informace o společnosti od adresy, kontaktu, její hlavní podnikatelské činnosti, popisu trhu, distribučních cest, strategické zaměření společnosti, zhodnocení manažerských zkušeností až po finanční aspekty. Po přečtení resumé by měl čtenář mít jednoznačný obrázek o tom, s jakou společností má tu čest.

2.7.4.2 Charakteristika společnosti a jejich cílů

V této části by měly být popsány všechny dlouhodobé cíle a vize společnosti jak současné, tak i historické. Jde o náhled do minulosti společnosti a jak se vyvíjeli jejich rozhodovací procesy a přístupy. Mělo by z toho být i zřejmé, co je hlavní konkurenční výhodou společnosti a proč jsou jí zákazníci věrní a kupují právě její produkty. Určitě

nesmí chybět ani popis cílů, jak se sledují, kdy jich chce společnost dosáhnout a jak moc jsou motivováni.

2.7.4.3 Organizace řízení a manažerský tým

V této části by měl podnikatelský záměr popisovat organizační schéma společnosti, charakterizovat klíčové pracovníky, popsat politiku odměňování, opět vymezit dlouhodobé cíle a záměry, tentokrát se zaměřením hlavně do budoucnosti nebo také základní přístup a filozofii řízení společnosti. Posledním důležitým aspektem je pak popis kvality řízení, tedy kdo odpovídá za kvalitu, jakým způsobem je řízená a nějaký důkaz, že jsou produkty adekvátně kvalitní.

2.7.4.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie projektu

Tato část popisuje základní výsledky a závěry technicko - ekonomické studie, kdy se zaměřuje primárně na výrobní program společnosti, analýzu trhu a konkurence, marketingové strategie, velikost výrobní jednotky, pracovní síly, finanční analýzu a analýzu rizik. Pokud se jedná o projekt již existující společnosti, je třeba brát v úvahu ostatní aktivity společnosti a dát nový podnikatelský záměr do kontextu společnosti a jejich aktivit. Následně je velice důležitá analýza rizik a jejich možné dopady na společnost.

2.7.4.5 Shrnutí a závěry

Nejdůležitějším parametrem části shrnutí je nastavení časového rámce. Dále by mělo shrnutí obsahovat celkové strategické zaměření a jeho koordinaci, zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu a stanovení požadavků nutných k úspěšné realizaci projektu. Velice důležitá informace je pak o době zahájení výstavby a realizace projektu, na kterou se váže doba, kdy budou potřeba finanční prostředky (9 stránky 305 - 310).

2.8 Marketing

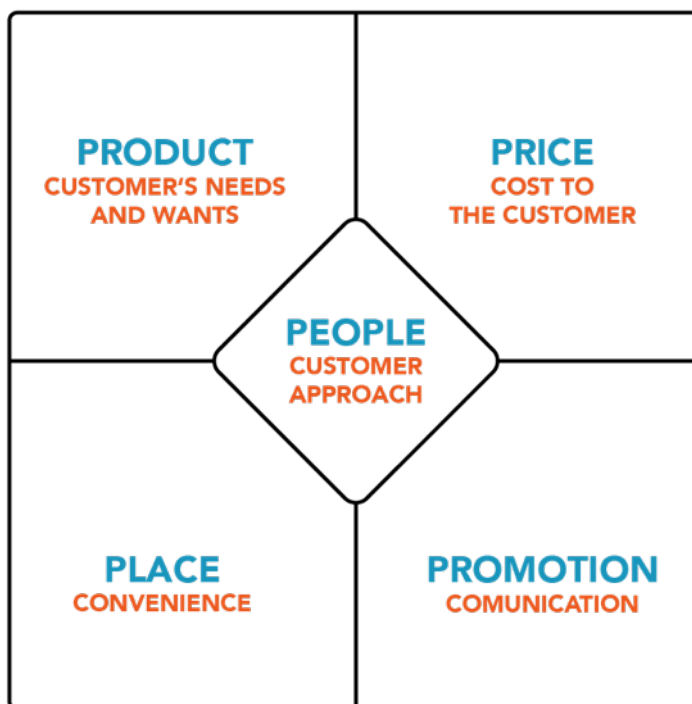
Marketing je dnes nedílnou součástí světa, jeho primárním cílem je zjišťování uspokojování lidských potřeb a hledání možných potřeb, o kterých neví ani sám zákazník. Existuje na světě několik společností jako IKEA či eBay, které díky své marketingové chytrosti změnily soukromou a společenskou potřebu ve výnosnou podnikatelskou příležitost (11 str. 35).

Marketing hraje při budování společnosti klíčovou roli, bez kvalitního marketingu, nemůže společnost téměř fungovat. Společnost může vyrábět nejlepší produkty na světě, ve své kategorii, ale pokud o nich nikdo nebude vědět, společnost nebude mít zisk a tedy

její existence brzy skončí. Dobrý marketing totiž není jen tak. V dnešní bouřlivé době 21. století je marketing o často velice komplexních řešeních, je to něco mezi vědou a uměním. Marketing již není jen o propagaci produktů, ale o celkovém myšlení celé společnosti a jejím nastavení hodnot (11 str. 35).

2.8.1 Marketingový mix

Za nejdůležitější výstup marketingu se dá považovat nabídka produktu / služby, která skutečně naplňuje potřeby zákazníka. Marketingový mix, označovaný jako taktický marketing, nebo 4 a více P. Základní forma marketingového mixu používá 4P, které vychází z anglických slov: price, product, promotion, place. Postupem času se tento model rozšiřoval o mnoho dalších P, jako například: people, proces, planning, partnership, political power a dalších. Největším nedostatkem modelu 4P či 5P bylo, že se zaměřovali hlavně na vnitřní fungování společnosti. Pan Robert Lauterborn přišel v roce 1990 s modelem 4C, který na 4P nejen navazuje, ale jednotlivé položky rozšiřuje o pohled zákazníka, tedy pohled o 180° jiným směrem. Pro potřeby této práce, budeme uvažovat model 5P a 5C, který je graficky znázorněný na obrázku č. 4 (12 str. 134).

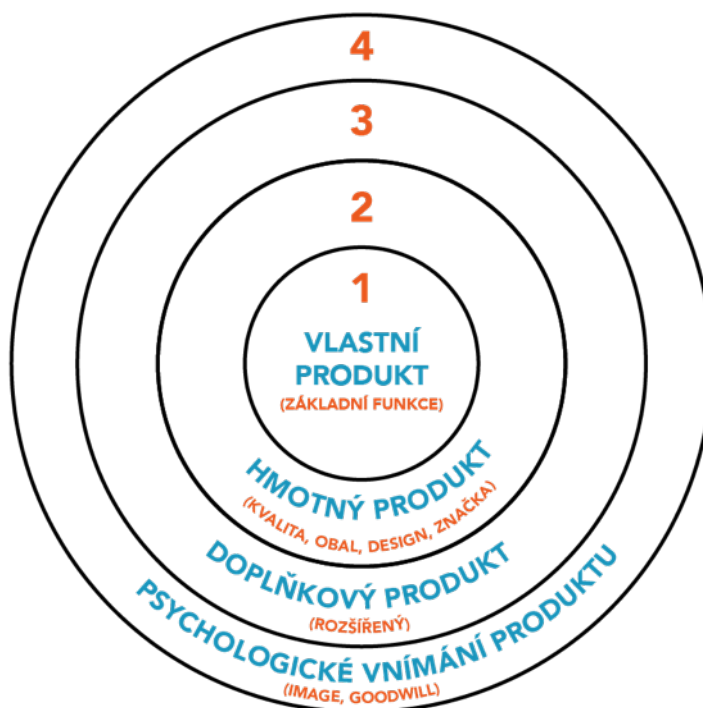


Obrázek 4: Model 5P a 5C
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (12))

Produkt (Product)

Jedná se o základ celé společnosti. Ať už jde o hmotný produkt, službu či know-how, produkt je základem samotného smyslu existence společnosti a hlavním důvodem, proč byla založena. Když společnost přichází na trh s novým produktem, téměř nikdy to není jen pouze produkt, vždy se s ním pojí celá řada dalších aspektů, jako doprava, poradenství, záruční servis, objednávání a další doplňky (12 str. 137).

Kompletní produkt. Každý kvalitní produkt, by se měl skládat ze 4 vrstev viz obrázek č. 5. Jednotlivé vrstvy je třeba poskládat tak, aby zákazník ocenil jejich hodnotu. Cílem produktu tedy není, aby uměl všechno, ale aby měl vlastnosti, které u daného produktu



Obrázek 5: Marketingový produkt

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (12))

zákazník ocení a bude ochoten zaplatit. Například společnost Apple vyrábí produkty, které čistě po parametrové stránce nemají konkurenční výhodu, jsme schopni koupit telefony či počítače s daleko vyšším papírovým výkonem za nižší ceny, přesto Apple dokáže prodávat své výrobky za dané ceny, díky jeho unikátnímu ekosystému, designu a příběhu, které se nedá nahradit výkonnějším procesorem (12 str. 140).

Produkt z pohledu spotřebitele. Zákazník kupující produkt, často nepopíše konkrétní potřebu, respektive popíše potřebu, kterou si myslí, že má, i když reálně může být úplně jiná. Naším cílem tedy je, zjistit co nejvíce o zákazníkovi a jeho potřebách a pomoci mu s výběrem pro něho nejlepšího produktu. Snažíme se náš produkt nabízet kompletní (12 str. 141).

2.8.1.1 Cena (Price)

S cenou musí společnost zacházet velice opatrně. Bezdůvodné snižování ceny může u zákazníků vyvolat nedůvěru. Je tedy nutné, před změnou ceny, ať už nahoru nebo dolů, domýšlet možné aspekty, které to může na zákazníky mít. Nejčastější myšlenkou v hlavě zákazníka je, jak si mohli takovou slevu dovolit? Je všechno ostatní akorát předražené, nebo sleva není skutečná? Představme si, že máme společnost, která dlouhodobě spolupracuje s pracovní agenturou, najednou nám taková společnost nabídne 3 zaměstnance za cenu 2 a pokud si objednáme minimálně 10 zaměstnanců, dostaneme navíc notebook. Když pracovní agentura takovéto bonusy nikdy dříve nenabízela, okamžitě nás napadne, jestli se na trhu neobjevila nějaká nová schopná konkurence? Nebo nám společnost roky dříve prodávala své služby předražené? Cena má mnohdy větší komunikační hodnotu, než se na první pohled zdá. Cena má tyto základní komunikační vlastnosti:

- Cena signalizuje kvalitu – Bohužel skutečnost je taková, že drtivá většina lidí vnímá cenu jako ukazatel kvality.
- Cena kategorizuje – V kvalitní restauraci budou naše očekávání jiná, než ve školní kantýně.
- Cena odráží životní fázi produktu – Při vstupu na trh může být cena vyšší, například u elektroniky, kdy se většina nových produktů zaměřuje na tzv. early adopters. Na druhou stranu se můžeme setkat i s nízkou nástupní cenou, kdy se společnost snaží získat co největší část trhu v krátkém časovém horizontu.
- Cena vypovídá o finanční situaci organizace.

V praxi mámě několik způsobů stanovování ceny. Základními jsou způsoby jako: **Nákladová cena** (sečtu všechny skutečné náklady, přidám marži a je hotovo), **konkurenční cena** (zjistím ceny konkurentů, rozhodnu se do jakého cenového pásma se chci zařadit a je to) a v poslední řadě pak **marketingová cena**, nebo také **tržní** (kolik je mi zákazník ochoten zaplatit za daný produkt, tolik si účtuji, ale zákazník nesmí získat pocit zneužívání). V praxi společnost nejčastěji kombinuje všechny tři uvedené způsoby. Vždy je ale nutné vycházet z ceny nákladové, nikdy bych neměl prodávat produkt za menší, než jsou jeho minimální náklady. Společnost by měla svým cenám „věřit“ respektive by si měla stát za cenou svých produktů a vědět, proč stojí, to co stojí. V B2B komunikaci je ještě potřeba brát v potaz cenná partnerství, která si nechceme náhlou

změnou ceny rozházet, je proto dobré kvalitně komunikovat se svými obchodními partnery, aby nedošlo ke ztrátě cenného partnerství (12 str. 143).

Cena z pohledu spotřebitele (Cost)

Cena je pro zákazníka náklad a zákazník si ne vždy uvědomuje, jaké další náklady pro něj mohou vyplynout. Například do pořizovací ceny produktu, by měl zákazník počítat i čas potřebný k zakoupení produktu, náklady na případnou reklamaci a čas s ní strávený, veškeré provozní náklady a další doplňky k produktu. Například při pořizování automobilu, si nikdy nekupují jenom samotné auto, ale čekají mě ještě náklady jako pojištění, dálniční známka, pohonné hmoty a další doplňky. Někdy se používá pojem TCO – Total Cost of Ownership, neboli celkové náklady vlastnictví. Je vždy lepší být se zákazníkem otevřený, a říct mu všechny možné náklady, které mohou být spojené s nákupem produktu a raději mu pomoci se některý doplňkových starostí zbavit (jako obstarávání servisu, pravidelné kontroly atp.), než mu snížit cenu samotného produktu (12 str. 147).

2.8.1.2 Distribuce (Place)

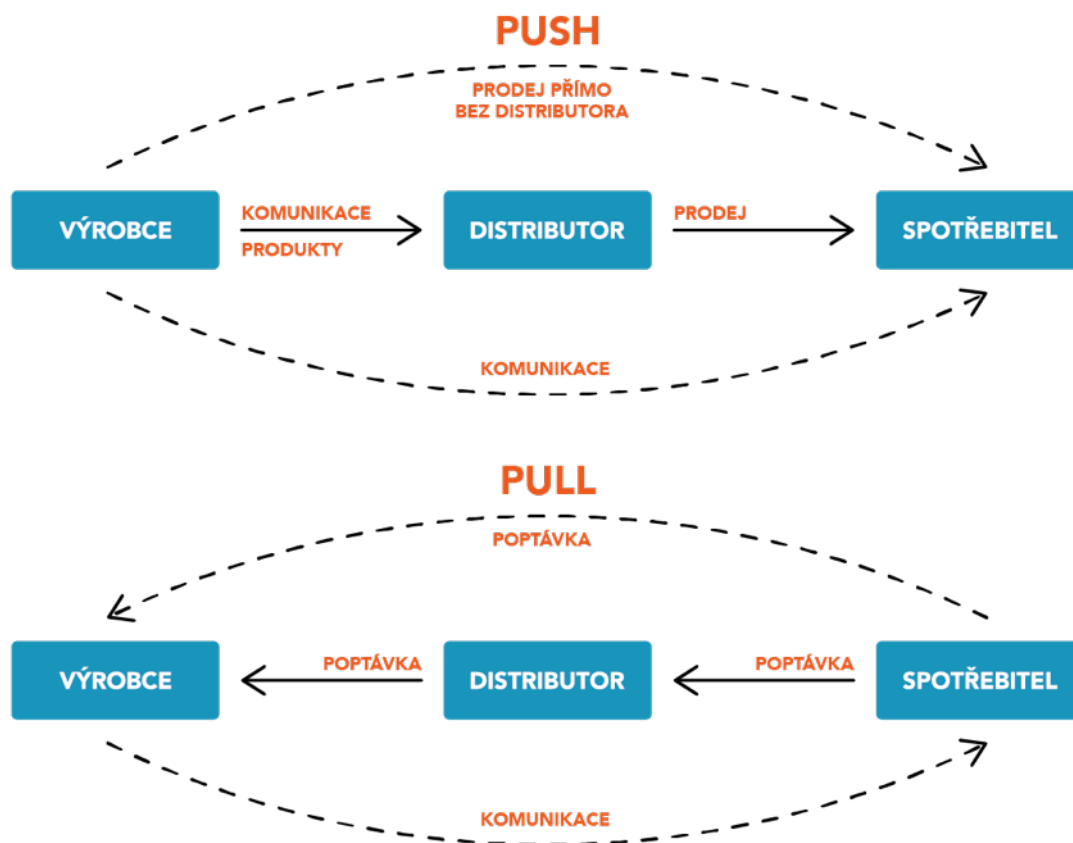
Je v našem nejlepším zájmu, dopomoci zákazníkům, aby se dostali k našemu produktu tou nejjednodušší cestou a nemuseli se tzv. škrabat za levých uchem pravou rukou, nebo dokonce nohou. Měli bychom naši distribuci přizpůsobit našemu zákazníkovi. Například když jsme společnost prodávající okna, máme pravděpodobně velké zákazníky, kteří chtějí kompletní dodávku s veškerým servisem a jde jim primárně o kvalitu a perfektní servis, tedy se o každého velkého zákazníka staráme jednotlivě a máme s nimi přesně nastavenou spolupráci, zatímco komunikace na úrovni nás jako obchodu a klienta jako koncového spotřebitele, bude probíhat mnohem obecněji. Pravděpodobně máme vzorkovnu a showroom, kde si může zákazník prohlédnout okna, materiály atp., můžeme mu nabídnout i servis a montáž, ale velice málo pravděpodobně se s ním budeme bavit o dlouhodobých podmínkách spolupráce. Pro velké klienty je nejpravděpodobnější cesta přes osobní komunikaci, zatímco u koncového spotřebitele může jít cesta prodeje i přes eshop. Při prodeji a dopravování zboží k zákazníkovi je dobré zvážit možnost, jestli se nevyplatí využít externích dopravních služeb na místo zajišťování dopravy na vlastní náklady. Při distribuci uplatňujeme 2 různé způsoby doručování produktu:

- **Push** (tlak) – Většinou dost agresivní nabízení produktu, snažíme se být co nejbližší zákazníkům, aby si nemohli nabídky nevšimnout. Nabídku se jim

snažíme prodat za každou cenu, nebo dokonce i vnutit. Tento způsob vyžaduje větší práci s externími společnostmi a snižuje naši vlastní marži.

- **Pull** (tah) – Snažíme se u zákazníků vyvolat pocit, že produkt sami chtějí, tedy vyvolat poptávku ze strany zákazníka, nikoliv vynutit poptávku z naší strany.

Oba způsoby uvedené v obrázku č. 6 nebudou funkční bez jasné marketingové strategie. Každý způsob vyžaduje jinou marketingovou komunikaci. Zatímco metoda Push využívá zejména komunikace v místě prodeje (ochutnávky, slevy, osobní nátlak), tak metoda Pull se zaměřuje na kvalitní marketingovou komunikaci pomocí nepřímých kanálů (PR články, dobře cílená reklama, události).



Obrázek 6: Distribuce Push a Pull
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (12))

Distribuce z pohledu spotřebitele (Convenience)

Zákazník ještě více dbá na přívětivost distribučních kanálů a celkový proces od výběru produktu k samotnému zakoupení a používání. Proces musí být pro zákazníka naprosto bez jakýchkoliv komplikací a překážek, které by zákazníka mohly odradit od zakoupení

produktu. Velice dobrá metoda, jak vyřešit tyto problémy, je zajít si do vlastního obchodu, nebo si vybrat někoho známého, kdo u Vás ještě nikdy nebyl a nechat ho provést „testovací nákup“ tak, abyste zjistili, kde máte v procesu prodeje problémy. Zákazník musí odcházet s nadšením, že všechno šlo tak, jak očekával (12 str. 148).

Prodejní kanály ve vinařství

Skutečnost je taková, že nejčastějším nákupním místem vína v ČR jsou obchodní řetězce. Často mají velice strategickou lokaci a cílí na „líné“ zákazníky, kteří v těchto obchodech jednoduše nakoupí v podstatě cokoliv. Dalším prodejním kanálem jsou pak specializované prodejny, neboli vinotéky. Vinoték je čím dál více, ale jejich primární obrat často zajišťoval prodej sudového vína, který od novely vinařského zákona již není tak jednoduchý a spousta vinoték své provozy omezuje. Ve vinotékách najdeme většinou ale vína, která v supermarketech ne a často se zde budeme pohybovat taky ve vyšší cenové kategorii. Stále aktuálnějším prodejním kanálem je prodej vína online. Který dnes již nabízí téměř každý vinař. Stále více se rozvíjející oblastí prodeje jsou pak restaurace a hotely, kde se ještě před 10 lety konzumovalo pouze 6% všech vín v ČR, tato čísla narůstají a obzvláště pro menší a specializovaná vinařství má segment gastronomie velký význam. V neposlední řadě trochu netradičním distribučním kanálem mohou také být specializované akce a dražby. Tento přístup je ale v ČR zatím využíván velice málo, primárně díky menší kupní síle. Aktuálně nejvíce rozvíjeným trendem ve vinařském světě je prodej přímo z vinařství. Zákazník si nekupuje pouze víno, ale celý zážitek, má jedinečnou možnost podívat se přímo do vinařství a rovnou ochutnat vybrané vzorky vín. Společně s prodejem vín přímo z vinařství je spojen i nárůst vinařského agroturismu, který v ČR zatím tvoří z velké části Češi, ale množství zahraničních turistů stále narůstá. (13)

2.8.1.3 Propagace (Promotion)

Většina lidí vnímá propagaci společnosti pouze jako reklamu, je to většinou ten nejviditelnější nástroj, avšak marketingová komunikace není pouze reklama. Někdy se tato část marketingového mixu nazývá také jako **Komunikační mix**. Propagace je soustava několika marketingových kanálů, které spolu musí komunikovat jako propojená soustava, nikoliv jako samostatná individua. Propagace společnosti musí být celistvá a cílit na našeho zákazníka, musíme mít jasně nastavené cíle, kterých chce společnost dosáhnout naší komunikací a těchto cílů se držet. Do propagace patří všechny možné

kanály od internetové propagace (PPC, SEO), přes přímý kontakt se zákazníkem či sponzoring, až po product placement a guerilla marketing.

Propagace z pohledu spotřebitele (Communication)

Cílem propagace společnosti není bezhlavě utlouci zákazníka argumenty, proč si musí náš produkt koupit, ale komunikovat právě taková řešení, nebo takové produkty, které zákazník potřebuje. Jeho potřeby zjistíme pouze tak, že se našich zákazníků budeme systematicky vyptávat, co je trápí a jak jim můžeme pomoci. Zákazník vnímá naši komunikaci velice dobře, je proto podstatné komunikovat přirozeně a otevřeně, nikoliv způsobem, který využívá různé triky, nátlak nebo psychologické metody na prodej (12 str. 152).

2.8.1.4 Lidé (People)

Posledním aspektem z našeho marketingového mixu jsou lidé, kteří často rozhodují o úspěchu celého marketingu. Pokud mám všechny 4 předchozí body naprosto perfektně promyšlené, může celý jejich úspěch zazdíť jeden neschopný člověk při předávání produktu nebo při prodeji samotném. Proto musí zaměstnanci společnosti akceptovat hodnoty společnosti. Pokud společnost například propaguje svoji příjemnou a rychlou obsluhu a flexibilní komunikaci, nemůže se stát, že čekám týden na odpověď emailu nebo přijdu na pobočku a nebude tam adekvátně oblečená a proškolená obsluha, která se mi bude hned věnovat (12 str. 163).

Lidé z pohledu spotřebitele (Customer approach)

Zákazník velice dobře vnímá, jestli mají zaměstnanci společnost a všichni lidé ve společnosti zažitou kulturu společnosti a ctí hodnoty společnosti. Pokud tomu tak je, zákazník vnímá, že se mu společnosti snaží pomoci a může mu poskytnout přidanou hodnotu, pokud si koupí jejich produkt. V ideálním případě se zákazník dokonce ztotožní s kulturou společnosti, a to je nejlepší možný scénář, kdy náš zákazník má pocit, jako kdyby do společnosti přímo patřil. Orientace na zákazníka, je dnes jednou z nejefektivnějších marketingových propagací, a především jednou z nejpřirozenějších jak pro zákazníka, tak pro společnost (12 str. 190).

2.8.2 Tržní segmentace

Při segmentaci trhu existují dva základní přístupy, jeden je podle zákazníka a druhý podle produktu. Pokud budeme trh segmentovat podle zákazníka, zajímají nás specifické charakteristiky jednotlivých zákazníků, které jsou pro ně unikátní a můžeme je podle nich

seskupit. Naopak u segmentaci podle produktu nás zajímá primárně specifická vlastnost daného produktu, podle které ji zákazníci vyhledávají. Základní postup při segmentaci trhu je následující:

1. Zvolíme blízké proměnné – Základní zvolení správných proměnných nám následně ovlivní další analýzy a rozhodování. Je tedy podstatné správně určit, podle kterých klíčových parametrů budeme trh rozdělovat.
2. Volba metodologie dat – Existuje celá řada analytických nástrojů od kontingenčních tabulek po složité statistické nástroje. Kterou použijeme nám určí naše proměnná.
3. Analýza dat a identifikace několika segmentů – Následně rozhodujeme, do kolika skupin budeme trh segmentovat. Zejména u velkého trhu můžeme narazit na fakt, že se dá rozdělit do příliš mnoho skupin, měli bychom brát v potaz jen ty relevantní.
4. Popis všech segmentů – Každá skupina by měla mít svůj přesný popis čím se vyznačuje a co je pro ní ten klíčový faktor, podle kterého nakupuje.
5. Tvorba marketingového mixu pro daný segment.

Pro úspěšnou segmentaci je zapotřebí dodržet několik parametrů

2.8.3 Marketing značky

„Brand marketing je cílená propagace značky. Cílem je vybudování emocionálního závazku mezi značkou a zákazníkem. Zároveň je cílem také vytvořit u zákazníka potřebu, touhu po značce, a tedy i jejich produktech.“ (14)

Budování značky se dá přirovnat k teorii ledovce, která vychází z předpokladu, že finální produkt, který vidíme, je jen vrcholkem ledovce, ale to co ho dělá skvělým, je značka, kterou z 80 % nevidíme. Identita značky, dobré jméno značky jsou neměřitelné aspekty, ale pokud jsou tyto aspekty ve společnosti realizované správně, vzbuzuje to v zákazníkovi loajalitu a pocit, že je se značkou svázán. U značek s dobrým brand marketingem není prodáván primárně produkt jako takový, ale spíše pocit, nebo jistý pohled na životní styl. Pouze u značek, kde je její idea jasně definovaná a zákazník se s ní může dlouhodobě ztotožnit, vzniká loajalita ke značce. Každá kvalitní společnost, by se měla snažit mít brand marketingu na co nejvyšší úrovni (14).

Přesto, že spousta zákazníků uvažuje při nákupu značky zcela racionálně a dívají se na funkčnost, nehledě na značku, tak drtivá většina zákazníků dává přednost emocionálnímu závazku, před faktickými vlastnostmi produktu. Jasným příkladem jsou například luxusní značky, které své produkty prodávají za daleko vyšší ceny, než je jejich reálná hodnota a funkčnost (15).

2.8.4 Marketing sociálních sítí

Nedílnou součástí dnešního marketingu jsou i sociální sítě, které mají stále větší význam a dopad na účinnost celkového marketingu. Podle knihy Jak na sítě, kterou napsala dvojice marketingových expertek existují 4 klíčové vlastnosti, které dělají ze sociálních sítí společnosti úspěšný marketing:

1. **Umějí zaujmout**, vědí kdy a komu co mají sdělit, rozumí prostředí kde se sdělení očitne a znají pravidla místa, kde informace sdělují.
2. **Umějí naslouchat**, nejdřív je potřeba posbírat informace a poslouchat a až pak mluvit. Úspěšné značky napřed poslouchají a až pak mluví.
3. **Umějí vyprávět**, stejný příběh se dá interpretovat mnoha způsoby, nikdy společnosti nesmí lhát, ale musí se naučit říkat příběh tak, aby byl atraktivní pro danou cílovou skupinu.
4. **Vyhodnocují**, úspěšné značky mají přesně změřený dopad jejich aktivit na sociálních sítích a vědí přesně co funguje a co nefunguje pro ně konkrétně.

Lidé chodí na internet ze 2 základních důvodů, buď chtějí **vyřešit** problém, nebo se chtějí **zabavit**. Jedním z hlavních zdrojů zábavy jsou sociální sítě, kam lidé chodí primárně z těchto důvodů:

- Chceme zůstat v obraze. Lidé lační po aktuálních informacích, na sítích se žije tady a teď a podle toho se lidé na nich také chovají.
- Budujeme obraz sebe sama. Lidé na sítě dávají v drtivé většině jen to pěkné a hezké co se jim v životě děje, budují si tak obraz „dokonalého“ života na sociálních sítích.
- Sledujeme životy ostatních. Je v zájmu každého návštěvníka vidět, co dělají jeho blízcí a rodina.

- Budujeme smečku. Lidé si budují na sítích tzv. „sociální bublinu“, která je složená z lidí, kteří mají názory obdobného charakteru jako my.
- Rozšiřujeme si obzory. Lidé, kteří nemají dostatek známých v offline světě často hledají uspokojení ve světě online, kdy hledají skupiny takového typu, které jsou jim blízké v jejich koníčcích a zájmech.

Pozornost je na sítích to nejdůležitější platidlo, dalo by se říct, že již dávno neplatí čas = peníze, ale spíše pozornost = peníze. Lidí mají neuvěřitelné těkavou pozornost a udržet si ji je někdy nadlidský úkol. Díky poznatkům z psychologie víme, že lidé si nejčastěji zapamatují věci které:

1. Zapadají do jejich vidění světa.
2. Dávají jim smysl.
3. Jsou nabité emocemi.
4. Už je před tím viděli a slyšeli
5. Mají příběh, tedy logický sled dějů.
6. Mají pro ně osobní význam.
7. Jsou překvapivě šokující.

Co lidé chtějí na sítích najít se dramaticky liší podle toho, na jakých sítích to hledají, na každé je nutné zaujmout jiným způsobem, velmi zjednodušeně se sítě dají popsat takto:

- **Facebook.** Je možné si představit jako hospodu, sedíte s přáteli kolem jednoho stolu, sdílíte příběhy, společnost je statická a většinou lidí sledují dění u svého stolu. Pokud by někomu přišlo něco nevhodné říci v hospodě, neměl by to dávat ani na facebook.
- **Twitter.** Je koktejlová párty, nikoho na akci neznáte, společnost je velmi dynamická a formuje se podle toho, kdo produkuje zajímavý obsah.
- **LinkedIn.** Je pracovní porada, velice formální prostředí kde se publikují primárně pracovní věci.
- **Instagram.** Je rande s vaším ex, snažíte se také vypadat o něco lépe, než je realita, potřebujete ukázat, že od rozchodu je všechno daleko lepší, než to bylo před tím.

- **YouTube.** Je hudební festival, jde tedy o obsah, který se nedá předat slovy ani obrázky, je to něco, co musíte prožít na vlastní kůži.

Základní otázkou pro kvalitní komunikaci na sítích by měla být: Dá to můj zákazník? Jaký je můj typický zákazník a je pro něho můj obsah, který publikuji akceptovatelný? Lidé se chodí na sítě bavit, nechodí tam nakupovat ani číst firemní novinky, pokud bude společnost mluvit na sociálních sítích na lidi stejně jako na letácích, bude to mít pravděpodobně nulový efekt. Lidé chtějí být v obraze, chtějí vědět vše jako první, nebo dokonce určovat trendy, má tedy společnost obsah, díky kterému se fanoušci mohou cítit výjimeční? Lidé chtějí vyprávět svůj příběh, aby do něj zakomponovali značku nějaké společnosti, musí jim to dávat logický důvod. Nikdo nechce být sám a lidé chtějí někam patřit, společnosti by měly budovat komunitu svých zákazníků, ne jenom propagovat svoje produkty. Život na sítích se odehrává v tzv. feedu, kde vždy budou upřednostňovány příspěvky kamarádů a rodiny před příspěvky společností, ty by se měly snažit najít takový obsah, který bude pro jejich fanoušky dostatečně atraktivní, aby se měl šanci k potenciálním zákazníkům vůbec dostat. Společnosti by se musely chovat na sítích lidsky, nesmí mluvit „marketingštinou“ a „reklamštinou“. Stejně tak je důležité sítě rozlišovat, obsah může být stejný, ale sdělení musí být na každé síti jiné. Vždy je důležité myslet na pravidlo „mobile first“, tedy fungují všechny weby, na které se na našich sítích odkazujeme i na mobilních zařízeních (16)?

2.9 Vinařský marketing

Víno je jedním z nejcivilizovanějších produktů který lidé používají celá tisíciletí a bylo dovedeno k abnormálně vysoké kvalitě za ten čas. Víno skloubí hned několik vlastností, které jsou zároveň v rozporu, jde o velice dostupný nápoj a zároveň se může jednat o luxusní zboží, je spojováno se zdravým životním stylem, zatímco je na druhé straně spojováno i s možností alkoholismu. Víno je také ukázkou statutu a úrovně, v zemích jako Čína nebo USA se víno a jeho cena vnímá zcela odlišně, než je tomu například v ČR. Díky tomu co všechno víno představuje je velice těžké dělat jeho správnou propagaci. Hlavně díky obrovskému subjektivnímu názoru na víno jako produkt. Nedá se obecně definovat, jak má vypadat a chutnat to nejlepší víno na světě, neexistuje žádný přesně daný kodex, které parametry má mít nejlepší víno tak, aby chutnalo 99% konzumentům.

2.9.1 Segmentace trhu

Pro správné nabízení produktů je velice důležitá segmentace a pochopení chování našich zákazníků. Díky segmentaci společnost dokáže efektivněji využít peněz a úsilí, které do marketingu vkládá, dokáže lépe porozumět potřebám a přáním zákazníků, dokáže efektivněji umisťovat své produkty, má daleko větší přesnost při výběru nástrojů a technik podpory a poslední řadě dokáže efektivně a flexibilně realizovat marketingový mix. Základní segmentace trhu je na B2B a B2C. Základy B2B trhu jsou pak:

- Dodání produktů slouží k dalšímu použití, ne ke spotřebě.
- Jde o naprostou většinu případů na průmyslovém a obchodním trhu.
- Cena je dána podmínkami ke spotřebě.
- Většinou jde o malý počet zákazníků vyžadující individuální přístup a vysokou míru personalizace, včetně na míru ušitých výrobků a cen.
- Velcí zákazníci s výraznou kupní silou, často jsou zákazníci zároveň konkurenty.
- Typické jsou transakce s vysokou cenou.
- Složitý a dlouhý prodejní proces, zahrnující řadu hráčů ovlivňujících nákupní chování.
- Hlubší partnerství s účastníky hodnotového řetězce, vč. zákazníků.
- Řízení distribuce je orientováno na subjekty hodnotového řetězce a prodejní činnosti orientovány na „Key account management“.

Zatím co B2C trh se chová zcela odlišně, jeho základní předpoklady jsou:

- Hodnota výrobků je založena na vnímání konečného spotřebitele.
- Velký důraz na řízení značkové politiky.
- Velký počet relativně homogenních zákazníků.
- Typicky malé objemy transakcí.
- Typický obchodní případ má krátký průběh.
- Řízení distribuce je dominantně orientováno na oblast maloobchodu.
- Prodejní aktivity orientovány na konečného spotřebitele.

Před tím, než se rozhodneme trh segmentovat, je nutné si položit 3 základní otázky, které jsou esenciální ke správné realizaci segmentace.

1. Kdo je náš zákazník?
2. Kde jsou naši zákazníci?
3. Jak se naši zákazníci chovají a reagují?

Když se rozhodneme segmentovat naše zákazníky, měli bychom si vytvořit něco jako „nákupní osoby“, tedy uchopitelné zákazníky, kde si umíme představit přesnou osobu. Tyto osoby pak zastupují celou skupinu zákazníků a vždy bychom měli mít definované geografické parametry, demografické parametry a psychologicko charakteristické rysy. Následně bychom měli být také schopni přesně určit co náš výrobek zákazníkovi přinese (17).

2.9.2 Tržní a zážitkový přístup

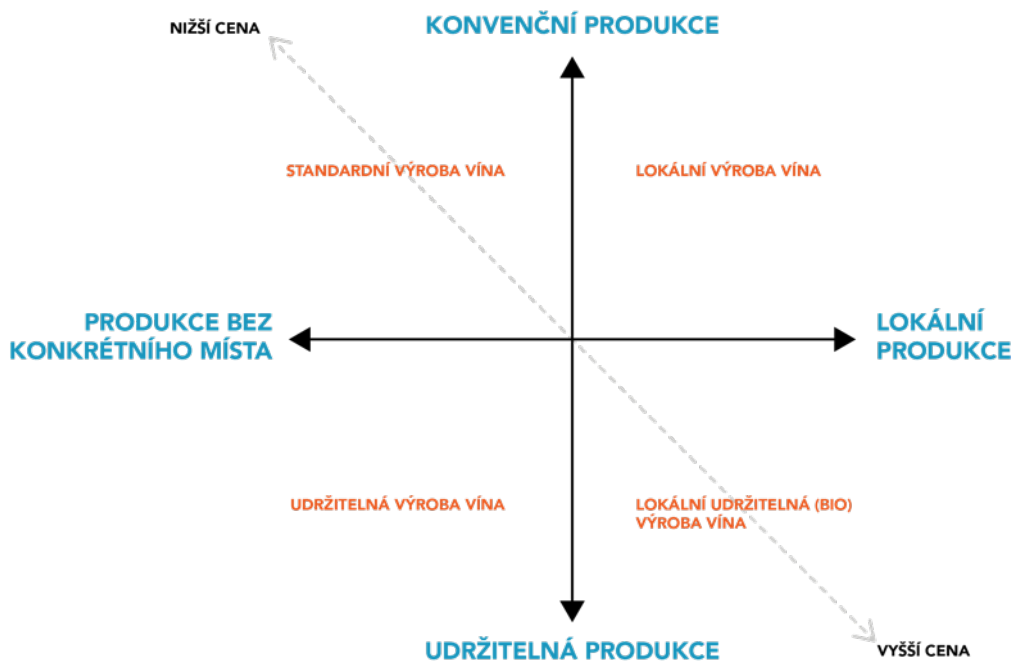
Při propagaci vína můžeme použít dva základní přístupy při jeho propagaci. Jedním z nich je propagace tažená trhem, nebo také orientace na tržní poptávku, kdy primární produkt, který vinařství bude vyrábět je víno takového charakteru, které si žádá trh. Názor vinaře je upozaděný a snaží se naplnit poptávku trhu s vínem, které si trh žádá. Tento přístup má za následek fakt, že vinař se stává daleko méně „zapálený“ při výrobě svého vína a víno se stává masovým produktem s velice malým rozdílem v porovnání s konkurencí. Druhým směrem je budování propagace na základě zážitku, kdy se vinař snaží vybudovat emocionální vazbu s produktem, než cílit na masivní produkci vína, které bude sedět co největší části trhu. Základní rozdíl těchto dvou přístupů je popsán v tabulce č. 3 (18).

Tabulka 3: Rozdíl tržního a zážitkového přístupu
(Zdroj: (18))

Oblast	Tržní přístup	Zážitkový přístup
Produkt	Vinařství prodává všechno co vyrábí a snaží se vyrábět všechno co se dá snadno prodat.	Vinař vyrábí co on sám chce a tvoří příběhy které mu pomohou to víno prodat.
Role prodejní síly	Primární zájem je na trhu, tedy co je poptáváno, to se vyrábí, snaží se zákazníky přesvědčit, že co vinařství vyrábí, je správně.	Vinařství se snaží vyzdvihnout hodnoty vín, které vyrábí a použít zákazníky o tom, proč je to může zajímat.
Přístup k zákazníkovi	Zákazníky by měl být vděčný, že tady takové vinařství jsou, protože dělá víno přímo pro ně.	Vinař se snaží vysvětlit zákazníkovi smysl svého vína a proč je takové jaké je a dbá na hodnoty značky.
Reklamní zaměření	Propaguje se primárně kvalita produktu, jeho vlastnosti a výhody.	Propaguje se možná emocionální vazba a význam vína.
Inovace	Hledají se nové technologie a možnosti.	Snaží se přizpůsobit víno své cílové skupině.
Balení	Nejlepší poměr cena – výkon.	Designový produkt, který nemá být tuctovým vínem v regálu.
Ziskovost	Cílem je optimalizace nákladů tak, aby cena mohla být co nejnižší a zisky co nejvyšší.	Cílem je perfektní produkt pro cílovou skupinu, raději dají vínu přidanou hodnotu a tedy vyšší cenu, než aby redukovali náklady.

2.9.3 Přidaná hodnota vína

Základem každého prvotřídního vína je perfektní hrozen, tedy začíná se vždy u vstupní suroviny, stejně tak je nutné přistupovat i k marketingu. Velkou část historie byl marketing ve víně orientovaný pouze na produkt, až v posledních desetiletích se proces obrací a vinařství dělají taková vína, jaké si trh žádá. Základním předpokladem pro úspěšný vinný marketing je kvalitní produkt, respektive záleží, jaká je naše cílová skupina a podle toho je zvolený přístup k řízení kvality ve výrobě vína. Více v obrázku č. 7. Producenti vína často dávají důraz na kvality vína, které vnímají oni samy a nevidí kvality vína, které vnímá zákazník. Víno je tak kvalitní, jak kvalitní ho vnímá zákazník, nehledě na odbornou část hodnotitelů. Pokud například některý ze someliérů ohodnotí víno jako nejlepší na světě, automaticky nebude chutnat všem. Pokud víno konzumentovi nechutnalo ani před vyhlášením výsledků, nezmění to ani tyto fakta. Kvalita vína totiž není jen o kvalitě produktu samotného, ale je to odrazem všeho co vinařství dělá a jak k vínu přistupuje, pokud vinařství dělá nějakou práci navíc, dělá něco pro své okolí, může to kvalitu vína v očích konzumenta zvýšit i přesto, že víno fakticky o nic kvalitnější není. Vinařství by mělo chtít, aby o všem o je pro značku dobré, bylo vidět na veřejnosti. Zákazník by měl být plně obeznámen s kompletním příběhem vína jako kde réva rostla, jak se o ní pečovalo, jaký byl fermentační proces, v jakém sudu víno leželo a podobně. Všechny tyto informace namíjí jenom vliv na chuť vína samotného, ale na to, jak zákazník dané víno vnímá. Například i volba uzávěru nemusí být čistě technická záležitost, která brání vínu v oxidaci, ale může se jednat o filozofické rozhodnutí daného vinařství proč použít například přírodní korek, nebo jiný typ uzávěru. Všeobecně se dá říct, že by zákazník měl být obeznámen se vším, co dělá víno konkrétního vinařství speciální, pomůže mu to se lépe rozhodnout a navázat s vínem a vinařstvím kontakt, stejně tak to pomůže obchodníkům víno daleko lépe prodávat, když bude vědět, proč je jisté konkrétní víno speciální (18).



Obrázek 7: Přístupy k výrobě vína
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18))

2.9.4 Přístup k prodeji

Při prodeji vína se vinařům nabízí hned několik možností, vždy se jejich výběr do určité míry bude odvíjet od stylu vína, které vinařství vyrábí a od jeho objemu. Pokud bude chtít vinařství dělat masovou konvenční produkci, asi ji nebude prodávat ve specializovaných obchodech a stejně tak vinařství které dělá spíše unikátní biodynamická vína je nebude prodávat v supermarketech a také je nebude dělat v obrovských objemech.

2.9.4.1 Přímý prodej

Jeden ze základních prodejních kanálů a zároveň marketingových nástrojů je tzv. prodej přímo ze sklepa. Mnoho vinařství z tzv. nového světa (Austrálie, Nový Zéland, Jižní Afrika nebo Severní Amerika) získávají velkou výhodu z tohoto přístupu a způsobu prodeje. Kromě samotné výhody prodeje vína nejpřímější cestou má prodej ze sklepa i obrovský marketingový efekt. Výraznou výhodou prodeje přímo ze sklepa je fakt, že vinař může mít celý proces a zážitek z prodeje pod kontrolou. Kdykoliv vinařství prodává své produkty přes jakéhokoliv prostředníka, může být zážitek z nákupu horší, může být i lepší, ale v obou případech vinař samotný nemá proces kompletně pod kontrolou. První dojem z nákupu daného produktu dělá někdy výraznější efekt, než si vinaři myslí a prostředí, kdy si zákazník může vychutnat víno dělá mnohdy až 50% celkové chuti vína.

Pokud si dáme odrůdu Vranac v Chorvatsku na pláži s atmosférou středozevního moře, bude nám víno pravděpodobně chutnat i když se nebude jednat o světovou špičku. Víno pak zákazník nakoupí domů kde najednou zjistí, že už není tak dobré, jak si ho pamatuje, protože přišel o prostředí, ve kterém je chuť vína vytvářena. Při prodeji vína přímo ze sklepa jeho hodnotu často nevytváří samotné víno, ale celkový zážitek, prostředí a úroveň služeb, při kterých se celý proces prodeje odehrává. Základním předpokladem pro úspěšný prodej ze dvora je důvěra zákazníků ve vinařství, pohostinnost majitelů, autenticita a tvorba vztahů mezi majiteli vinařství a zákazníky (18).

2.9.4.2 Retailing

Při prodeji prostřednictvím řetězců jsou vinařství často odkázaní na pár největších značek, které dominují trhu. Musí se často zcela podřídít podmínkám a cenám, které řetězce diktují. Bohužel se na světě prodává většina vína prostřednictvím řetězců, takže od určité velikosti nebude mít vinařství na výběr a do řetězců bude muset začít dodávat, pokud bude chtít stále růst v objemu produkce. Menší vinařství se nemají do velkých řetězců skoro šanci dostat. Dokonce velké společnosti mají často problém s podmínkami řetězců, protože je konkurence vysoká a pokud výrobce nesplní podmínky, řetězec si najde jiného dodavatele. Často to řetězce řeší způsobem, že mají svoje vlastní značky a změnu dodavatele tak zákazník ani nepozná. Pro menší vinařství je pak jediná šance na spolupráci s řetězcem v případě, že najdou distributora, který je ochoten propagovat menší vinařství i za cenu komplikovanějších podmínek, nebo se tato vinařství mohou specializovat na menší specifické řetězce, kdy jsou schopny jejich poptávku naplnit (18).

2.9.4.3 Vinařské události

Obrovským přínosem vinařských událostí je přilákání nových zákazníků k vínu jako takovému, ne jen čistě ke konkrétní značce, ale vůbec k tomu, aby se z někoho, kdo víno téměř nepije stal běžný zákazník vinařského segmentu. Zákazníci se často chtějí o víně více dozvědět, ale přihlásit se na specifickou degustaci přímo ve vinařství, vinotéce či restauraci je pro ně příliš odstrašující, kdy mají pocit, že ví příliš málo na to, aby se této události zúčastnili. Velice důležité u vinařských událostí je dobré načasování, místo a správné zacílení na zákazníky. Je dobré si u těchto událostí stanovit cíle a pravidla, kdo se může nebo nemůže události zúčastnit ze strany vinařů, jaký vína se budou podávat a co je hlavní náplní. Daleko lépe se pak dá dělat propagace a cílení události (18).

2.10 Luxusní vinný marketing

Než se pustíme do definice luxusního vína, definujeme si co je to luxus jako takový. Luxus je stav hojnosti, lehkého a komfortního prostředí, nebo jde také o něco, co nám značně zvyšuje pohodlí, přitom to není zcela nezbytné pro náš život. Poslední pohled je luxus si něco dovolit, například je nám poskytnuto potěšení, uspokojení nebo něco usnadněno, co není zcela standardní. Luxus je něco, čím chceme doplnit náš životní styl, něco si usnadnit, získat nějaké privilegium a potěšení.

Luxusní víno je potom takové, které je mimořádné kvality, pochází se speciálního a unikátního místa na zemi, má něco jako element nedostatku, vyšší než obvyklou cenu a poskytuje pocit výjimečnosti vlastníkovému takového vína. Luxusní víno má tyto vlastnosti:

1. **Nejvyšší možná úroveň kvality.** Aby se víno z nějakého vinařství dalo považovat za kvalitní, musí být oceňováno delší kontinuální dobu po sobě, minimálně pak 20 let.
2. **Pochází ze speciálního místa na zemi.** Víno musí pocházet z lokality, která je po staletí vnímána jako kvalitní a unikátní.
3. **Element nedostatku.** Víno musí působit nedostatkově, ať už vysokou cenou, obtížným výrobním procesem nebo komplikace při nákupu. Často jsou vína prodávána ještě draž na sekundárním trhu.
4. **Zvýšená cena.** Základním předpokladem luxusního vína je vstupní cena, která říká: ne každý si mě může dovolit. Všeobecně by se dalo říct, že luxusní vína v USA jsou s cenovkou 100\$ za láhev a více. V ČR by se dalo luxusní víno považovat s cenovou od 800 Kč za láhev.
5. **Poskytuje pocit výjimečnosti.** Luxus sám o sobě je luxusem díky tomu, že jde o jakési privilegium a lidé kupující luxusní zboží očekávají, že díky ceně, si kupují výjimečný produkt, který nemůže mít každý.
6. **Provokuje uspokojení.** Kompletně celý produkt by měl působit dojmem absolutního luxusu, už od vizuální podoby láhve, která by měla být dokonalá, tak i chuťový zážitek z vína by měl působit naprosto nezapomenutelným dojmem.

Zjednodušeně řečeno, luxusní víno potřebuje mít dlouhou kvalitní historii a přesto, že dnes je spousta zemí z tzv. Nového vinného světa (Nový Zéland, Austrálie, Chile, Brazílie atp.) schopna vyrábět vysoce kvalitní produkty, mnohdy i kvalitnější než ze

standardních vinařských zemí (Francie, Španělsko, Itálie), tak zatím nejsou schopny produkovat něco, co by se považovalo za luxusní víno. Pokud dáte do prodeje ve Velké Británii Cabernet Sauvignon z Francie z vyhlášené Grand Cru, můžete si za něho v klidu účtovat i přes 100£, vedle může být vystavené chuťově daleko lepší víno z Moldávie, ale prodejce ho bude mít problém prodat i za 20£.

2.10.1 Konzumenti luxusního vína

Není podmínkou, aby konzumenti luxusního vína vždy pocházeli z prostředí, kde byli od malička obklopeni luxusem a tedy mají vysoké vzdělání v oblasti vína, často jde o lidi, kteří jmění získali až za svého života nebo o lidi, kteří jsou jen nadšenci a na luxusní víno patřičně šetří. Pravděpodobně se ale vždy bavíme o lidech spíše z vyšší příjmové kategorie, nenajdeme pravděpodobně nikoho s průměrným platem, který by běžně kupoval vína v cenové kategorii 500 Kč a výš. Zákazník tak může vnímat luxusní víno ze dvou perspektiv:

1. Ne - osobní pohled: očekává kvalitu, unikátnost, luxus na první pohled, zážitek.
2. Osobní pohled: očekává osobní uspokojení, spojení se svoji osobou.

Luxusní produkt pak můžeme popsat ve 4 dimenzích:

1. Finanční: Luxusní produkt musí být drahý a nesmí být masově vyráběný.
2. Funkční: Luxusní produkt musí být nejvyšší možné kvality a prestiž značky je nejvyšší možná.
3. Sociální: Luxusní produkt musí dělat dobrý dojem na ostatní a ostatní musí na první pohled identifikovat, že se jedná o luxusní produkt.
4. Individuální: Luxusní produkt by měl majitele dělat šťastným a přinášet mu vysoké uspokojení potřeb.

Luxusní vnímání potřeb se může výrazně měnit napříč zeměmi, stejně tak pro každého může být jiný aspekt tím nejdůležitějším. Pro obyvatele Francie bude nejdůležitějším bodem dimenze funkční, zatím co pro obyvatele Asie bude nejdůležitější dimenze Sociální.

2.10.2 Strategie luxusního vína

Vinařství Bodega Catena Zapata se vypracovalo z výrobce stolního vína na jednoho z neznámějších výrobců luxusního vína v Argentině. Samozřejmě se to nestalo rychle,

trvalo to dlouhá desetiletí, než se tak stalo. Vše začalo, když Nicolás Catena opustil své rodinné vinařství, které založil jeho praděda v roce 1902, a jel načerpat inspiraci a zkušenosti na několik let do Napa Valley v Kalifornii. Po návratu prodal kompletně celé vinařství, aby založil zcela nové a předělal ho od A do Z na maximální možnou kvalitu. Zdokonalil celý proces výroby tak, aby všechno podlého těm nejvyšším standardům a začal prodávat své výrobky do USA v cenové kategorii 13\$ – 15\$. V jeho době, bylo to v devadesátých letech minulého století, se Argentinská vína té nejvyšší kvality do USA běžně prodávala za 4\$. Dokázal to tak, že dával svá vína předním světovým someliérům do slepé degustace proti nejlepším vínům stejné odrůdy z Francie, Itálie a Španělska z vyhlášených vinařství a vždy se umístil na 1. nebo 2. místě. Základem luxusního vína je prvotřídní kvalita, která už je dnes ale standardem. Pokud se chce vinařství prosadit ve světě luxusního vína, musí přidat ještě něco dalšího, musí být nějak odlišné. Základ luxusního vinařského marketingu by se dal popsat pomocí 5P a jednoho S:

Product (Produkt) musí být samozřejmě prvotřídní kvality, musí pocházet z výjimečné vinice, která má historický význam, víno musí umět stárnout a být ověřeno mnoho generacemi.

Pricing (Nacenění) musí být samozřejmě vysoké, ale jak moc? Vyšší cena může poptávku jak zvýšit, tak snížit. Jak pracovat s cenou je kritický faktor u luxusního vína.

Packaging (Balení) částečně musí plnit i funkční vlastnosti, ale hlavně estetické vlastnosti. Balení a jeho zpracování, materiál a detaily odlišují luxusní víno od zbytku.

Placement (Umístění) je velice důležité pro luxusní vína, pokud například najdeme luxusní víno v supermarketu, nehledě na to jak umístěné, jak propagované nebo jak naceněné, už z něho není luxusní víno.

Promotion (Propagace) musí jít jednoznačně cestou Pull, nikoliv Push. Tyto metody jsou popsány v kapitole 2.8.

Story (Příběh) musí být poutavý, promyšlený se spoustou detailů a historie. Musí utkvět v hlavách čtenářů. Jde totiž o jeden z nejdůležitějších aspektů v oblasti konkurence.

Prodej luxusního vína bychom mohli rozdělit do 3 modelů:

1. **Prodej prostřednictvím velkoobchodu.** Tento model umožňuje vinařům specializovat se čistě na produkci a kvalitu. Tento model využívá drtivá většina

výrobců luxusního vína a přímo prodávají pouze 5 – 10% své produkce. Při tomto obchodním modelu je velice důležité balení a cena, se kterou vinařství pracuje.

2. **Prodej napřímo.** Základem modelu je prodej přímo z vinařství, kde mohou se zákazníkem pracovat v nádherném prostředí a nabídnout mu kompletní zážitek z prodeje vína.
3. **Kombinace přímého a velkoobchodního prodeje.** Při této metodě využívá vinař výhod obou světů, ale je zde velice náročné udržet cenovou politiku na uzdě. Není možné, aby velkoobchody prodávaly vína dramaticky draž, než samotné vinařství a naopak.

2.10.3 Výroba luxusního vína

Jak již bylo zmíněno, při výrobě je velice důležité najít správnou lokalitu, kde se dají produkovat špičková vína. Lokalita s historickým původem nebo s jedinečnými podmínkami pro pěstování. Díky globálnímu oteplování se objevuje stále více nových a nových lokalit pro produkci jedinečných vín, které zatím nemají základ v historii a díky tomu je pro ně těžší vína prodávat jako luxusní. Nesmí být opomenut ani sklep mistr, který je zárukou kvalitního vína, vždy by měl být vybírán někdo, kdo je špičkou ve svém oboru s bohatou praxí. Ve výrobě by pak mělo docházet k adekvátní rovnováze mezi moderními technologiemi a přírodními postupy, některé historické postupy jsou již překonány, ale stále jsou postupy, které jsou nenahraditelné. Jde primárně o šetrné zacházení s hrozny a vínem, minimalizace systémových postřiků a jakýchkoliv aditiv do vína, přesto že mnohdy postavených na přírodní bázi.

Na víně musí být znát, že bylo zpracováno prvotřídními lidmi, nejkvalitnějšími technologiemi a maximálně šetrnými postupy. Je důležité myslet na to, že vína z této kategorie nebudou pít lidé, kteří pijí víno v cenové kategorii 200 Kč za láhev, tedy konzumenti těchto vín už mají jisté zkušenosti a dokáží ve víně poznat spousty různých nuancí, které někdy nepozná i kde jaký somelier. Víno musí být schopné dobře zrát, nedílnou součástí luxusního vína je skutečnost, že víno po 20 letech musí být stále příjemné a krásné k pití. Ve světě se obchodují desítky let stará vína, která jsou pitelná a ceněná. Existují i případy vín starých přes sto let, které jsou stále dobře pitelná, to je skutečnost která dodá výrobcí neuvěřitelnou prestiž. Každé vinařství si střeží jako oko v hlavě tajemství svých cuvée. V ČR je víno označováno jako Cuvée, pokud je v něm jedna odrůda více šarží, nebo více různých odrůd ve větší než 15% míře. Ve světě je pak

víno hodnoceno podle původu, tedy víno je označeno pouze výrobcem a už vůbec ne jednotlivou odrůdou nebo složením jednotlivých odrůd. Díky kombinaci odrůd vznikají ty nejúžasnější vína na světě a umění „blendu“ je největším tajemstvím daného vinařství. Jde o něco jako tajný recept.

Není pochyb o tom, že luxusní víno si v zájezdní hospodě nebudeme kupovat a nebudeme ho tam ani vyhledávat, musí jít tedy v ruku v ruce s luxusním vínem i luxusní servis a to jak ve vinařství samotném, tak ve všech prodejnách, kde se takové víno prodává, musí být adekvátní servis hoden luxusního vína.

2.10.4 Nastavování cen luxusního vína a jeho balení

Při prodeji luxusního vína je součástí samotného zážitku i cena samotná. Čím vyšší cena, tím vyšší očekávaná kvalita, hodnota značky a v některých případech i vyšší poptávka. Luxusní víno je tzv. Veblenovo zboží. V kategorii luxusního vína se pohybujeme od cenovky 50 \$ až po statisíce dolarů za jednu láhev. Přesto, že je luxusní víno statek, který nepodléhá standardní poptávce, má i jeho cena své limity. Při nastavování ceny je nutné zohlednit faktory jako:

1. Kvalita
2. Síla značky
3. Konkurence
4. Vnější vlivy (Stav ekonomiky atp..)

Nastavování ceny je velice závislé na zdroji hroznů, odrůdě, výnosnosti z hektaru, hodnocení vín od kritiků, cen konkurence z dané oblasti. Na zvyšování, respektive snižování cen má pak významný vliv primárně hodnocení vín daného vinařství ve významných světových magazínech, nebo cena na sekundárním trhu. Výrazně může cenu také ovlivnit skutečnost, pokud vinařství pustí na trh i horší ročníky. Například Dom Perignon je ročníkové Champagne a tedy špatné ročníky od něho vůbec na trhu nenajdeme. Na ceně se také odráží ceny konkurence nebo síla ekonomiky a akciových trhů (19).

2.11 Analýzy

V dalších kapitolách jsou popsány jednotlivé analýzy, které mají napomoci při investičním, marketingovém a strategickém rozhodování. Zejména pak analýzy konkurence, trhu, možných rizik, vnějšího prostředí PEST a konkrétní společnosti SWOT, mohou být tím kritickým faktorem, který rozhodně o úspěšnosti projektu.

2.11.1 Analýza trhu

Jedním ze základních stavebních kamenů jakéhokoliv plánu je analýza trhu. Pojmeme trh rozumíme celkovou hodnotu, nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Nesmíme trh brát pouze jako jen konkrétní služby nebo produkty, uspokojující potřeby, protože může nastat problém s příliš úzce definovaným trhem nebo naopak široce. Při úzké definici trhu zůstávají bez povšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků a společnost většinou zkrachuje při změnách trhu. Při široké definici trhu budou naopak zákazníci směřovat k někomu, kdo má trh velice úzce definován. Nejdříve nás zajímá potřeba zákazníka až poté konkrétní výrobek a služba, kterým pomohu tuto potřebu uspokojit. Trh má 3 části:

- **Současné trhy** – Potřeby zákazníků jsou uspokojovány existujícími společnostmi, trh je vysoce konkurenční a nově vstupující společnosti mohou mít obtíže.
- **Skryté trhy** – Společnosti jsou si vědomy potenciálního rozšíření své nabídky, ale ještě nikdo nenabízí produkt řešící potřebu zákazníků na takovémto trhu. Trh je velice málo konkurenční.
- **Vznikající trhy** – Ještě neexistující trhy, ale dobrý vizionářský pohled a analýza současného stavu naznačuje brzký vznik nového trhu. Někdy může i nějakou dobu trvat, než se trh opravdu vytvoří, ale na druhou stranu jsou pro společnosti největší příležitosti.

Při analýze trhu analyzujeme následující body:

- Velikost trhu.
- Vymezení trhu.
- Míra růstu trhu.
- Atraktivita trhu.

- Ziskovost trhu.
- Vývoj a predikce poptávky.
- Predikce potřeb.
- Tržní trendy.

Při analýze trhu je důležité si dávat pozor na hranice odvětví. Hranice odvětví určuje poptávka a její možnosti substituce našeho produktu. Největším rizikem na daném trhu jsou samozřejmě nově vstupující konkurenti, nebo již stávající konkurenti. Zajímají nás otázky, zda například existují nějaké bariéry pro vstup na daný trh, nebo jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na trh, případně jak jednoduchá je distribuce. Riziko vstupu nových konkurentů by mohlo znamenat, že dojde ke zvýšení nabídky až do té míry, kdy převýší poptávku, a nakonec k poklesu ceny. Zabránit tomu můžeme sledováním a efektivním řízením nákladů, zvýšením kvality našich produktů, inovací, zvýšením přidané hodnoty, zlepšením distribuce nebo detailní segmentací trhu. Při analýze odvětví analyzujeme primárně následující body:

- Jaká je velikost a hodnota odvětví?
- Je odvětví rostoucí nebo klesající?
- Kdo jsou největší hráči na trhu?
- Je substituce výrobků jednoduchá?
- Jaké jsou budoucí trendy?
- Jaké výrobky či služby mohou být vytvořeny na daném trhu?
- Je odvětví koncentrované nebo roztržštěné (20 str. 55)?

2.11.2 Analýza konkurence

Jednou z nejdůležitějších částí plánovacího procesu je analýza konkurence. Jedná se o identifikaci jak přímých konkurentů, tak nepřímých a potenciálních. Podle některých společností není potřeba konkurenci sledovat a některé to naopak zase přehánějí. Ideální stav je mít dobrý přehled o konkurenci a občas se přizpůsobit jejich jednání a reagovat na změny. Je třeba si najít rozumnou míru sledování konkurence. Společnost by měla konkurenci analyzovat primárně z důvodu pochopení jejich konkurenčních výhod nebo nevýhod, k pochopení konkurenčních strategií, marketingových rozhodnutí, k dobrému

předvídání konkurenčního jednání, k definici strategií, které společnosti pomohou konkurenci předběhnout nebo také k získání povědomí o příležitostech a hrozbách. K dobrému strategickému rozhodování musí společnost vědět, kdo jsou její konkurenti. Když identifikujeme naše hlavní konkurenty, měli bychom zhodnotit silné a slabé stránky každého z nich. O všech zjištěných faktorech musíme uvažovat v celku, nikoliv izolovaně a na základě takové analýzy, můžeme navrhnout případné aktivity, které nám pomohou v konkurenčním boji. Analýzu konkurence provádíme pomocí následujících otázek:

- Jak intenzivní je naše konkurence a kdo jsou naši hlavní konkurenti?
- Jaké jsou tržní podíly, našich konkurentů?
- Jak vnímají naši zákazníci, naše konkurenty?
- Jaké jsou cíle našich konkurentů?
- Jaké jsou největší konkurenční výhody našich konkurentů?
- Jak vypadá nabídka produktů našich konkurentů?
- Mají konkurenti nějaké nepřekonatelné výhody jako patenty, licence atp.?
- Jaké ceny mají konkurenti?
- V čem jsou konkurenti úspěšnější, než naše společnost?
- Dělá konkurence nějaké zásadní inovace na trhu?
- Jaká je finanční situace našich konkurentů?
- V čem se konkurenti od sebe odlišují a co chybí naší společnosti?

Veškeré informace o konkurenci je nutné získat legálně a z co nejrelevantnějších informačních zdrojů, které si několikrát prověříme, než danou informaci bereme za reálnou. Nejlepší zdroje informací o konkurenci jsou výroční zprávy, články v novinách, jejich samotná prezentace, ceníky, kampaně, webové stránky, veletrhy, semináře nebo i konverzace s konkurencí. Všechny získané informace o konkurenci, je nutné dát do souvislosti a nebrat je okamžitě jako pevný fakt (20 str. 61).

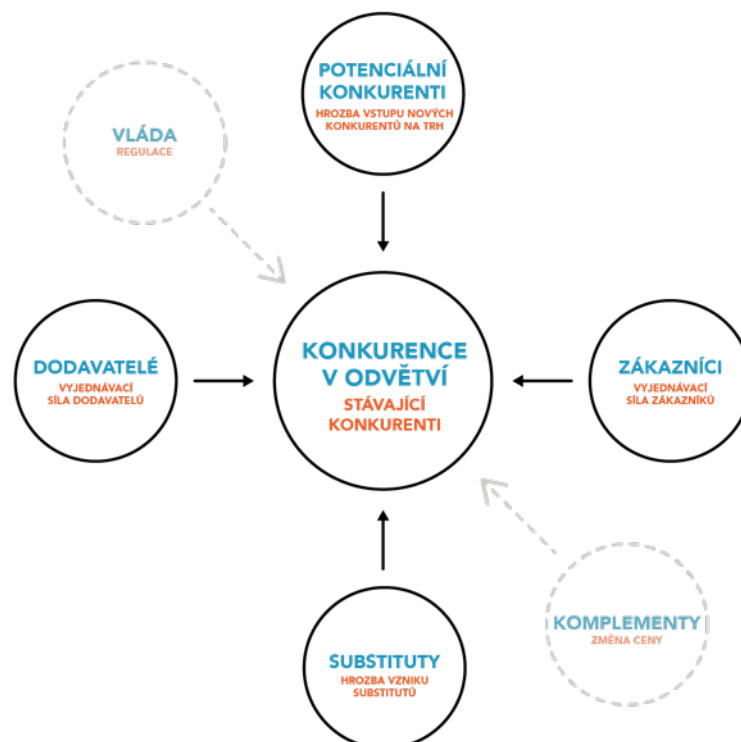
2.11.3 Porterova analýza pěti sil

Jde o velice jednoduchý, ale velice účinný nástroj jak porozumět konkurenčnímu prostředí společnosti a identifikovat potenciální výhody strategie společnosti. Porter vytvořil tento model v roce 1979 s myšlenkou, že je důležité dívat se na všechny síly

konkurenčního prostředí, které na společnost dopadají, a ne jen konkurenci samotnou. Nazval tento Model pěti sil, konkrétně jde o tyto vlivy:

1. Potenciální konkurenti (Možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu).
2. Dodavatelé (Jejich schopnost ovlivnit cenu produktů společnosti tím, že nastaví dodavatelské ceny vyšší/nížší).
3. Zákazníci (Mají schopnost ovlivnit poptávané množství a tím i cenu).
4. Substituty (Cena a nabízené množství výrobků / služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek).
5. Stávající konkurenti (Jejich možnost ovlivnění ceny na stávajícím trhu).

Pokud bychom chtěli do modelu ještě více detailů, můžeme přidat Chování vlády a Trh komplementů. Nejjednodušší způsob zpracování modelu je pomocí pracovního sešitu a brainstormingu, kdy následně vedení společnosti samo vyhodnotí důležitost faktorů pomocí symbolů + a – podle toho, jak daný faktor ovlivní v dané síle konkrétní společnost. Ideálně by se měla společnost tento vypracovaný sešit a výstup z brainstormingu nechat minimálně okomentovat zcela nestranným pozorovatelem a profesionálem v oboru (21).



Obrázek 8: Porterova analýza 5 sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (21))

2.11.4 Analýza rizik

Riziko je na jedné straně spojené s nadějí na dosažení lepších výsledků, na druhé straně zvyšuje pravděpodobnost neúspěchu. Riziko může být jak žádoucí, tak nežádoucí a nežádoucího rizika by se každá společnost měla vyvarovat, pokud je to možné. Jisté riziko existuje vždy, společnost chce minimalizovat škody a vyvarovat se chybám, riziko ale nikdy neodstraní. Například riziko špatného počasí existuje vždy a toto riziko se nedá odstranit, dá se předcházet následkům například pojištěním, ale riziko samotné zůstává. Nejčastější chyby odhadů rizik spočívají ve špatné informovanosti, použití nevhodných informačních zdrojů, uplatnění nevhodných informačních metod a odhadů nebo náhodný charakter procesů, jejichž výsledkem jsou hodnoty rizikových faktorů. Rizika můžeme klasifikovat do následujících skupin:

- **Podnikatelské a čisté.** Zatím co podnikatelské riziko může být jak pozitivní (potenciálně vyšší zisk), tak čisté riziko je pouze negativní. Jde o situace, které mají za následek pouze negativní dopad jako požár, povodeň, chybný stoj který někoho poraní.
- **Systematické a nesystematické.** Systematické je takové, které postihuje všechny subjekty v dané oblasti, například nový zákon, který musí všichni dodržovat. Nesystematické je pak takové, které je aplikované pouze na jeden subjekt, kdy mu například odejdou klíčoví zaměstnanci.
- **Vnitřní a vnější.** Vnitřní rizika jsou problémy, které může firma sama odstranit uvnitř sebe, zatím co vnější jsou například makroekonomické nebo mikroekonomické vlivy.
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné.** Ovlivnitelná může společnost odstranit, například nákupem nového stroje, který vyřeší problém, zatím co neovlivnitelným rizikům může společnost pouze předcházet, nebo eliminovat jejich pravděpodobnost, ale nemůže je odstranit.
- **Primární a sekundární.** Primární rizika jsou taková, kdy riziko může ovlivnit společnost, na kterou se riziko vztahuje, sekundární jsou pak zapříčiněna jinými vlivy, než společností samotnou.

Z pohledu věcné náplně pak rozlišujeme rizika jako technicko-technologická, výrobní, tržní, ekonomická, finanční, legislativní, politická, environmentální, lidská, informační nebo zásah vyšší moci (9 str. 135).

2.11.4.1 Určení faktorů rizika

Při stanovování faktorů rizika jsou základem znalosti, zkušenosti a intuice. Při určování faktorů si projekt rozčleníme do dobře rozdělitelných fází, jako například výstavba, testování, provoz. Ke každé fázi pak určíme jaké vstupy do fáze zasahují a kde jsou nezranitelnější místa jednotlivých fází nebo kde jsou potenciální problémy. Nesmíme zapomínat i na rizika, která jsou z předchozích zkušeností zpochybňována, například dlouhé roky byla ekonomika v růstu, na to se nemůžeme spolehnout, že to bude na věky. Rizika můžeme také zkoumat z předchozích, již realizovaných projektů. Následně postupujeme při stanovování faktorů podle těchto bodů:

1. **Náповědní listy.** Jde o seznamy otázek, vycházejících z minulých zkušeností, které je třeba si položit.
2. **Kontrolní seznamy.** Poskytnou nám vyčerpávající přehled potenciálních rizikových faktorů, které by mohly ohrozit projekt.
3. **Pohovory s experty.** Necháme si projekt zkonzultovat expertem s bohatými zkušenostmi, který nám dá další pohled a objeví možná do té doby neobjevená rizika.
4. **Kognitivní (myšlenkové) mapy.** Představují jednoduchá nástroj, jak identifikovat možná rizika. Graficky si znázorníme šipkou riziko od příčiny k následku až dorazíme k finálnímu důsledku celého problému a na základě toho se můžeme rozhodnout, jestli je riziko vážné či nikoliv (9 str. 142).

2.11.4.2 Stanovení významnosti faktorů rizika

Stanovení významu faktorů můžeme 2 způsoby, buď expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti. Jak již název metody napovídá, v expertním hodnocení spočívá hodnocení jednotlivých faktorů experty z oboru, kteří za sebou mají již celou řadu projektů a dokáží ohodnotit podstatu jednotlivých rizik. Při hodnocení pomocí analýzy citlivosti si určíme klíčové výstupy, které jsou pro projekt podstatné a následně faktorům přiřadíme jednotlivé hodnoty na základě toho, jak moc tento výstup ovlivňují, nebo mohou ovlivnit (9 str. 145).

2.11.5 SWOT

Analýza samotná má své kořeny ve strategickém managementu v šedesátých letech a dala základy myšlenky, že dobrá strategie porovnává vnější situaci (hrozby a příležitosti), a vnitřní situaci (silné a slabé stránky). Existuje několik dalších analýz, které řeší podobný problém, například Porterova analýza, avšak toto základní porovnání mezi externími a interními vlivy, které nám poskytuje SWOT analýza, zůstává stále nejpobulárnější (22). Grafické zobrazení SWOT analýzy je zobrazeno níže uvedeném na obrázku číslo 1.

SWOT analýza má spousty výhod, je jednoduché ji pochopit, dá se aplikovat téměř na jakoukoliv oblast ve společnosti, může mít hned několik úrovní hloubek a je jednoduše vizualizovatelná. Nehledě na její velké výhody a popularitu, má i několik nevýhod jako například fakt, že je to analýza založená z velké míry na osobních hodnotách, přesvědčeních a neprokatelných faktech, není jednoznačně oddělitelné (záleží na realizaci), která data jsou skutečně podložena nějakou analýzou a která jsou můj názor. Pokud analýzu nepoužijeme správně, je velice jednoduché jednotlivé oblasti zaměňovat. Obecně se dá říct, že SWOT analýza je tak dobrá, jako její tvůrce, je to perfektní nástroj, který nám může pomoci ujasnit si myšlenky (23).

Při realizaci SWOT analýzy, je dobré ji nechat jednotlivé zúčastněné osoby marketingového plánu, realizovat samostatně, aby nedocházelo k ovlivňování názorů. Pomůže nám to více porozumět tomu, jak každá osoba vnímá společnost jako takovou a umožní nám to lépe formulovat závěry (24).

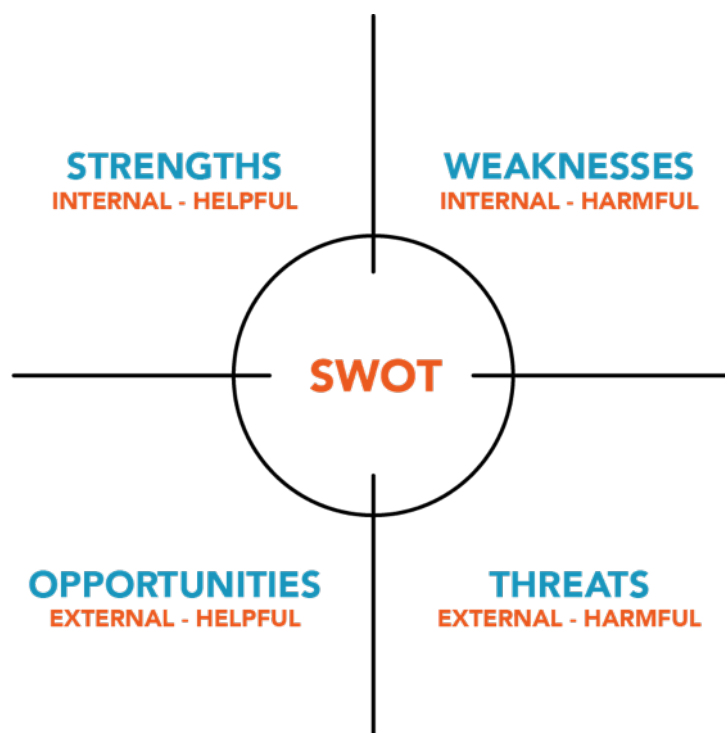
Ohodnocení interních a externích faktorů

Podle Fotra se pro hodnocení faktorů použití matice EFE (External Forces Evaluation) a IFE (Internal Forces Evaluation).

Postup tvorby matice zahrnuje jak pro interní, tak externí faktory tyto kroky:

1. Zpracování tabulky faktorů.
2. Výběr stejného počtu faktorů.
3. Přiřazení vah každému faktoru v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti. Suma vah faktorů je rovna nule.

4. Ohodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu. Stupnice vlivu má čtyři stupně vždy jinak popsané pro externí faktory a interní faktory:



Obrázek 9: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (11))

- 4 = Nejvyšší (externí faktory), nebo významná silná stránka (interní faktory).
- 3 = Nadprůměrný (externí faktory), nebo méně důležitá silná stránka (interní faktory).
- 2 = Střední (externí faktory), nebo méně důležitá slabá stránka (interní faktory).
- 1 = Nízký (externí faktory), nebo významná slabá stránka (interní faktory).

U každého faktoru se pak vynásobí jeho váha a stupeň vlivu, a tak dostaneme vážené ohodnocení.

5. Stanovení celkového váženého ohodnocení součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Celkové vážené ohodnocení

U externích faktorů celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost na externí prostředí. Největší citlivost představuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1, střední citlivost vyjadřuje ohodnocení 2,5.

Celkové vážené ohodnocení u interních faktorů hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Silné interní pozici odpovídá ohodnocení 4, slabou interní pozici charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá vážené ohodnocení 2,5 (3 str. 41).

2.11.6 PEST

Dalším klíčovým nástrojem, pro sestavení marketingového plánu, je analýza PEST. Analýza se věnuje technologickým, ekonomickým, ekologickým, politickým (legálním) aspektům prostředí, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost námi zkoumaného podniku. Při provádění analýzy, se všechny zmíněné aspekty uvažují přímo ve vztahu k námi zkoumané společnosti. Přesto, že velké množství společností provádí tuto analýzu, nedává jí dostatečnou váhu, především proto, že aspekty prostředí nejsou dostatečně konkrétní. Mnoho faktorů prostředí, má totiž opožděný efekt. Primárně nám PEST analýza slouží k pochopení vlivů v prostředí, ve kterém se námi zkoumaná společnost pohybuje. Níže uvedená tabulka č. 1. detailně popisuje jednotlivé aspekty analýzy pro její lepší pochopení a realizování (25).

Tabulka 4: Aspekty analýzy PEST
(Zdroj: (26))

Politické faktory	Ekonomické faktory	Sociální faktory	Technologické faktory
Ekologické a environmentální regulace	Ekonomický růst celku	Trendy životního stylu	Vývoj technologií
Daňová legislativa (pro společnosti)	Ekonomický růst odvětví	Demografické faktory	Přístup vlády k technologiím
Daňová legislativa (pro jednotlivce)	Trendy	Přístup zákazníků	Dotace do výzkumu
Restrikce obchodování	Daňové nastavení	Příjmy společnosti	Náklady na energie
Evropské a mezinárodní obchodní regulace	Státní výdaje	Mediální pohled	Nahraditelné technologie
Ochrana zákazníka	Daňové zatížení na produkt	Vzdělání	Vyspělost technologie
Zákoník práce	Sezónnost	Zákony ovlivňující zákazníky	Manufakturní technologie
Přístup vlády a vládních organizací	Hospodářský cyklus	Vnímání značky společnosti, reklama	Informace a komunikace
Regulace konkurence	Trendy v distribuci	Předvídatelnost zákazníků	Pohled zákazníků na technologie
Dotace	Motivace zákazníků	Zdraví a móda	Technologická legislativa
Lobbing	Kurzy měn	Události ve světě	Inovační potenciál
Mezinárodní zájmové skupiny	Cena práce	Etnické důvody	Přístup k technologiím
Riziko vojenské invaze	Inflace	Podmínky pro život	Intelektuální náročnost

3 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola se zabývá charakteristikou Vinařství Válka, oficiálně se jedná o subjekt Ing, Karel Válka – Vinařství, tedy fyzickou osobu, dále jen jako Vinařství. Kapitola se věnuje popis jeho předmětu podnikání a následné analýzy, které jsou popsány druhé kapitole. Mezi hlavní analýzy, které budou v této části provedeny, patří například analýza trhu, analýza konkurence, identifikace zákazníka či PEST analýza. Dále se bude v kapitole č. 3 analyzovat současná strategie Vinařství, síla jeho značky a současné agroturistické aktivity. Následně všechny poznatky z analýz a rozborů budou porovnány pomocí SWOT analýzy.

3.1 Základní informace o analyzované společnosti

Datum zápisu:	21. 12. 1992
Název fyzické osoby:	Ing. Karel Válka
Sídlo:	Kroužek 428, Nosislav 691 64, Czech Republic
Identifikační číslo:	40371557
Daň. indentifikační číslo:	CZ5906200377
Právní forma:	Fyzická osoba
Předmět podnikání:	Výroba potravinářských výrobků; Velkoobchod a maloobchod; Poskytování služeb pro zemědělství; Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin; Hostinská činnost; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (27).

3.1.1 Charakteristika společnosti a její činnosti

Jedná se o malé rodinné vinařství založené otcem Karlem Válkou v roce 1991 s vizí udržitelného podnikání se zaměřením na přírodu a kvalitní produkty. Rodinné vinařství má několik základních principů jako například udržitelná péče o krajinu v nejlepší možné podobě, nikoli jen o vlastní polnosti, ale o celé okolí. Vinařství se zaměřuje na přírodní BIO vína, která kvasí naprosto spontánně bez dramatického ovlivňování kvašení pomocí přidaných kvasinek, řízeného kvašení nebo drastické filtrace. Vedle vína také vinařství produkuje celou škálu vedlejších produktů od hroznového želé, přes pasterované mošty

po pražená dýňová jádra. V posledních letech vysazuje i meruňkové a višňové sady, ze kterých aktuálně produkuje višňák, marmelády nebo chutney. Vinařství má ale vizi do budoucna produkovat i lihoviny z meruněk, které vyžadují složitější legislativní proces, který zatím není realizován. Dalším stále se rozvíjejícím aspektem je agroturistika, která je v posledních letech čím dál oblíbenější. Vinařství tedy pořádá několik akcí ročně, jako například Otevřené sklepy, Vinobraní ve vinařství, Sushi & víno a mnoho dalších. Jednou z hlavních specialit vinařství je vysoce kvalitní burčák.



Obrázek 10: Zakladatelé vinařství a syn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Analýza PEST

V analýze obecného okolí Vinařství podrobně analyzujeme segmenty politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují vinařský trh v České republice. Postup při této analýze vychází z tabulky č. 4.

3.2.1 Politické faktory

Politická situace v ČR je poměrně nestabilní a zákony se zde mění velice rychle, největší změnou, která ovlivnila vinařský trh v poslední době je novela vinařského zákona č. 321/2004 Sb., která byla publikována ve sbírce zákonů 6. 2. 2017 pod číslem 26/2017 s platností od 1. 4. 2017. Tato situace dramaticky ovlivnila trh se sudovými víny. Vinařství Válka sudového neprodává mnoho, tedy tento zákon ho dramaticky neovlivní.

Další výraznou změnou bylo zavedení EET pokladen, které zvyšují náklady na provoz a také mají se s ním pojí nemalé pořizovací náklady,

Vzhledem ke skutečnosti, že Vinařství Válka má zaměření na přírodní bio produkci a vztah k přírodě je jedním z jeho hlavních aspektů, tak ekologické regulace nebo nařízení se jich až tak netýkají, protože je z velké části už dodržují. Trh jako celek je ovlivňován především regulacemi v oblasti postřiků. Daňové zatížení Vinařství je standardní 15 % daň z příjmu, DPH a platby za sociální a zdravotní pojištění. Výhodou segmentu vinařství je zavedená existující spotřební daň na víno ve výši 0%. Nevýhodou je pak spotřební daň na šumivá vína nebo vína fortifikovaná, která podléhají daleko většímu zdanění. Díky Schengenskému prostoru je volný pohyb vín po EU velice jednoduchý, pouze malý zlomek vinařství vyváží svá vína mimo země EU, primárně se většina spotřebuje u nás.

Ochrana spotřebitele je v ČR velice významná, většina vinařství má několik pravidelných kontrol plus několik nenahlášených. Byrokracie by mohla být daleko nižší. Nejčastěji je kontrolován burčák. Konkurence mezi vinaři není ze strany státu nijak regulovaná, je to zcela volný trh, až na to, že většina nových zákonů, které vznikají, spíše pomáhají velkým vinařstvím na rozdíl od těch menších. Bohužel několik velkých vinařství vlastní drtivou většinu osázené plochy a jsou tedy z pohledu státu bráni jako většina. Na jednoho velkovinaře připadá přibližně 50 – 100 malovinařů, tak jsou zákony přizpůsobené primárně těm velkým. Také v ČR existuje lobbing za velká vinařství, bohužel menší si to nemohou dovolit, ale snaží se a tak vznikla organizace Vinařská Asociace. V ČR narušují rovnoměrné podnikání také dotace, v zemědělství obzvláště. Často dotace dostanou vinařství, které je „vůbec“ nepotřebují, nebo se s nimi dost často podvádí, díky tomu jsou pravidla přísnější a přísnější a pro někoho, kdo se v dotacích nepohybuje, je skoro nereálné je získat.

3.2.2 Ekonomické faktory

V posledních letech je Česká ekonomika na vzestupu, otázkou je jaký vliv bude mít aktuální situace s corona virem, který ekonomiku celého světa pravděpodobně vrhne do recese. Máme jednu z nejnižších nezaměstnaností v Evropě, míra inflace narostla až v posledním roce a průměrná mzda se také zvedá meziročně o několik procent. Částečně to kopíruje i průměrná útrata za víno. V předchozích letech útrata nerostla tak rychle, jako je tomu mezi lety 2018 a 2019. Samozřejmě díky tomu roste i průměrná konzumace vína na osobu. Státní organizace Vinařský fond propaguje pití vína obecně, každý rok mají

nějaké konkrétní téma (růžová vína, červená, Martinská atp.), které se snaží propagovat. Propagaci dělají velice draze a neefektivně bez minima využití moderních prvků propagace.

Tabulka 5: Základní ekonomické údaje ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (28; 29))

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
HDP ČR (v mld.)	4 477 Kč	4 712 Kč	5 049 Kč	5 310 Kč	-
Míra inflace	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %
Míra nezaměstnanosti	6,2 %	5,5 %	3,8 %	3,1 %	2,9 %
Průměrná měsíční mzda	26 467 Kč	27 589 Kč	29 504 Kč	31 885 Kč	34 125 Kč
Průměrná měsíční útrata za víno	314 Kč	379 Kč	420 Kč	443 Kč	487 Kč

Většina produkce v zemědělství je velice sezónní, ve vinařství je tomu pak hlavně v období sklizně, kdy se prodává burčák. Hospodářský cyklus ovlivňuje průměrnou útratu za víno, ale rodinného Vinařství Válka se to až tak netýká (vycházím z interních dokumentů o obratu, které jsou vedeny od roku 2004 a žádný zásadní výkyv tam v době krize 2008 nebyl). Úplně jiná situace může být teď po krizi s corona virem. Hospodářský cyklus pravděpodobně ovlivňuje běžné konzumenty, kteří víno berou jako příležitostný nápoj. Pro denní konzumenty, znalce či gurmety, je víno nedílnou součástí života, ať je krize nebo není, nebo tomu zatím tak bylo. V momentální ekonomické situaci, je velice těžké sehnat kvalifikované a zaplatitelné zaměstnance (30).

3.2.3 Sociální faktory

V Evropě je vysoká životní úroveň všeobecně, samozřejmě v západní části je daleko vyšší než ve východní, ale my jako Střední Evropa se blížíme úrovni spíše západu než východu. Víno je ve spoustě státech nedílnou součástí životního stylu, který se začíná rozvíjet i v ČR. Mnoho zákazníků ještě v oblasti vína není tak vzdělaná jako v oblasti piva, respektive nevidí takové rozdíly a možnosti. Víno je vnímáno drtivou většinou společnosti jako dobrý a zdravý nápoj, není tedy odsuzován jako například cigarety. Konzumuje ho minimálně občas 75 % české populace. Víno konzumují prakticky

všechny segmenty vzdělání od lidí se základním vzděláním až po vysokoškolské. Podle toho se také odvíjí účinnost reklamy, která bude mít pravděpodobně daleko menší vliv na lidi s vyšším vzděláním. Nákupní chování konzumentů vína se dá relativně dobře predikovat, viz Analýza trhu. V oblasti prodeje vína se naštěstí nestaly žádné dramatické skandály v ČR, jako tomu bylo například v sousedním Rakousku. V ČR byl před lety akorát problém s tvrdým alkoholem, který trh s vínem spíše podpořil. Víno samozřejmě nemohou pít úplně všichni, ať už díky věku nebo náboženskému vyznání, ale drtivá většina populace víno pít může a také ho pije.

3.2.4 Technologické faktory

Vývoj technologií v oblasti vinařství je rostoucí, ale spousta technologií již svoji dokonalou podobu má a řeší se jen drobné úpravy. Dejme tomu princip získávání šťávy z hroznů je daný, zdokonaluje se jen způsob jakým se šťáva získává. Největší změny v technologiích výroby zažívá zpracování hroznů a jejich příjem. Často je jeden specifický stroj, jehož vývoj stál miliony, vhodný pro pár vinařství, které si ho nakonec ani nemusí koupit. Díky tomu je vinařská technologie velice drahá a vždy se bavíme o dlouhodobé investici. Některé ruční práce ani nejdou nahradit technologií, nebo minimálně do doby, než budou mít stroje svou vlastní inteligenci. Technologie jsou také nejčastějším předmětem dotací z EU a ČR. Výroba vína se dá dělat velice energicky náročně, nebo také velice úsporně, záleží, jestli je vinař ochoten investovat velké částky do výstavby sklepů, které se mu vrátí v řádech desítek let, nebo investuje do výrobních hal, které nejsou tak finančně nákladné, ale velice energeticky náročné. Moderní vinařství mají extrémně vyspělé technologie na výrobu vína. Drtivá většina konzumentů nezná vinařské technologie, ovšem cílový segment Vinařství Válka má o víně větší povědomí, stejně tak o jeho výrobě, ocení šetrnější přístup než drastické zasahování technologií. Ve výrobě vína je inovační potenciál velký, ale není jednoduché vytvořit novou technologii, která bude dramaticky lepší než stávající a přesvědčit tak vinaře, aby si ji koupili. Pravidlem bývá, že pokud nějaký výrobce technologií přijde s něčím revolučním, stojí to 2x – 3x tolik, co dostupné alternativy, zatímco je tento stoj efektivnější maximálně 1,5x.

3.2.5 Shrnutí PEST analýzy

Politická situace pro menší výrobce a živnostníky není v aktuální době v ČR výrazně nakloněna. Přesto, že ekonomický růst v ČR měl několik let se stoupající tendencí, těžko předvídat aktuální situaci v období korona viru. Dá se předpokládat, že ekonomika půjde

do recese a tedy i lidé budou méně utrácet za víno. Na druhou stranu nezaměstnanost máme nejnižší v celé EU, jestli tomu bude tak na dále, nemusela by se nás světová ekonomická krize tolik dotknout, mimo jiné i díky tomu, že ČR má stále vlastní měnu. Konzumace vína v posledních několika letech roste velice mírně (v řádku maximálně nižších jednotek procent), spíše stagnuje, roste ovšem preference tuzemských producentů. Technická vybavenost vinařů v ČR je poměrně vysoká, větší výrobci jsou již srovnatelní se světovou špičkou.

3.3 Analýza trhu

Produkty, které rodinné Vinařství Válka vyrábí, nejsou úplně běžné produkce. Na českém trhu je velká škála vín, želé, moštů či burčáku, ale drtivá většina z nich nedosahuje kvalit a jedinečnosti, jakou produkuje Vinařství Válka. V posledních letech je čím dál větší poptávka po lokálních produktech, po víně s příběhem, které je ideálně co nejvíce přírodní, proto má Vinařství Válka specializaci na BIO produkci. Samozřejmě se tyto faktory odráží v ceně výsledného produktu, tedy ne každý si může dovolit láhev vína v průměrné ceně 200 Kč. To se ale v posledních letech dramaticky mění.

3.3.1 Velikost trhu v ČR a zahraničí

V uvedené tabulce č. 6., která je spíše orientační, je uvedeno, jak se vyvíjí ceny vín a jaké jsou poměry jednotlivých produktů v prodeji. Statistické měření provádí SZIF, ovšem jen se zájmem, tedy vzhledem k faktu, že průměrná roční spotřeba jednoho Čecha je asi 20,1 litrů na osobu, kdy zaostáváme za Evropským průměrem zhruba o 16 litrů (31). Velikost produkovaného vína v ČR vyjádřeného v peněžních jednotkách je **1 794 488 392 Kč** za rok 2018. Celková hodnota dovezeného vína v ČR za rok 2018 je **5 021 644 000 Kč**. Celková nabídka vína na Českém trhu byla 2 879 000 hl v roce 2018 a spotřeba v tom stejném roce byla 2 052 000 hl. Již několik posledních let (od roku 2014 do roku 2018) nabídka vína na českém trhu pozvolně klesá, spotřeba spíše stagnuje. Při zpracovávání tabulky č. 6., jsem však došel k následujícím zjištěním:

- Trh je velice sezónní, například v období Vánoc se prodává o desítky procent víc než předchozí měsíce.
- Cena přívlastkového vína jde strmě nahoru v porovnání z předchozími lety.
- Dramaticky převládá prodej bílých vín.

- Trh je velice závislý na počasí, které ovlivňuje jak cenu, tak prodávané množství, meziroční nárůst je v průměru 10 – 15 %.

V tabulce č. 7 je pak uvedeno, jakou mají produkci jednotlivé země EU. V porovnání s ostatními zeměmi EU vidíme, že ČR je velice malý producent a jeho produkce se v porovnání s některými vůbec nezvyšuje.

Tabulka 6: Analýza prodeje vína v ČR za rok 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování podle (32))

		Průměrná cena za 1 litr v Kč	Prodané množství v hl	Hodnota v Kč
Víno	Bílé	40,64	6 037	24 528 795
	Červené	37,72	5 564	20 984 840
Jakostní víno lahvové	Bílé	58,5	80 271	469 652 243
	Červené	59,4	34 394	204 329 022
Jakostní víno sudové	Bílé	37,7	2 080	7 843 491
	Červené	35,2	684	2 406 920
Šumivé víno		95,8	9 644	92 389 520
Přívlastkové víno		93,9	103 598	972 353 562
Celkem		57,4	242 272	1 794 488 392

3.3.2 Vztah české populace k vínu

Víno je v ČR druhým nejrozšířenějším alkoholickým nápojem hned po pivu. Víno je vnímáno spíše jako nápoj pro speciální příležitosti, romantickou událost nebo jako dárek na rozdíl od piva, které je více vnímáno jako denní nápoj. Spousta lidí vnímá víno také jako zdraví prospěšný nápoj. Většina spotřebitelů vnímá víno opravdu jako nápoj pro speciální příležitosti. Pozitivem je fakt, že víno má u spotřebitelů vždy pozitivní asociace (29 str. 10).

3.3.3 Konzumace vína

Tichá vína konzumuje alespoň 75 % dospělé populace. Z těch, co víno pijí ho konzumuje 37 % minimálně jednou týdně, 42 % minimálně jednou měsíčně a zbytek ho pije méně často. Podíl konzumentů vína v populaci je více méně stabilní, pouze s lehkým nárůstem. Téměř polovina spotřebitelů pije víno, protože jim chutná, ale příliš se v něm nevyznají, zhruba 33 % spotřebitelů má o víně jistý přehled, ale za opravdové znalce se považuje pouze 1 % spotřebitelů. Největší nárůst konzumace vína je u mladých lidí ve věku do 34 let a dvě třetiny konzumentů deklarují, že kladou větší důraz na kvalitu vína. Český spotřebitel pije víno primárně ve večerních hodinách, a to průměrně v objemu 0,85 l týdně. (29 str. 11).

3.3.4 Preference v oblasti vína, domácí a gastro konzumace

Tři pětiny konzumentů dávají přednost spíše domácí produkci. Hlavním důvodem je vyhovující chuť tuzemských vín, na kterou jsou čeští spotřebitelé zvyklí. Běžný konzument nemá preferenci stran značky vína, tyto preference mají primárně znalci a fandové vína. Přes 66 % konzumentů dává přednost vínu balenému v klasické 0,75 litrové láhvi, pouze 20 % preferuje víno v sudovém stavu, tedy balené v pet láhvích či jiném obdobném obalu. Nejčastěji český konzument pije víno v cenové relaci 81 – 149 Kč za 0,75 litru. V gastronomických zařízeních si víno, minimálně někdy, dalo 85 % českých konzumentů, v restauracích pijí víno primárně ženy. Od roku 2012 dávají konzumenti daleko větší přednost lahvovému vínu na úkor rozlévaného, bohužel nejčastější cena lahvového vína v restauraci je do 200 Kč, při rozlévaném je to pak 36 – 59 Kč za 0,2 litru (29 str. 16).

Všeobecně roste oblíbenost bílých vín, které konzumuje 93 % konzumentů, zatímco červená pije pouze 90 %. Růžová pije pouze 73 % konzumentů. Zatímco konzumace bílých a růžových vín roste, obliba červených spíše stagnuje. Poslední roky roste oblíbenost spíše polosladkých a polosuchých vín. Které preferuje 52 % konzumentů. Suchá vína upřednostní pouze 18 % všech konzumentů. Konzumenti preferují převážně tuzemská vína, a to od malých a středních vinařů (29 str. 308).

Tabulka 7: Výroba vína v zemích EU (uvedeno v tis. hl)
(Zdroj: (29))

Stát EU	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	Odhad 2019-20	Porovnání 2018-19 a 2017-18
Bulharsko	1 755	833	1 367	1 245	1 157	1 084	895	-6 %
Česká republika	650	536	819	631	635	681	568	7 %
Německo	8 409	9 202	8 819	9 014	7 462	10 269	9 036	38 %
Řecko	3 343	2 800	2 501	2 581	2 410	2 235	2 008	-7 %
Španělsko	52 460	44 080	42 001	43 360	35 467	49 522	38 100	40 %
Francie	41 491	47 094	47 857	45 563	35 924	49 571	43 356	38 %
Chorvatsko	1 248	842	992	773	576	733	737	27 %
Itálie	54 029	44 739	51 496	50 920	42 499	55 783	47 600	31 %
Kypr	108	94	79	81	110	109	126	-1 %
Lucembursko	101	125	111	83	90	135	60	50 %
Maďarsko	2 666	2 773	2 557	2 819	2 876	5 699	3 168	28 %
Rakousko	2 392	1 999	2 268	1 952	2 486	2 753	2 631	10 %
Portugalsko	6 238	6 202	7 045	6 022	6 737	6 061	6 676	-10 %
Rumunsko	5 242	3 842	3 787	3 323	4 346	5 189	4 902	19 %
Slovinsko	770		877	739	630	898	661	43 %
Slovensko	371	286	375	315	299	330	319	10 %
Velká Británie	33	47	40	38	38			
Ostatní státy EU	29	31	41	36	36	66	8	-88 %
Celkem státy EU	181 335	165 525	173 032	169 495	143 778	191 118	160 851	

Vzdělanost českého konzumenta v oblasti vína

Naprostá většina konzumentů, téměř 86 % se o vína aktivně nezajímá. Dvě třetiny všech konzumentů vědí, co jsou to přívlastky a pouze polovina z nich ví, co znamenají. Nejoblíbenější přívlastky jsou pozdní sběr a výběr z hroznů. Pouze 10 % všech konzumentů ví, co znamená zkratka VOC. Pouze polovina konzumentů má konkrétní preferenci odrůdy, zbytek buď odrůdy nezná nebo preferuje všechny stejně. Nejpreferovanějšími červenými víny jsou Modrý Portugal, Frankovka a Svatovavřínecké. Stejně tak v případě bílého vína má preferenci pro konkrétní odrůdu pouze 50 % konzumentů. Nejpreferovanější bílé odrůdy jsou Pálava, Rulandské šedé, Chardonnay, Sauvignon a Tramín (29 str. 18).

3.3.5 Nákup vína

Nejčastějším důvodem k nákupu je jeho nedostatečná zásoba doma, případně z důvodu návštěvy či dárku. Většina konzumentů nakupuje víno plánovaně. Pouze třetina konzumentů má však konkrétní představu toho, jaké víno kupuje, zbytek ví jen barvu, zbytkový cukr a cenu. Nejčastěji nakupuje český spotřebitel (60 %) víno v supermarketu, 30 % pak nakupuje víno ve vinotékách a specializovaných obchodech zbytek pak nakupuje víno přímo od vinaře nebo v jiných prodejnách. Podíl konzumentů, kteří nakupují víno ve vinotékách či přímo od vinařů se meziročně zvýšil o 6 % na úkor supermarketů. Většina spotřebitelů hledá vína primárně podle ceny nebo oblíbené značky. Hlavní rozhodující faktory o nákupu vína jsou:

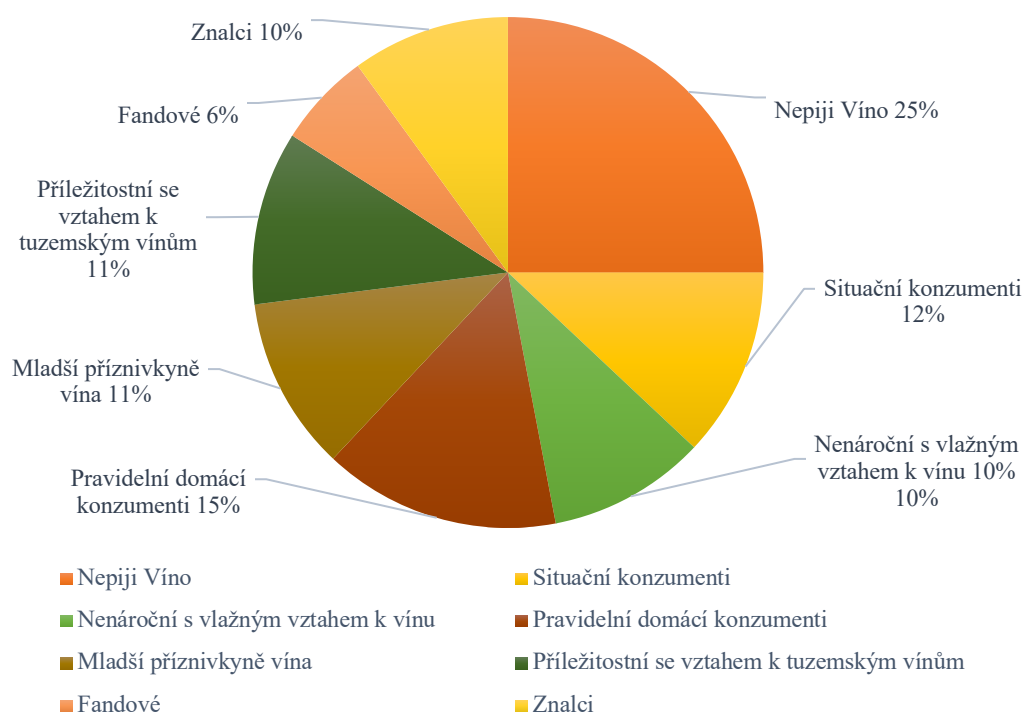
- Dobrá předchozí zkušenost.
- Doporučení blízkou osobou.
- Tuzemský původ
- Co nejvyšší kvalita.
- Co nejlepší poměr cena – výkon.

Český konzument utratí za víno v průměru 379 Kč měsíčně. Což představuje nárůst o 20 % v porovnání s rokem 2012. V případě mediánu je to pak zvýšení o 25 %. Nejvíce konzumenti utrací za vína lahvová, téměř tři čtvrtiny z celkové průměrné částky utracené za víno. Většina konzumentů akceptuje bez problému cenu za láhev 0,75 litru pro vlastní spotřebu do 155 Kč za láhev vína. Pokud se jedná o dárek je cena 229 Kč. Hranice 250 Kč za láhev, je pro většinu konzumentů jako maximální přípustnou cenu za láhev vína. Za

levnou pak konzumenti považují láhev v cenové relaci 60 – 66 Kč, ovšem pochybnosti o kvalitě vyvolává až cena 45 Kč za láhev (29 str. 22).

3.3.6 Segmentace českých spotřebitelů vína

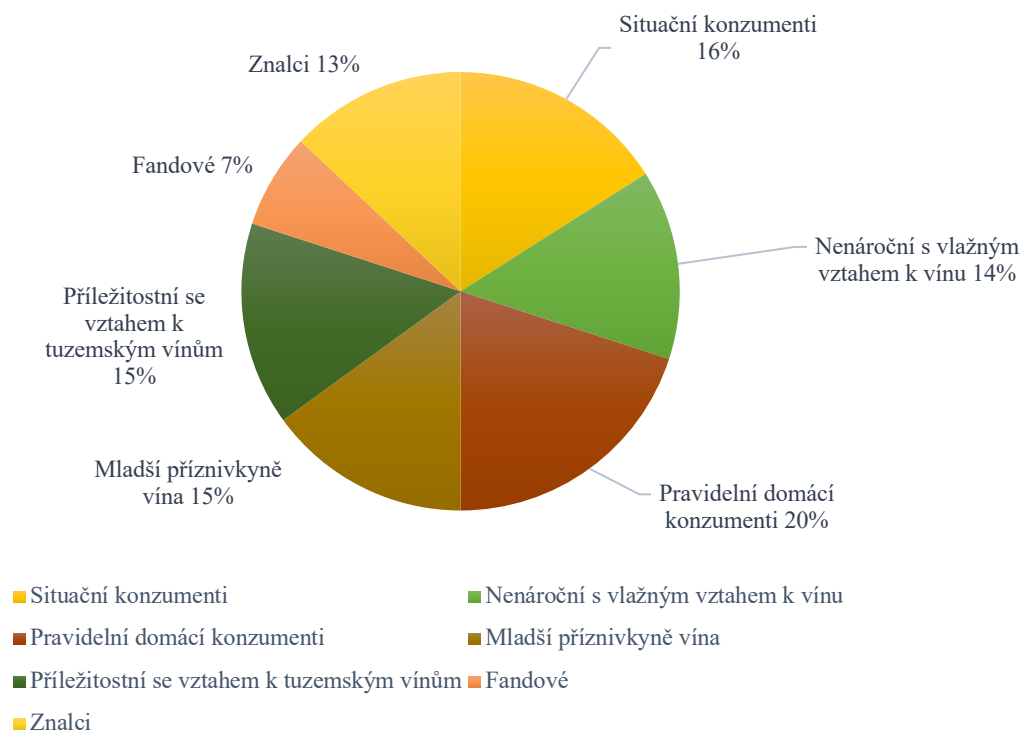
V tabulce č. 4 je uvedeno, že největší částku za víno vydá segment znalci, fandové a mladší příznivkyňe vína. Vzhledem ke vzdělanosti v oblasti vína těchto segmentů trhu, je pro Vínařství Válka nejefektivnější se zaměřit právě na tyto segmenty, o kterých píše dále v práci. V grafech č. 1 a 2 je uveden poměr konzumentů v porovnání s celou populací a podíl jednotlivých segmentů v porovnání pouze s konzumenty vína.



Graf 1: Podíl jednotlivých segmentů konzumentů na celé populaci ČR
(Zdroj: (29 str. 30))

3.3.7 Preferované segmenty konzumentů pro Vínařství Válka

Z uvedených tabulek je zřejmé, jaké jsou průměrné finance vynaložené na nákup vína. Na základě této skutečnosti jsme selektovali 4 cílové skupiny konzumentů, na které má smysl se zaměřit. Vycházíme z předpokladu, že Vínařství Válka prodává spíše vína pro konzumenty, kteří o víně něco vědí a jsou ochotni si za to zaplatit.



Graf 2: Podíl jednotlivých segmentů konzumentů na konzumenty vína
(Zdroj: (29 str. 30))

3.3.7.1 Znalci

Jedná se o nejsilnější segment vzhledem ke vztahu k vínu. Víno bere jako každodenní součást. K jeho konzumaci nepotřebují speciální příležitost. Mají největší edukaci v oblasti vína, jsou dobře situovaní, lehce požitkářští a mají silný vztah ke kvalitě vína. Vína nakupují nejvíce odborně a jsou ochotni si připlatit. Jsou velice málo ovlivnitelní reklamou, cenou nebo etiketou. Rádi experimentují v nových chutích.

- Nejčastěji nakupují (kde): Ve vinotékách (60 %) a u vinařů (40 %).
- Ochota zaplatit za láhev 0,75 l pro vlastní spotřebu: 275 Kč.
- Hlavní kritéria výběru vína: Dobrá předchozí zkušenost, nejvyšší kvalita, tuzemský původ, tradice, menší vinař.

3.3.7.2 Fandové

Fandové mají víno velice rádi, mají nadprůměrné vzdělání v oblasti vína. Je pro ně rovněž denním nápojem. Na rozdíl od znalců musí být víno pro fandy dobře pitelné i s větší skupinou přátel, chtějí se více bavit s vínem. Za víno jsou také ochotni zaplatit a vyhledávají kvalitu. Jsou snadno ovlivnitelní reklamou, až 50 %.

- Nejčastěji nakupují (kde): V supermarketu (41 %), ve vinotékách (34 %) a u vinaře (25 %).

- Ochota zaplatit za láhev 0,75 l pro vlastní spotřebu: 203 Kč.
- Hlavní kritéria výběru vína: Dobrá předchozí zkušenost, dobrý poměr cena – kvalita, doporučení od přátel, nejvyšší kvalita, nejlepší vzhled etikety (29 str. 120).

Vinařství Válka se samozřejmě může zaměřit i na jiné segmenty spotřebitelů vína, ale vzhledem k průměrné ceně za láhev kolem 200 Kč, je to spíš okrajová záležitost.

3.3.8 Vnímání značek v oblasti vína

Většina konzumentů z cílových segmentů Vinařství Válka (61 % znalci a 43 % fandové) preferují konkrétní značku vinařství, nebo původ vína jako takového. Z pohledu všech konzumentů, je to pouze 22 %, ale drtivá většina z nich, není cílovou skupinou Vinařství Válka. Můžeme tedy říct, že cílová skupina našeho rodinného vinařství spíše preferuje jistou konkrétní značku a konkrétní lokalitu vína, nad všeobecným výběrem vína jen podle názvu odrůdy či jiných charakteristik (29 str. 333).

3.3.9 Výzkum chutí zákazníků ve Velké Británii

Součástí této diplomové práce byl i výzkum chutí zákazníků ve Velké Británii. Výzkum probíhal metodou focus group. Realizace byla taková, že jsem se svoji kamarádkou, která žije v Británii již přes 10 let pozval skupinu o 12 lidech k ní domů, skupinu jsme vybírali tak, aby byla co nejširší, tedy od movitějších lidí po lidi s nižšími příjmy (v oblasti, ve které byl výzkum realizován se standardní příjem pohyboval v rámci 4 000 – 10 000 £ měsíčně). Běžná cena klasických vín se pohybovala kolem 10 £, to byla částka, kterou lidé v naší focus groups běžně dávají za víno. Lidé jsme vybrali z různých zaměstnání stejně tak i různých náboženských vyznání. Zákazníci dostali na ochutnávku níže uvedená vína, u kterých je zároveň popis, co bylo pro členy focus group tzv. „Likes and Dislikes“. Výzkum byl realizován v roce 2017 v oblasti Twickenham a Richmond v okrajové části Londýna.

1. **Ryzlink vlašský**, jakostní, 2016, suché. Reálná cena v ČR 159 Kč, prezentovaná hostům byla 8,5 £. Reálně by prodávalo kolem 15 £ a zákazník by byl ochoten dát maximálně kolem 8 £.
 - a. **Zákazníkům se líbilo:** květinový buket, lehké, osvěžující, dobrá dochuť, jednoduše pitelné.

- b. **Zákazníkům se nelíbilo:** dochuť příliš krátká.
2. **Chardonnay**, pozdní sběr, 2016, suché, BIO. Reálná cena v ČR 189 Kč, prezentovaná hostům byla 9,5 £. Reálně by prodávalo kolem 16 £ a zákazník by byl ochoten dát maximálně kolem 8,5 £.
- a. **Zákazníkům se líbilo:** Krásné tělo, příjemné suché, typická vůně chardonnay, terroir, není barrique.
- b. **Zákazníkům se nelíbilo:** Příliš dlouhá dochuť, lehká hořčina,, nutné pít s jídlem.
3. **Muškat moravský**, kabinetní víno, 2016, polosuché, BIO. Reálná cena v ČR 179 Kč, prezentovaná hostům byla 9,3 £. Reálně by prodávalo kolem 16 £ a zákazník by byl ochoten dát maximálně kolem 10 £.
- a. **Zákazníkům se líbilo:** Krásná vůně, svěží chuť, jednoduše se pije, na muškát dobře suché, krásná dochuť, plné tělo.
- b. **Zákazníkům se nelíbilo:** Málo sladké pro některé a příliš pro jiné, moc aromatické na vypití celé láhve
4. **Cuvée La Guerre Rosé** (FR + CM), kabinetní víno, 2016, suché. Reálná cena v ČR 169 Kč, prezentovaná hostům byla 8,9 £. Reálně by prodávalo kolem 15 £ a zákazník by byl ochoten dát maximálně kolem 6 £.
- a. **Zákazníkům se líbilo:** Pěkně udělané rosé, plné tělo, dobrá dochuť, jednoduše se pije.
- b. **Zákazníkům se nelíbilo:** Příliš mnoho výrazných vůní, vůně nezajímavá, příliš obecné víno.
5. **Cuvée Bellus** (CH + TR + RB + AU), výběr z hroznů, 2016, polosuché, BIO. Reálná cena v ČR 269 Kč, prezentovaná hostům byla 15 £. Reálně by prodávalo kolem 25 £ a zákazník by byl ochoten dát maximálně kolem 14 £.
- a. **Zákazníkům se líbilo:** Krásná plná chuť, komplexní, klasické, spíše desertní víno.
- b. **Zákazníkům se nelíbilo:** Příliš mnoho chutí a vůní, nutné jíst s jídlem.

6. **Pinot Noir**, pozdní sběr, 2016, suché, BIO. Reálná cena v ČR 219 Kč, prezentovaná hostům byla 12 £. Reálně by prodávalo kolem 23 £ a zákazník by byl ochoten dát maximálně kolem 12 £.
- a. **Zákazníkům se líbilo:** Jemné, ikonická chuť i vůně, lehké, jednoduché na pití.
 - b. **Zákazníkům se nelíbilo:** Sklenice příliš brzo prázdná, spíše podávat chlazené, málo plné na Pinot Noir.

U vín bylo vidět, jak mají zákazníci nastavené chutě, přesto, že dané víno bylo zcela v pořádku na českém trhu, oceňované, bez problému prodávané a přijímané, zákazník v jiné zemi má zcela odlišnou představu, jak má Chardonnay, Pinot nebo Rosé chutnat a vypadat. Nejvíce to bylo vidět právě u Chardonnay, kde zákazníci řekli, že už podle láhve to vypadá neobvykle, nebo u Pinot Noir, který získal asi největší úspěch a chutnal prakticky všem, by si ale skoro nikdo nekoupil za reálnou cenu, za kterou by se nabízel na Britském trhu běžně v obchodě.

Celkový výstup z výzkumu byl spíše pozitivní z pohledu, jestli zákazníkům vína chutnaly, daleko méně pozitivní v tom, jestli by si je koupili. Za dané prezentované ceny ano, ale v případě, že by vína byla reálně nabízena v obchodech ve velké Británii, nemají cenově šanci ve standardních, i specializovaných, obchodech. Mohou uspět v gastronomii, nebo opravdu ve specializovaných obchodech, kde se prodejce bude snažit daná vína nabízet. Britský zákazník vnímá ČR jako zemi, kde se víno moc nedělá a už vůbec ne dobré. Realizoval jsem i ochutnávky přímo v několika obchodech, kde jsem dával ochutnat zákazníkům přímo naše vína a i když většině vína chutnala a ráda by si je koupila, pravděpodobně ne za cenu, za kterou by se nabízela. V Británii jsou relativně velké fixní náklady na dovoz vína, je tedy lepší dovážet tam spíše vína ve vyšší cenové kategorii, protože dovozní poplatek může činit například 2 £ nehledě na to, jestli se láhev prodává za 200 £ nebo 5 £. Zákazník tak dostane lepší poměr cena – výkon u dražších vín, u vín v cenové kategorii do 10 £ jde o víno v nákupní ceně kolem 2-3 £. Vína která zákazníkům byla prezentována by si mohli normálně koupit spíše v cenové kategorii 15 – 35 £ za láhev, pokud by distribuce byla realizována.

Na tomto příkladu bych rád demonstroval, jak může být komplikované dostat víno do zahraničí, pokud budeme vycházet z našeho českého prostředí. Běžné vína české produkce světa nemají až tak moc co nabídnout, ne že jsou špatná, jen nemají výraznou

konkurenční výhodu. Nemá smysl se pít s odrůdami, které už jsou ve světě známé, nebo se snažit nabídnout vína, která jsou běžné produkce. Velký úspěch mají Moravští vinaři při exportu s produkcí vín ve stylu autentických vín, která jsou unikátní a speciální, ale běžné Chardonnay dostane v běžném obchodě při běžné produkci okamžité srovnání se světovou špičkou a z mé zkušenosti vím, že se v Británii dají běžně koupit velice slušná vína, daleko lepší než některá česká, za přibližně 10 £. Britský zákazník nebude mít motivaci si kupovat České Chardonnay, když za tu cenu může mít Australské. Jediný možný způsob jak aktuálně vyvážet Česká vína do zahraničí, je najít si nějaký Niche market, kde je poptávka po „kuriozitách“. V tabulce č. 7 vidíme, že Česká Republika je i v porovnání jen s Evropou opravdu malinkatý producent, nemůže tedy konkurovat příliš cenou a může se zaměřit pouze na unikátní víno, které si postupem času vybuduje ve světě reputaci.

3.3.10 Shrnutí analýzy trhu

Trh s vínem v ČR spíše stagnuje, pozice domácího vína se drží zhruba na 50% a 50% dělá dovoz vína ze zahraničí. V ČR minimálně příležitostně konzumuje víno 75% populace. Produkce vína v EU je také spíše stabilní, již nejsou žádné dramatické nárůsty objemu produkce. V ČR je se postupně zvyšuje měsíční průměrný výdaj na víno, ale je těžké předpovědět budoucí vývoj za aktuální koronavirové situace. Z výzkumu v zahraničí vyplývá, že České víno má stále velice malé renomé a je těžké ho v zahraničí prosazovat, pokud nedělá vinař takový typ vína, po kterém je v zahraničí poptávka, to je aktuálně styl naturálních vín. Velice málo pravděpodobně dobijí Češi svět zahraničních vín s odrůdami jako Chardonnay nebo Pinot Noir.

3.4 Porterových 5 sil

Tato analýza se zaměřuje na popsání síly současné konkurence, potenciální konkurence, zákazníků, dodavatelů a možných substitutů.

3.4.1 Konkurence v odvětví

Na Českém trhu existuje celá řada přímé i nepřímé konkurence v oblasti vinařství. Za nepřímou konkurenci můžeme považovat v podstatě jakéhokoliv prodejce nebo výrobce jiného alkoholického nápoje než je víno. Za přímou pak považujeme všechny výrobce vína,. Vinařství Válka nevyrábí zcela „tuctové“ víno, které by se dalo snadno substituovat a proto pro potřeby této analýzy budeme vycházet z předpokladu, že Vinařství Válka

vyrobí produkt zvaný: Přírodní BIO víno s příběhem, který již tak vysokou konkurenci nemá. Ovšem musím rozlišovat BIO vína konvenční produkce a BIO vína nekonvenční produkce. Už samotná BIO vína většinou vyčnívají z konvenční produkce, ale před 5 lety bylo BIO víno jako dostačující odlišení, dnes je potřeba rozlišit ještě producenty tzv. autentických vín. Za nejvýznamnější přímé konkurenty se dají považovat společnosti jako: Aurora, Bíza, Fabig, Holánek, Kadrnka, Krásná hora, Prokeš, Springer, Stávek, Vican a mnoho dalších.

Samozřejmě zde jsou producenti jak spíše přírodních vín, tak trochu konvenčních. Z předcházejících analýz se Vinařství Válka může zařadit někde mezi konvenční BIO producenty a lehké autentisty. Vinařství chybí konkrétní směr, kterým jde. Celý trh se více a více specializuje a tak jak před lety BIO stačilo jako dostatečné odlišení, dnes bych to považoval za nedostatečné. Konkurenti jsou pak samozřejmě i zahraniční vinaři a distributoři, ale vzhledem ke skutečnostem, že je zde trend na našem trhu, kdy dovozová vína spíše ubývají, nebo minimálně neubírají podíl na trhu domácím výrobcům, nebral bych je v této situaci za velkou hrozbu. Hrozbou jsou v případě, že se moravské vinařství rozhodně vyvážet do světa, ale jak jsem již zmiňoval, pouze pokud moravské vinařství najde nějaký specifický klíčový artikl (například naturální vína) prodeje pro vývoz má šanci na úspěch, s běžnou kvalitní produkcí z ČR nemají moravští vinaři, za svoje ceny, světu co nabídnout.

3.4.2 Potenciální konkurenti

V posledních letech vzniká velice pomalým, ale stabilním tempem několik nových vinařství za rok. Těžce soudit jak to bude probíhat po koronavirové krizi, ale dá se předpokládat, že několik let mnoho vinařství vznikat nebude. Zatím není ČR ve velkém zájmu zahraničních investorů v oblasti vína, protože je zde těžší politická situace, dražší pracovní síla a vinařské lokality v ČR nejsou tak zajímavé pro světové investory. Tito investoři staví velká nová vinařství v zemích jako je Moldávie, Albánie, Chorvatsko či Maďarsko. Jsou to země s obrovským vinařským potenciálem, jen v nich není dostatečný kapitál a zkušenosti pro tvorbu vín světové úrovně. Hrozba potenciální konkurence je tedy vysoká, ale jen do té míry, že postupně se trh ředí na menší a menší díly, pravděpodobně se nemůže stát, že by přišla nová vinařská společnost a vzala si 20 – 50 % trhu.

3.4.3 Zákazníci

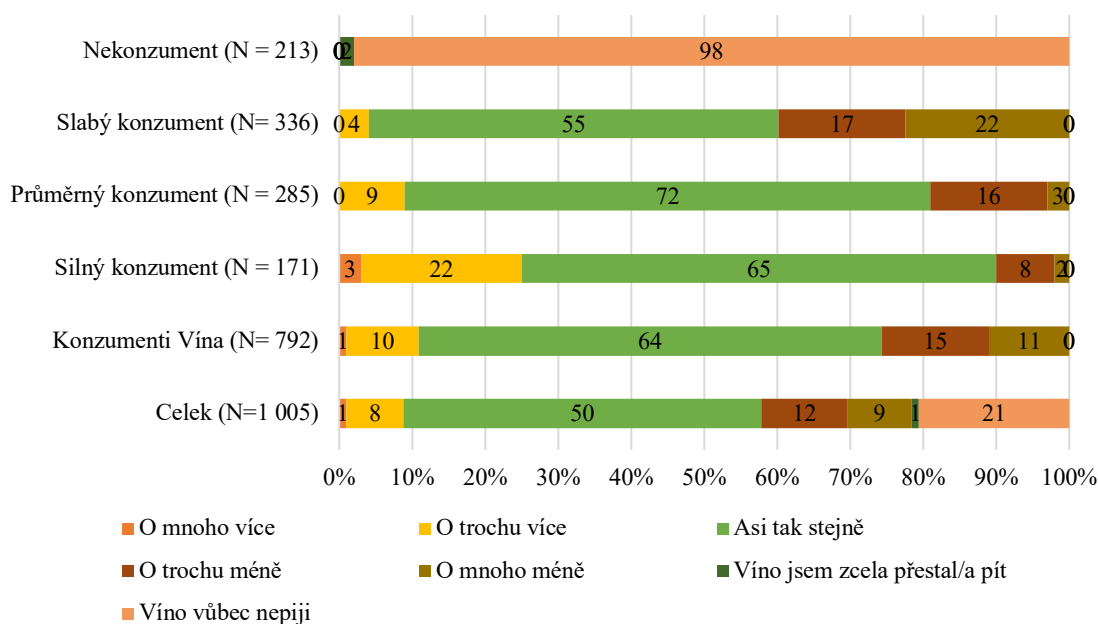
Zákazníci mají na nabídku rodinného Vinařství Válka poměrně vysoký vliv, přesto že se vinařství snaží držet si kvalitu a cenovou politiku, tak v případě že větší zákazník má požadavky na vyšší slevu za vyšší odběr, tak jsou mu podmínky přizpůsobeny. Vinařství není v pozici, kdy by mohlo odmítat zákazníky jen z důvodu zachování integrity. Již není v takové situaci, kde se ocitne spousta začínajících vinařů, kdy dělají v podstatě cokoliv zákazník chce, aby prodali, ale také Vinařství Válka není v situaci, kdy by mohlo zcela nehlédět na požadavky svých zákazníků a mít vyprodané sklady. Vinařství má přesně nastavený slevový systém, podle kterého se řídí, vzhledem k analýze konkurence ho má nastavený velice obdobně jako ostatní vinaři. Je velký rozdíl, pokud vinařství jedná se samotnými koncovými zákazníky, restauracemi, velkoobchody nebo vinotékami. Koncový zákazník má nejmenší vyjednávací sílu, přístup k němu je postavený na tom, že Vinařství Válka dělá jistou konkrétní produkci a pokud se to zákazníkům nelíbí, nebo nechutná, můžou kupovat jiná vína. Velkoobchody mají pak nejvyšší vyjednávací moc. Otázkou zůstává, jestli je tento přístup správný, analyzovaná konkurenční vinařství byla spíše zaměřena buď na koncové zákazníky, nebo na velkoobchody a distributory, podle toho se pak odvíjela jejich cenová politika. Vinařství Válka je někdy mezi, kdy zhruba 50% prodejů dělají velkoobchody, distributoři, vinotéky, restaurace a 50% dělá koncový prodej.

3.4.4 Substituty

Zde záleží, jak je substitut vnímám, pokud budeme vnímat substitut jako každý alkoholický nápoj, je riziko substituce vysoké, viz následující graf č. 3, který vyplývá z výzkumů vinařského fondu realizovaném v roce 2019.

Spotřeba vína v celku pomalu klesá, ovšem v segmentech, tedy silných a průměrných konzumentů byl celkový výsledek: nárůst konzumace o 4%. Ti, kteří omezili konzumaci vína tak z 76% z nich celkově omezila konzumaci alkoholu, zatím co 24% z nich omezilo konzumaci vína ve prospěch jiného alkoholu, tato skupina představuje jak 5% z celku (tedy z výběrového souboru 1 005 lidí. Nejčastěji upřednostnili konzumaci vína ve prospěch piva (75%), tvrdého alkoholu (21%) a míchaných drinků (10%). Z mé osobní 10 leté zkušenosti bych předpokládal, že konzumenti vín typu, které vyrábí Vinařství Válka pijí spíše nadšenci, není to supermarketový prodej, tím pádem procento lidí, kteří

budou jejich vína substituovat za jiný alkoholický nápoj bude pravděpodobně daleko menší, ale víno se v dlouhodobém horizontu (posledních 10 let) pije relativně stejně.



Graf 3: Vývoj frekvence konzumace vína v posledních 12 měsících
(Zdroj: (7))

3.4.5 Dodavatelé

Základní surovinu, tedy hrozny si Vinařství Válka pěstuje samo, nemusí mít obavy o zvýšení ceny, kvalitu a další aspekty hroznů, protože si je může ohlídat samo. Vliv pak mají dodavatelé veškerého obalového materiálu (láhve, korky, etikety), ale stále se bavíme o poměrně nízkém procentu z ceny láhve a dodavatelů je dostatek. Problém nastal u dodavatelů skla koncem roku 2019, kdy ho byl nedostatek v celé Evropě. Vinařství Válka nemá žádného klíčového dodavatele, který by byl nenahraditelný, nebo mohl výrazně ohrozit provoz vinařství, může nastat maximálně proluka, mezi dodávkou zboží od nového dodavatele. Riziko představují akorát dodavatelé specifických technologií, kterých ve vinařském světě není mnoho a například nová okopávačka značky Boisselet je revoluční a nejefektivnější, ale jedna z nejdražších díky patentům, mohu ji tedy koupit od nikoho jiného. Další problém jsou pak kvalitní sazenice, protože jde o velice specifický obor (šlechtitelská stanice), není na trhu mnoho kvalitních dodavatelů a jde o investici na 40 let.

3.4.6 Shrnutí Porterovy analýzy

V odvětví je konkurence vysoká a konkurenční boj je stále těžší. Vznik potenciální nové výrazné konkurence není příliš vysoký, ale rozhodně se nedá říct, že neexistuje, jen postavit vinařství není otázkou dobrého nápadu, tedy vstup do odvětví není úplně jednoduchý. Zákazníci mají výraznou vyjednávací váhu, primárně v oblasti ceny, ne tak v oblasti produktové skladby. Také díky tomu, že není jednoduché měnit sortiment vinařství z roku na rok. Celková spotřeba vína na trhu v posledních 12 měsících klesla, ale ne u významných nebo průměrných konzumentů vína. V běžných „spotřebních“ věcech (láhve, etikety, přídavky do vína, kartony atp.) je na trhu velké množství dodavatelů a není tím pádem problém, zatím v oblastech technologií a sazenic je velké riziko síly dodavatelů.

3.5 Analýza konkurence

Na současném trhu s vínem je poměrně vysoká konkurence a výrobci se předhánějí s nejlepší nabídkou. Ovšem nenahraditelným faktorem je dobré jméno a čas, který působí vinařství na trhu. V posledních letech se objevovala celá řada nových vinařství, avšak jak to bude teď, v období po coronavirové krizi, se dá těžko předvídat. Rodinné Vinařství Válka je na trhu již 27 let a vinařství je ve stabilizované fázi, kdy má pevnou základnu loajálních zákazníků. Na základě analýzy rodinného Vinařství Válka vidíme, že jeho růst je pozvolný, ale jistý. Posledních 27 let se vinařství zvětšuje zhruba o 10 % ročně, v posledních letech je nárůst strmější, ale v průměru za dobu existence se jedná zhruba o 10 % ročně.

Víno je nápoj, který má v české populaci rostoucí tendenci, což se týče konzumace a s velice malými změnami. Jedná se tedy o stabilní byznys, pokud si udržíte kvalitu a úroveň. Většina nových konkurentů, není pro Vinařství Válka rizikem vzhledem k faktu, že jim chybí znalost trhu a trh nezná je. Na vinařském trhu je velice těžké, alespoň z mé vlastní zkušenosti, získat renomé, když už ho máte, není až tak těžké si ho držet, pokud si držíte stabilní kvalitu vín a nestávají se chyby.

Pokud je víno vnímáno pouze jako alkoholický nápoj, má nespočet substitutů, ale většina konzumentů vína, nebere například pivo jako substitut. Pokud někdo, kdo pije pravidelně víno, bude chtít nahrazovat víno jiným nápojem, bude to pravděpodobně opět víno, akorát od jiné značky. Dá se tedy říct, že je nepravděpodobné, že by množství konzumentů, kteří pijí víno, trpěl nějakými značnými výkyvy.

Kvalitu produkce Vinařství Válka mohou samozřejmě ovlivnit dodavatelé, vzhledem k 27 letům působení na trhu je toto riziko také minimalizováno. Vinařství má navázané dlouhodobé spolupráce se stálými dodavateli, kteří jsou prověřeni a dlouhodobě kvalitní. Jakýkoliv nový dodavatel vždy projde zkušební dobou, než se ukončí spolupráce s předchozím dodavatelem. Za historii Vinařství, co si pamatují, byla spolupráce rozvázána pouze se dvěma dodavateli, a to z důvodu, že jejich výrobní postupy už nebyly pro zvětšující se vinařství dostatečné. Hlavními odběrateli vinařství jsou pak koncoví zákazníci, vinotéky a specializované BIO obchody. Díky přesně nastavené výrobní filozofii, designu obalu a kvalitě zpracování vína, není jednoduché produkty Vinařství nahradit, pokud zákazník očekává stejnou kvalitu, BIO certifikaci a produkci od malého vinaře, tak je omezen asi na 5 – 10 % všech producentů vína.

Tabulka 8: Stručná charakteristika základních segmentů spotřebitelů vína v ČR
(Zdroj: (29 str. 31))

	Znalci	Fandové	Příležitostní se vztahem k tuzemským vínům	Mladší příznivkyňe vína	Pravidelní domácí konzumenti	Nenároční s vlažným vztahem k vínu	Situační konzumenti
Podíl typu v populaci 18+	10 %	6 %	11 %	11 %	15 %	10 %	12 %
Podíl v populaci konzumentů vína	13 %	7 %	15 %	15 %	20 %	14 %	16 %
Podíl na spotřebě vína (l)	26 %	9 %	6 %	24 %	26 %	7 %	2 %
Průměrná měsíční útrata za víno	913 Kč	604 Kč	271 Kč	439 Kč	363 Kč	162 Kč	77 Kč
Podíl na měsíční útratě za víno	32 %	12 %	10 %	17 %	20 %	6 %	3 %
Konzumace vína (konzument, převažující typ)	Silná	Silná	Průměrná, Slabá	Silná	Silná, Průměrná	Průměrná	Slabá
Konzumace doma	Silná	Silná	Průměrná, Slabá	Silná	Silná, Průměrná	Průměrná	Slabá
Konzumace v restauraci, baru	Střední až silná	Silná	Slabá	Silná	Slabá	Slabá	Slabá
Aktivní zájem o víno	Vysoký	Vysoký	Průměrný	Průměrný	Podprůměrný	Slabý	Velmi slabý

3.5.1 Srovnání s konkurencí

Pro analýzu konkurence byla použita výzkumná metoda individuálních strukturovaných rozhovorů v rozsahu vždy 1 – 2 hodin. Základním kritériem pro výběr vinařství byla jejich velikost, tedy maximální přípustná produkce je 200 tis. lahví za rok a jejich styl vín by měl být přírodnějšího charakteru. Rozhovory s jednotlivými vinaři byly nahrány a následně analyzovány. Zpracování dat bude probíhalo formou poslechu jednotlivých nahrávek a na základě vlastní zkušenosti a praxe a vzhledem k cíli diplomové práce, bude probíhat následná transkripce formou selektivního shrnutí do tabulky odpovědí, které zazněly v rozhovoru. V tabulce č. 9 uvádím kompletní seznam všech zúčastněných vinařství vč. jména zástupce, se kterým jsem rozhovor uskutečnil, jejich velikost, informaci o zdroji hroznů a počet zaměstnanců ve vinařství. Na oslovení reagovalo 12 vinařství z Jižní Moravy a jedno z Rakouska, se kterými byl následně uskutečněn rozhovor. Výzkumu se zúčastnila vinařství: Aurora, Baláž, Čačík, Holánek, Maděrič, Melkusovi, Pernerstorfer, Sonberk, Suský, Vican a Vykoukal.

Tabulka 9: Účastníci výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení vinařství	Pozice zástupce	Roční produkce	Počet zaměstnanců	Zdroj hroznů
Vinařství 1	Majitel	Do 50 tis. litrů	Do 5	Do 5 ha + nákup
Vinařství 2	Majitelka	Do 100 tis. litrů	Do 10	Do 20 ha + nákup
Vinařství 3	Majitelka	Do 50 tis. litrů	Do 5	Do 5 ha
Vinařství 4	Majitel	Do 150 tis. litrů	Do 10	Do 40 ha
Vinařství 5	Majitel	Do 200 tis. litrů	Do 15	Do 40 ha
Vinařství 6	Majitelka	Do 50 tis. litrů	Do 5	Do 20 ha
Vinařství 7	Majitel	Do 150 tis. litrů	Do 5	Do 30 ha
Vinařství 8	Obchodní ředitelka	Do 200 tis. litrů	Do 15	Do 40 ha
Vinařství 9	Majitel	Do 50 tis. litrů	Do 5	Do 5 ha
Vinařství 10	Majitel	Do 50 tis. litrů	Do 5	Do 10 ha
Vinařství 11	Obchodní ředitel	Do 150 tis. litrů	Do 15	Do 40 ha
Vinařství 12	Majitel	Do 50 tis. litrů	Do 5	Do 5 ha

3.5.2 Výstupy z výzkumu konkurence

Vinařství se kterými byl prováděn výzkum byla velikostně v rozptylu od roční produkce 10 tis. lahví až po výrobce s více než 160 tis. litry vína za rok. Jednalo se o malá až střední vinařství z vinařské podoblasti Velkopavlovické, Mikulovské a Kamptal. Žádné vinařství se nepohybovalo výrazně nad 10 zaměstnanců, ale stejně tak se výzkumu zúčastnila i vinařství s jedním či dvěma zaměstnanci. Ne všechna vinařství mají veškerou svoji produkci z vlastních vinic a hrozny primárně nakupují. Díky tomu mají na druhou stranu obrovskou flexibilitu ve výběru odrůd, které chtějí vyrábět a nemusí se striktně držet toho, co vysadili. Hektarově se vinařství pohybovala v rozptylu od 1 nebo 2 až po velikost okolo 40 ha. Velice zde záleží na velikosti řádku a sponu, kdy se na jeden ha může vejít jak 3 000 hlav nebo také 6 000 hlav. Některá vinařství měla stejnou produkci z 25 ha jako jiná ze 40 ha.

3.5.2.1 Způsoby prodeje konkurenčních vinařství

V návaznosti na otázky rozhovoru velice rozhoduje o odbytu lokalita vinařství a jeho další agroturistické aktivity. Vinařství byla buď od základu postavena na prodeji koncovému zákazníkovi a podle toho se odvíjí veškerá další aktivita, kterou daná vinařství vykonávají, ať už je to výše slev, obchodní politika nebo jejich primární odbyt realizovaný prostřednictvím restaurací, vinoték, velkoobchodů a jiných distribučních cest. Zúčastněná vinařství byla zhruba z 50% založena na koncovém prodeji a z 50% na distribučním prodeji. Většinou vinařství při prodeji koncovému zákazníkovi narazí na hranici prodeje, kdy již není možné větší množství prodat koncovému zákazníkovi a musí se věnovat také prodeji pomocí jiných distribučních cest. Ovšem stanovit tuto hranici na základě výsledků z toho výzkumu je velice těžké, účastnila se ho vinařství, která nemají problém prodat i 80 tis. lahví koncovému zákazníkovi, stejně tak vinařství které mají při stejné produkci už dávno problém s prodejem „ze dvora“ a musí se věnovat hledání dalších možností, jak svá vína dostat do světa. Nejčastějšími distribučními kanály pak byla gastronomie, která je podle všech zúčastněných na vzestupu a v posledních letech se v ní daří realizovat daleko vyšší prodeje než kdy dříve. Na ústupu je pak bohužel segment specializovaných prodejen a vinoték, které většina vinařství již vůbec nevyužívá a upouští od nich neboť se jim prodeje každým rokem snižují. Bohužel od jisté velikosti se vinařství často musí uchýlit i k prodeji prostřednictvím velkoobchodních řetězců, protože v česku se většina vína prodá prostřednictvím jejich obchodním míst. Klíčová je tedy lokalita vinařství a následně i jeho cenová politika, podle které se rozhoduje na jaký

typ prodeje se bude dané vinařství specializovat. Všeobecně ne moc používaným kanálem je online prodej, který vždy v daných vinařstvích tvořil v celkových obratech maximálně nižší jednotky procent. Žádné vinařství, se kterým byl realizován výzkum nemělo klíčového odběratele, který by je v případě ukončení spolupráce položil. Některá vinařství byla více závislá na skupince (maximálně 5) odběratelů, která je pro ně klíčová a tvoří jim i 40 – 50% celoročního obratu, ale většina vinařství měla adekvátně rozložené riziko jak mezi distribuční kanály, tak mezi jednotlivé odběratele. Zcela výjimečně měla vinařství i jednoho odběratele, který pro ně představoval třeba i 50% obratu.

Vinařství podléhá velké sezónnosti a téměř žádné vinařství nemělo tržby rozložené rovnoměrně v celém roce, kdy by se jim každý měsíc pohyboval řádově kolem 10 %, vždy byl klíčový konec roku, ale některým vinařstvím dělal konec roku (září - prosinec) i 60 nebo 70 % obratu celého roku, nejčastěji se vinařství pohybovala kolem 40 % z celkového ročního obratu. Je tomu tak primárně díky prodeji firemních vín, které firmy nakupují nejčastěji na konci roku a vinařství díky tomu realizují dramaticky vyšší prodeje. Většina vinařství, která se výzkumu zúčastnila firemní vína dělá. Hlavním prodejním regionem pro většinu vinařství je Praha. Pro některé zcela klíčová, pro některé jenom vyšší číslo v obratech, ale žádné vinařství nemělo rozložený prodej rovnoměrně po ČR. Velice zajímavé bylo, že existují regiony, které jsou pro jedno vinařství naprosto nedostupné, respektive nedaří se jim tam i přes velkou snahu dostat své produkty, pro některá vinařství byly tyto regiony klíčové.

3.5.2.2 Slevová politika

Podle nastavení prodejů se i odvíjela výše obchodních a jednorázových slev. Pokud je vinařství založeno primárně na prodeji koncovému zákazníkovi, pohybuje se v daleko nižších slevách. Některá vinařství například nedávají slevy vyšší než 20%. Vinařství mají dva základní směry v určování slev, buď jedou čistě obratově, tedy je mi jedno v jakém časovém horizontu je obchod realizován, zajímá mě pouze v jaké výši je realizován. Druhým směrem je pak určování cen tak trochu „intuitivně“, kdy vinařství zajímá jednak prestiž místa prodeje, loajalita nebo jejich přesvědčení. Téměř všechna vinařství nabízí jednorázové slevy a buď v podobě kdy je opět zajímá obrat, tedy je jim lhostejné, jestli odběratel odebere například víno za 100 tis. jednorázově na Vánoce, tak má nárok na stejnou slevu, jako odběratel který odebere víno za stejnou částku ale v průběhu celého roku, přesto že je pro mě hodnotnější odběratel, který realizuje obchod v průběhu celého roku a poskytuje mi cash-flow. Většina vinařství ovšem loajalitu zohledňuje. Ne všechna

vinařství se svěřila se svoji obchodní slevou, ale soudě podle obchodní marže, se bude nejčastější obchodní sleva pro menší prodejce pohybovat kolem 20% a pro velkoodběratele v rozmezí 30 - 45%. Většina vinařství měla nastavenou hranici, kdy se budou ochotni bavit o velkoobchodní slevě a nabídnou odběrateli novou úroveň slev, málo které vinařství tyto „přislíbené“ obraty mělo ošetřeno smluvně. Jistá vinařství přistupují k určování slev také tím způsobem, jak se jim zákazník představí, tedy pokud se představí jako velkoodběratel, dostane velkoobchodní slevu, přesto že obratově by na ni nedosáhl, takovému vinařství tedy záleží na tom, jaký business model daný odběratel uplatňuje.

3.5.2.3 Výrobní náklady a cenová politika

Velká část vinařství při kalkulaci své ceny za láhev, případně litr, nepočítá s cenou své vlastní práce, která je v dnešní době klíčovým faktorem a je schopna výrobní cenu za láhev klidně i zdvojnásobit. Počítal jsem tedy spíše s pesimistickou rezervou u vinařství, která vyloženě řekla, že nepočítají s cenou svoji vlastní práce. Příjemnou informací bylo, že i velice malá vinařství, mají alespoň základní přehled o kalkulaci ceny a výrobních nákladech. Výrobní cena za láhev se ve zkoumaných vinařstvích pohybovala od 35 Kč až do 140 Kč. Průměrná výrobní cena byla 80 Kč za láhev. Průměrná prodejní cena se pak pohybovala u některých vinařství od 100 Kč i do 350 Kč. Průměr všech prodejních cen zkoumaných vinařství pak byl 220 Kč za láhev. Hrubé marže se pohybovaly v těch nejnižších případech kolem 40% a v nejvyšších i přes 70%. Všechna tato čísla v této kapitole jsou hrubě orientační. Jen malé množství vinařství sdělilo konkrétní a přesnou výrobní cenu a jejich přesnou průměrnou prodejní cenu, aby byla čísla stanovena správně, bylo by zapotřebí mít kompletní výpis všech prodaných vín za minulé období, o které se pravděpodobně žádné vinařství nebude chtít dobrovolně podělit.

Na základě výrobních nákladů a nastavené prodejní ceny se pak dané vinařství specializuje na specifický prodejní kanál. Pokud se pohybovalo ve vyšších cenách za láhev a řádově i s vyššími náklady, většinou mělo vyšší hrubou marži a snažilo se realizovat svůj prodej pomocí distribučních kanálů mimo vinařství. Mohou si díky tomu dovolit dávat vyšší obchodní slevy, protože v nominální hodnotě budou mít vyšší zisk, přesto že jejich marže může být ve výsledku 20%, ale z láhve s nastavenou MOC za 300 Kč a víc. Pokud vinařství mělo za svoji hlavní cílovou skupinu koncové zákazníky, většinou nenabízelo vysoké slevy, protože měli i nižší prodejní ceny, na druhou stranu

takováto vinařství nemusí být zajímavá pro větší distributory, kteří potřebují větší „manipulační prostor“ pro svoji vlastní marži.

3.5.2.4 Poměry produktů

V podstatě všechna zúčastněná vinařství se věnují primárně lahvovému vínu, sudové nedělá téměř nikdo v nějaké větší míře (více jak 30 - 40% z celkové produkce). Některá vinařství díky své lokalitě a historii prodávají velké množství burčáku a zatím od toho nechtějí upustit, většinou však platí, že se vinařství začínají věnovat hlavně lahvovému a všechny další produkty, jako burčák a sudové, opouští. Často vinařství mají i nějaký doplňkový sortiment, ať už mošty, želé, marmelády nebo vlastní pálenky, nikdy to však netvoří výraznou část prodeje. Jedná se o nějaký logický vývoj, kdy menší vinařství, nejsou schopny cenově konkurovat levnému sudovému vínu, které je vyloženě nízko maržový produkt, kdy je primárně o objem a cenu.

3.5.2.5 Mezinárodní expanze

Ze zúčastněných vinařství velká část alespoň okrajově do zahraničí dodává, ale jenom pár vinařství to bere jako něco, co by chtěli dále rozvíjet. Dotazovaná vinařství nemají problém prodat veškerou svoji produkci v domácí zemi, nemají tedy velkou motivaci dostat se na zahraniční trh. Napovídá tomu i fakt, že podle statistik si ČR svoji vlastní produkci pokryje pouze 1/3 vlastní spotřeby a přitom poptávka po moravských vínech stále roste. Ta vinařství, která se aktivně na zahraniční trh dostat chtějí, nebo už dostali, byly v 50% případů osloveny někým ze zahraničí, tedy někdo si je našel a jejich víno bylo natolik zajímavé, že zařídili veškeré další administrativní úkony a v 50% se vinařství aktivně snaží protlačit svá vína na zahraniční trh. Nejčastějším faktorem, proč se některé vinařství chtělo dostat na zahraniční trh byla cena. Při ceně 300 Kč za láhev už začíná být s Moravskými víny v ČR poněkud těsno a cílová skupina zákazníků, která je ochotna kupovat vína v této cenové kategorii je v podstatě nasycená, respektive v zahraničí je daleko více příležitostí, jak víno prodat i za vyšší cenu, díky vyšší kupní síle obyvatel převážně západních zemí. Nejčastějšími zeměmi na expanzi byla Velká Británie, Německo, Nizozemí, Slovensko, Rakousko, Jižní Korea nebo Japonsko. Vinařství by se také ráda dostala do Spojených států nebo do Kanady. Až na pár výjimek by se žádné vinařství nebránilo mezinárodní expanzi, ale není to jejich hlavní cíl, nemají problém prodat svoji produkci v domácí zemi.

3.5.2.6 Obchodní zástupci

Podobně jako v bodě o mezinárodní expanzi je potřeba obchodního zástupce u vinařství spojena s jejich velikostí, cenovou politikou a odbytovými kanály. Velká část vinařství,

kteřá realizuje drtivou většinu prodejů u koncových zákazníků nemá potřebu obchodního zástupce, protože bez problému vše prodají. Pokud se jedná o menší rodinné vinařství, tak si obchodního zástupce dělá někdo z rodiny. Potřeba obchodního zástupce opět roste s velikostí, kdy pokud se dostanu do bodu 100 tis. lahví za rok a víc, pravděpodobně již nebudu schopen všechno prodat z místa vinařství a pomocí vlastních sil. Někteří vinaři měli špatnou zkušenost s obchodními zástupci, především proto, že zastupovali například více vinařství a spolupráce tak neprobíhala podle představ. Na druhou stranu některá vinařství to takto mají a problémy s tím nejsou. Velice častým způsobem obchodního zastoupení u dotazovaných vinařství byl distributor, který si zároveň řešil i propagaci daného vinařství. Měl díky tomu velice dobré ceny a měl například na starosti celý jeden region a daný vinař se tak nemusel starat o propagaci v daném místě.

3.5.2.7 Agroturistika

Vinařství, která jsou lokalizována v turistických oblastech, jsou většinou schopna využít prostředí ve svůj vlastní prospěch a nepotřebují stavět ani penziony, ani restaurace, jelikož jich je v okolí dostatek a díky tomu se tak mohou plně věnovat vínu. Ve výzkumu bylo několik vinařství, které nemají ani penzion, ani restauraci a přesto dělají velké množství degustací a akcí přímo ve vinařství a odpověděla, že penzion stavět určitě nechtějí. Velká část vinařství však na otázku penzionu odpověděla kladně v tom smyslu, že penzion buď mají nebo staví a nebo stavět chtějí. Často vinařství s penzionem považovala ubytovací zařízení za nedostačující a to jak z hlediska množství, tak z hlediska kvality. Pokud se vinařství pouští do agroturistiky, vždy nabízí minimálně nějaké občerstvení z lokálních surovin. Ojedinele se vinařství pouští i do restauračního provozu, především je to z důvodu, že chtějí postavit penzion a v místě penzionu není žádná dobrá alternativa stravování. Nikdo z vlastníků penzionů neměl problém s příliš velkou neobsazeností. Někteří měli dokonce i na rok dopředu zarezervované všechny víkendy, jiní na mimo sezónní měsíce penzion zavírají z důvodu pravidelné údržby.

3.5.2.8 Propagace

Často se vinařství snaží dostat zákazníky přímo k nim do vinařství, ovšem zhruba 50% vinařství realizuje své prodeje z velké části i mimo vinařství a ty se snaží propagaci cílit především do míst, kde mají problém s prodejem. Velice častým marketingovým nástrojem jsou degustace realizované ať už na festivalech, výstavách či jiných veřejných akcích, tak soukromé degustace, které mají největší dopad, kdy skupinka lidí přijela často přímo do daného vinařství, nebo na degustaci daného vinařství a je to tím pádem ideální cílová skupina. Zkoumaná vinařství velice často opomíjejí sílu online marketingu, který je

v dnešní době jedním z nejdůležitějších. Téměř nikdo nemá adekvátně udělané SEO a až na pár výjimek, nikdo z vinařů nevyužívá placené online reklamy. Větší vinařství se zaměřují především na PR a budování značky. Z pohledu většiny vinařství veletrhy v ČR téměř ztratily smysl, pokud některé veletrhy mají smysl, jsou to primárně ty zahraniční typu ProWein. Nejčastějším způsobem, jak se vinaři snaží dostat mezi lidi je aktivní podpora vinoték a restaurací, kde již svá vína nabízejí. Restaurace či vinotéky jsou většinou velice ochotné, když jim vinař sám nabídne možnost degustace přímo u nich pro jejich klienty, protože to pomůže jak danému vinařství, tak restauraci kdy lidé, kteří dostali možnost dané víno ochutnat, si ho budou pravděpodobněji kupovat i později.

3.5.2.9 Budoucí cíle a vize konkurenčních vinařství

Úroveň Českých vinařství je v posledních letech velice vysoká. Technologie jsou celkem stabilizované a téměř každé vinařství na Jižní Moravě je již dnes schopné produkovat poměrně slušné a kvalitní víno. Téměř všechna dotazovaná vinařství nemají v plánu nijak dramaticky růst, nikdo neodpověděl, že by chtěl vinařství zvětšit o dalších 50% nebo číslo blížící se. Vinařství, která nemají adekvátní technologie často chtějí napřed dořešit výrobní stabilitu, aby jejich produkt byl v pořádku a pak se teprve věnovat agroturistice. Na druhou stranu se výzkumu zúčastnilo několik vinařství, která kvalitu nemají naprosto perfektní, ale dostačující k tomu, aby mohli budovat agroturistiku a zajistit si další zdroj cash-flow. Za jeden z největších důvodů, proč některá vinařství nechtějí zvětšovat svoji výrobu je obava z nedostatku lidí. Odběr by pravděpodobně nebyl takový problém, ale vzhledem k stále se snižující nezaměstnanosti bude čím dál větší problém sehnat lidi do zemědělství. Nejedná se bohužel o zcela lukrativní obor z pohledu výšky platu. Vinařství se velice často zaměřují na restrukturalizaci vinic a snaží se snížit počet odrůd, které aktuálně nabízejí. Relativně překvapivé bylo, že vinařství, které aktuálně mají větší mezery v meziřadí chtějí řádky spíše zúžit a zahustit tak výsadbu a využít víc půdu kterou mají. Rodinná vinařství mají také často problém, že zatím nemají nástupce, ale aktuální (nejčastěji druhá) generace je ještě v produktivním věku a s tímto problémem se budou nejvíce potýkat za 10 – 30 let.

3.5.3 Výstup z analýzy konkurence

Dále jsou této kapitole uvedeny doporučení, které vychází z výzkumu. Každé vinařství by si doporučení mělo samo sobě přizpůsobit podle odpovědí na otázky jako: Má vinařství dobrou turistickou lokalitu? Jaký chce dělat produkt? Jestli ten nejkvalitnější

nebo ten nejlépe prodejný. Kdo je a kde je cílová skupina daného vinařství? Jakou chce mít vinařství nastavenou cenovou politiku?

3.5.3.1 Distribuční kanály

Největší zisk nabízí samozřejmě prodej koncovému zákazníkovi, ale je to nejnáročnější způsob distribuce, pokud se mu chce vinařství věnovat pořádně. O zákazníka musí být perfektně postaráno a možnost ubytování může danému vinařství výrazně pomoci. Není to podmínka, jsou vinařství která bez problému realizují prodej koncovému zákazníkovi i bez penzionu, většinou však mají v místě svého provozu dostatek alternativ, kam své hosty poslat. Tedy jednou ze základních podmínek pro úspěšný prodej „ze dvora“ je mít v místě provozu vše, co zákazník potřebuje, aby si víno užil, tedy kvalitní ubytování a kvalitní stravování. Pokud jsou v bezprostředním okolí provozovatelé, kteří tyto služby zvládají na skvělé úrovni, nemusí dané vinařství tolik trápit, že nevlastní restauraci ani penzion a může se věnovat čistě vínu. Další potenciál má gastronomie a hotely, které nabízejí často lepší personál a specializaci, než „běžné vinotéky“. Spousta vinoték dnes žije, respektive žila, ze sudového vína a díky novele vinařského zákona jim jejich business model již dále nedává smysl. Dokud danému vinařství velikost dovolí, doporučil bych se určitě držet prodeje koncovému zákazníkovi na základě čeho bych přizpůsobil i cenovou politiku.

3.5.3.2 Cenová politika

Je velice důležité aby se vinařství rozhodlo pro jeden směr, kterým chce svůj prodej realizovat. Pokud je pro něho klíčová skupina koncových zákazníků a bude mít tím pádem ceny nastavené nízko s nižší marží, nebude tak zajímavý pro větší odběratele, respektive distributory, kteří by chtěli slevy ve výši 30% a víc, vinař by se tak dostal na hranici výrobních nákladů. Na druhou stranu, pokud má vinařství cenovou politiku nastavenou tak, aby mohlo poskytovat vyšší obchodní slevy a tedy realizoval distribuci primárně prostřednictvím velkoobchodů a jiných prodejních kanálů, kdy se jedná o jakoukoliv formu přeprodeje, bude láhev pro koncového spotřebitele často vysoká. Na láhvi by se vinařství určitě nemělo dostat pod 50% marže, spíš víc, aby mělo dostatečný prostor pro manipulaci s cenou. Pokud se dostane s touto marží pod 40%, mělo by buď své vína zdražit, nebo snížit výrobní náklady. Všeobecně platí, že pokud se vinařství bude chtít pohybovat s produktem v nižší cenové kategorii, musí být schopno realizovat větší objem prodeje, než v případě kdy má produkt s vyšší marží. Některá vinařství, která se zúčastnila výzkumu mají cenovou politiku velice na hranici ekonomické smysluplnosti. Jiná zase mají velký prostor pro práci s cenou.

3.5.3.3 Mezinárodní expanze

Většina vinařství nemá sebemenší problém prodat svoje vína v ČR, tedy nemají motivaci k exportu. Ta vinařství která chtějí expandovat nejčastěji naráží na problém, kdy je velice těžké obhájit české víno v zahraničí, záleží jak v které zemi. Česká vína jsou poměrně drahá v porovnání s tím jakou kvalitu jsme schopni dostat ve světě. Prodejci a distributoři mají daleko víc práce s tím, aby prodali dobrý český Ryzlink vlašský za 10 - 20€ za láhev, když je to stále pro velkou část západního světa víno z východu, tedy očekávají levnější cenovou kategorii a především jsou to často odrůdy, které jim nic neříkají. Na druhou stranu prodávat odrůdy jako Chardonnay nebo Pinot Noir je kontraproduktivní, protože pak ta vína soupeří se světovými špičkami, jako Francie, Austrálie nebo Španělsko. Pokud má z ČR něco smysl vyvážet, jsou to unikátní odrůdy, které ještě nemají konkurenci ve světě a nikdo je příliš nezná. Všeobecně je český trh stále velice nejednotný v odrůdové skladbě, když se podíváme na nejbližší zahraniční trhy jako Rakousko či Německo, mají své profilační odrůdy, kterými „dobývají“ svět. V ČR má každé vinařství obrovské množství odrůd a těžce se u nás hledá specializace, pokud bychom se měli dívat na ČR z globálního pohledu. Z vlastní zkušenosti vím, že při průzkumu trhu Velké Británie jsem zjistil, že jsou vinaři schopni svá vína prodat s lepším ziskem v ČR s daleko menším množstvím starostí. Pokud vinařství díky cenové politice nezbyvá jiná možnost, než jít do exportu, tak je to pravděpodobně nevyhnutelná cesta, ale jinak bych doporučoval jít do zahraničí pouze v případě, kdy dané vinařství někdo přímo ze zahraničí osloví a bude se s ním chtít domluvit na spolupráci. Tedy našel u konkrétního vinařství něco, čím je to vinařství zajímavé a ví, že to nebude problém prodat do svých odběrných míst. Tato příležitost samozřejmě nepřijde sama od sebe, ale stačí ji jít naproti a není nezbytně nutné jezdit na daleké zahraniční výstavy. Pokud se vinařství i tak chce dostat do zahraničí, je nutné počítat s nemalým množstvím financí a hlavně času, než se mu povede realizovat první objednávky do zahraničí. Aby se vinařství v ČR stalo čistě exportním, nebo mu to dělalo značnou část odběru, musí mít kombinaci štěstí a proaktivního chování, za předpokladu, že vyrábí víno s unikátní chutí, která sedí do chuťové palety dané exportní země. Ve výzkumu byla vinařství, která se velice aktivně snaží dostat na zahraniční trh a z části se jim to daří, ale v porovnání s tím, jak některá zúčastněná vinařství nikdy aktivně nevyvíjela takovou snahu pro export svých vín a přesto velkou část své produkce vyváží, to ukazuje spíš na fakt, že daleko lepší cesta je, když si vinařství nějaký distributor najde.

3.5.3.4 Agroturistika

Základním předpokladem pro dobrý rozvoj agroturismu je lokalita, pokud se vinařství nachází v naprosto neturistické oblasti, tato možnost mu zůstane pravděpodobně uzavřená, pokud se nehodlá přemístit, nebo minimálně své prodejní místa dostat do turistické lokality. Viz kapitola o distribučních kanálech, pokud se chce vinařství věnovat agroturismu, je nutné poskytnout zákazníkům kompletní servis. Vinařství lokalizované v dobře vybavené turistické oblasti, nemusí penzion ani restauraci stavět, ovšem pokud je lokalizované v hezkém místě s potenciálem na turistiku a stále je místo bez ubytovacích kapacit, rozhodně bych doporučil postavit penzion. Samozřejmě ne každý majitel vinařství má vizi vlastního penzionu a chce se raději věnovat produktu samotnému, ale penzion přináší v momentální situaci jedinečnou možnost, jak dostat zákazníky přímo do provozu a do svého vinařství. Díky agroturistice je schopen se dostat ke koncovým zákazníkům a realizovat více prodejů ze dvora, tedy za plnou cenu produktu bez dalších nákladů na distribuci. Případně může dávat loajální slevy, které koncové zákazníky motivují k nákupu přímo ve vinařství.

3.5.3.5 Propagace

Velká část vinařství dělá chybu v tom, že se snaží marketingem dohnat prodeje v oblastech, které jim příliš neprosperují. Například chtěli by prodávat víc koncovému zákazníkovi, ale nikdo jejich vína nekupuje jinde, než v restauracích, pak nemá smysl cílit marketing tím směrem, kde jsou vinaři „nejslabší“, obzvláště s nižším rozpočtem. Největší efekt vinaři často docílí tím, že se zaměří na ty cílové segmenty a distribuční kanály, které jim realizují největší zisk. Pokud chci dosáhnout za vložené peníze do marketingu co nejlepších výsledků, má smysl je zaměřit na ty oblasti, které jdou danému vinařství přirozeně. Pokud například realizuje prodeje nejčastěji ze dvora, doporučil bych jim veškerou jejich energii věnovat tomuto směru propagace, dokud jim to jde. Samozřejmě pokud se dostanou do jisté velikosti, kdy už je nereálné dělat větší prodeje přímo z vinařství a potřebují expandovat i pomocí jiných distribučních cest, pak bych jim doporučil vymyslet jiný a nekonvenční způsob propagace, než je klasický obchodní zástupce, který už je v dnešní době někdy přežitek. Mohou se zaměřit daleko víc na PR a online marketing, který nabízí v porovnání s jakýmkoliv jiným marketingem jedinečnou možnost a tou je téměř dokonalé měření reklamních kampaní a aktivit.

3.5.3.6 Budoucí rozvoj

V oblasti rozvoje se vinařství zaměřují na takové oblasti, které jim v dané lokalitě a v jejich obchodním modelu dávají největší smysl. Například výrobní hala, kterou chtějí

postavit všichni kteří ji nemají, může výrobu neuvěřitelně zefektivnit, ovšem návratnost agroturistických aktivit je daleko rychlejší a může následně vést k dalšímu růstu s generováním dalšího cash-flow, zatímco výrobní hala mě v dlouhodobém horizontu umožní snížit výrobní náklady, ale v krátkodobém horizontu mi nic negeneruje. Tohle je ale nutné si dobře spočítat a mít jistotu v tom, do čeho chce dané vinařství investovat a kdy se mu to vrátí. Z výzkumu také vyplynulo, že není to nejdůležitější mít to „nejlepší“ víno na světě, které je enormně drahé vyrobit a často ho ocení velice malé procento konzumentů, je daleko lepší se zaměřit na zážitek a prostředí a nevěnovat se jen a pouze kvalitě produktu. Někteří vinařství přímo říkají, že dříve se i snažili dělat ta nejlepší vína, ale množství energie, které je to stálo v porovnání s výsledným efektem, nebylo adekvátní. Daleko lépe jim funguje, když tu energii věnují například agroturistice, namísto neustálému zdokonalování produktu. Protože víno pak prodává zážitek samotný a ne nutně jeho prvotřídní kvalita. V oblasti rozvoje zvyšování produkce vína na Jižní Moravě mají vinaři problém s pracovní silou, například v sousedním Rakousku je to ještě horší, nezbyvá tedy nic jiného, než se snažit co největší množství práce ve vinohradech dělat mechanizací. Často se pak vyplatí investovat do některých strojů, jejichž návratnost je mnohdy rychlejší, než se na první pohled zdá. Vinařstvím, která ještě nemají veškeré dokonalé moderní technologie, například peristaltická čerpadla, šetrnou separaci bobulí od třepin atp., bych doporučil, aby si spočítali o kolik jim daná technologie zvýší náklad a jestli to i o takové množství dokáží promítnout do výsledné ceny. Jestli pak není lepší dané finance investovat například do agroturistiky, nebo jiných aktivit, které mohou přinést daleko lepší ekonomický výsledek a generaci cash-flow, se kterým se dá pracovat.

3.5.4 Shrnutí analýzy konkurence

Malá a střední vinařství na Jižní Moravě jdou směrem inovace technologi, tak i směrem agroturistickým, tedy zážitek na prvním místě, nedá se přesně specifikovat, který směr je ten nejlepší, ale většina dotazovaných vinařství by upřednostnila dobře marketingově prodejné víno, než to, které by bylo nejlepší na světě. Vinařství již často mají všechny základní výrobní nástroje vyřešené a spíše je zajímá aktuální rozvoj značky a obchod než velké budovatelské projekty. Vinařství využívají velice často prodej přímo z vinařství, jako jeden ze svých hlavních distribučních kanálů, není to pravidlem u všech. Pokud však vinařství má dobrou lokalitu, většinou nemá příliš mnoho motivací měnit svoje zažité návyky. Někteří vinařství mají problém s menším českým trhem, kde jim již nestačí aktuální odběratelé, primárně díky jejich cenové politice, ale většina dotazovaných

vinařství nevyvíjí aktivní snahu a energii pro to, aby expandovali na zahraniční trhy, nebrání se tomu, ale nedělají pro to mnoho aktivit. Vinařství zvyšují svoji produkci velice pozvolna a nemají snahu mnohonásobně zvětšovat svoje kapacity, na druhou stranu ne všichni se hrnou do agroturistiky a prodeje vína přímo z vinařství. Vinařství se rozhodně nesnaží zbavovat distributorů a jakýchkoliv mezičlánků, na druhou stranu specializované prodejny typu vinotéky jsou na ústupu a gastronomie stoupá, korona virus tento trend možná zpomalí, ale není přepoklad, že by ho zcela zastavil nebo obrátil jiným směrem. Přesto investice vinařství aktuálně putují nejvíce do agroturistiky, restrukturalizace vinic a pokud někdo nemá ještě výrobní halu, považují to vinaři většinou za podstatnější ji postavit, než postavit penzion či jinou agroturistickou položku. Ve většině případech technologie mají vinařství na dostatečně vysoké úrovni a nepotřebují aktuálně investovat ve velkém do staveb pro zvyšování kapacity. Vinařství se snaží budovat příběh své značky a postupovat na základě metody pull (viz push and pull marketing).

3.6 Marketingový mix

Další esenciální analýzou pro kvalitní marketing, je marketingový mix, který dává do souvislosti produkt, cenu, distribuci, propagaci a lidi analyzovaného vinařství.

3.6.1 Produkt

Rodinné Vinařství Válka nabízí kvalitní, primárně přívlastková, BIO vína se zaměřením na přírodní postupy a neopakovatelnou chuť. Dalším z hlavních produktů je pak produkce burčáku nebo doplňkového sortimentu jako Hroznové BIO želé, BIO mošt či produkty s dýní, meruněk a do budoucna višňi. Hlavním produktem však zůstává víno vysoké kvality. Významným produktem je pak i agroturistika. Vinařství Válka realizuje aktuálně provoz ve svém vinařství, kde dělá degustace s lehkým občerstvením nebo externí službou zajišťující catering. Vinařství dělá i řízené degustace ať už ve svém vlastním provozu, nebo externě.

Produkt z pohledu spotřebitele

Ve vinařském světě má zákazník často nějakou potřebu, kterou definuje, ale přitom chce něco úplně jiného. Například často chce zákazník polosuché nebo polosladké víno, přitom reálně nechce kyselé a automatická asociace většiny konzumentů: suché = kyselé se zapne a zákazník není schopen definovat svou potřebu. Je tedy na výrobcí dobře

komunikovat vlastnosti svého produktu se svými klienty. Více o vinařských stereotypch najdete na stránkách www.vinarstvivalka.cz/vinarske-stereotypy.

3.6.2 Cena

Průměrná cena lahvového vína ve Vinařství Válka se pohybuje kolem 200 Kč. Ceny začínají na 119 Kč za základní Gastro řadu a končí na 359 Kč za prémiovou řadu. Vinařství má slevy, kdy jde cena ještě níže a stejně tak nabízí jedinečná vína i za ceny kolem 500 – 600 Kč. Medián prodejní ceny je 189 Kč. Velká část vín se prodá s obchodní slevou nebo za velkoobchodní ceny. Vinařství Válka svoji cenu již několik let postupně zvedá.

Cena z pohledu spotřebitele

Víno nepostihuje většinou žádná dodatková cena za „provoz“. Záleží na konzumentovi, jestli chce dané víno okamžitě spotřebovat nebo ho archivovat, potom se s vínem pojí mnoho dalších nákladů. Ve většině případech je prodejní cena vína ta konečná, málo konzumentů má spojené další náklady s nákupem vína. Spousta běžných konzumentů je velice snadno ovlivnitelná cenou vína ve smyslu ovlivnitelnosti chuti. Tedy běžný konzument si užije drahé víno více, když ví že je drahé a stejně tak spousta konzumentů není schopná rozlišit drahé víno od levného jen na základě chuti (33; 34).

3.6.3 Distribuce

Vinařství Válka své produkty distribuuje převážně vlastní dopravou nebo odběrem přímo v místě sídla, kde má vinařství prodejnu. Větší odběratelé, jako vinotéky nebo velkoobchody, mají smluvené individuální podmínky distribuce a často si jezdí sami pro zboží přímo do vinařství. Menším odběratelům nebo spotřebitelům je zboží doručováno buď vlastní dopravou vinařství nebo za pomoci služby Top Trans. Vinařství Válka distribuuje své zboží pouze do ČR. Víno je vždy baleno v kartonech po 6 lahvích. Vinařství Válka se vždy snaží vyjít vstříc odběratelům či spotřebitelům tak, aby byli maximálně spokojeni. Nevýhodou ovšem zůstává fakt, že víno je těžké a křehké, takže doprava bývá v každém případě dost drahá.

Distribuce z pohledu spotřebitele

Zákazníci mají možnost si objednat jakékoliv víno přímo z e-shopu vinařství. Přimo na stránkách vinařství je také k nalezení kompletní seznam míst, kde se dá víno vinařství koupit, a tedy případně i ochutnat. Pokud má někdo zájem o větší množství vína, vinařství

se vždy snaží se zákazníkem domluvit na individuální dopravě. Z pohledu zákazníka je tedy zboží z Vinařství Válka snadno dostupné. Ovšem nejedná se o velké vinařství, které má své produkty v každé vinotéce či prodejně v ČR.

3.6.4 Propagace

Vinařství Válka má jako hlavní propagační kanál sociální sítě, vzájemné doporučení nebo řízené degustace u stálých odběratelů. Vinařství Válka není příliš veliké, tedy do propagace neinvestuje téměř žádné prostředky, přesto nemá problémy s prodejem svých produktů. Je tedy pravděpodobné, že kdyby vinařství výrazně zvýšilo investici do propagace, nestačilo by pokrýt následnou poptávku nebo by došlo k drastickému zvednutí cen, to taky není dobré. Propagace probíhá zcela v režii vinařství. Propagace vinařství probíhá také osobním kontaktem se zákazníky nebo propagací na veletrzích a jiných prodejních akcích. V celkové propagaci vinařství není jednotný styl, kterému se chce více věnovat v analýze komunikačního stylu, jaké jsou silné a slabé stránky komunikace a propagace vinařství.

Propagace z pohledu spotřebitele

Rodinné Vinařství Válka se snaží komunikovat se zákazníky přirozeně, nemá co skrývat a nesnaží se prodat nekvalitní produkt, právě naopak. Vinařství má velice dobrou komunikaci, ale málo rozšířenou, bojí se použít své nejsilnější stránky a svůj vlastní příběh. Zákazníci vnímají toto vinařství v drtivé většině pozitivně, především proto, že vinařství neuplatňuje žádné psychologické nátlaky nebo způsoby agresivní komunikace.

3.6.5 Lidé

Rodinné vinařství má momentálně 5 celoročních zaměstnanců. Jsou to zakladatelé vinařství pan Válka a paní Válková, dlouhodobí zaměstnanci jako pan Esterka a pan Chabina a v poslední řadě já. Každý má svoji roli a řeší jen to co mu náleží. Trvalo to několik let, než se pozice takto přesně rozdělily tak, aby jedna osoba nezasahovala do povinností té druhé, naštěstí dnes, už jsou povinnosti rozděleny téměř perfektně. Většina komunikace se zákazníky probíhá přes mě nebo přes paní Válkovou. Kompetence všech zaměstnanců vinařství mají jasná pravidla a jejich dovednosti a znalosti se neustále zlepšují. Pro kvalitní prémiové vinařství jsou lidé jedním z klíčových aspektů úspěchu.

Lidé z pohledu zákazníka

Lidé vnímají velice dobře, jestli jsou zaměstnanci vinařství dobře sešraní a mají jednotně nastavené hodnoty. V této oblasti má Vinařství Válka ještě trochu problémy, protože ne všichni zaměstnanci umí adekvátně komunikovat se zákazníky. Veškerá komunikace se zákazníkem v oblasti prémiového produktu musí být také prémiová od oblečení, přes vystupování až po znalosti oboru. Ve Vinařství Válka se snaží udělat maximum, co je v jejich silách. Komunikace se zákazníky se dramaticky zlepšila za posledních několik let, kdy mě byla předána tato povinnost. Před tím to dělali zakladatelé, ale přes velké množství dalších povinností to už nezvládali tak, jak by bylo potřeba.

3.6.6 Shrnutí marketingového mixu

Silnou stránkou produktu je, že se jedná o kvalitní organické víno s možností degustace a kompletním zážitkem, naopak jeho nedostatek může být, že je již příliš běžný, pro takto malou produkci, jako má Vinařství Válka, by bylo za potřebí nabízet něco zcela výjimečného s vysokou přidanou hodnotou a tedy i vysokou marží. V distribuci je silnou stránkou možnost eshopu a nákupu kdekoli po ČR, tato metoda ale funguje jen pro zákazníky, kteří již s vínem zkušenost mají, za nedostatek bych považoval malé množství vinoték a prodejních míst daného vinařství, kde si zákazníci mohou víno koupit osobně. Silnou stránkou propagace jsou turistické aktivity a události, kterou vinařství láká zákazníky přímo do provozu, na druhou stranu by mělo více investovat do sociálních sítí a propagace jako takové. Největší smysl dávají rozhodně sociální sítě v oblasti propagace, protože na velké reklamní a marketingové kampaně nemá vinařství rozpočet. Lidé ve vinařství zatím bez problému zvládají veškeré povinnosti, problém nastane, až půjdou majitelé zakladatelé do důchodu a budou je muset nahradit zaměstnanci. Práce ve vinařství se dá dramaticky zefektivnit investicí do výrobních hal, kdy bude za potřebí daleko méně lidské práce.

3.7 Analýza značky společnosti

Vinařství Válka se několik posledních let snaží profilovat svoji značku jako prémiové vinařství. Má nové webové stránky udělané v moderním, stylu, etikety byly sjednoceny, design většiny reklamních materiálů též. Vinařství chybí určitá úroveň komunikace vzhledem faktu, jak se značka chce reprezentovat. Značka má tedy velice kvalitní základy a hodnoty, na kterých se dá stavět. Všechny produkty Vinařství Válka mají jednotný vizuální styl a prvek obrazu, který je spojuje, ale chybí jim přesah do některých reklamních materiálů a primárně do komunikace.

3.7.1 Vystupování značky, základní principy a filozofie

Vinařství Válka v posledních letech vystupuje jako solidní společnost, bohužel se nevyhne občasným přešlapům, které se u značky tohoto typu, respektive kam by se Vinařství Válka rádo posunulo, nesmí stávat. Jde například o občasné neodchycení některých produktů, které nejsou kvalitní na 100%.

Základním principem fungování značky je pak úcta k přírodě a k ekologii. Vinařství se snaží držet vše na rodinné bázi s maximálním respektem k produktu vína jako unikátnímu přírodnímu výtvaru. Mimo produkci samotnou má jako hlavní myšlenku udržení krajiny pro další generace. Proto produkuje hlavně BIO vína a další produkci z plodin, o které se stará.

3.7.2 Dodržování pravidel filozofie značky

Vinařství se profiluje do určitého směru BIO producenta, ovšem nedodržuje tyto zásady ve všech možných aspektech na 100%, chce li se vinařství profilovat jako společnost s označením Organic, BIO a podobně, musí jí to lidé věřit. Tyto aspekty nebudou nikdy uvěřitelné, pokud se nebudou dít na všech úrovních společnosti od nejmenších, zdánlivě nepodstatných detailů. Bohužel existují pravidla a zákony, které společnost nemůže ovlivnit, může je maximálně nedělat. Bavíme se o zákonu o sudovém víně, které do značné míry znemožňuje prodej přes vratné obaly jako kegy. Vinařství tak musí prodej realizovat prostřednictvím BiB, tedy zcela neekologickou formou. Tento aspekt je nařízený zákonem a Vinařství s tím nemůže nic dělat, ovšem všude kde může naplnit svoji filozofii „Organic Local BIO“, by se mělo snažit této filozofii přiblížit.

3.7.3 Potenciál značky

Vinařství Válka může daleko více využít svého potenciálu, díky zavedení jménu od roku 1991. Bohužel je těžší s tímto jménem prorážet do zahraničí, ale není to nepřekonatelná překážka. V kapitole 2.10 bylo popsáno, jakým způsobem funguje trh s luxusními víny, je tím pádem velice nepravděpodobné, že se značka Vinařství Válka dostane do světového povědomí jako výrobce nebo producent luxusního vína v horizontu 50 let. Může se dostat do povědomí jako producent vysoce kvalitního a uznávaného vína, k tomu aby se tak stalo musí dodržet všechny aspekty popsané v kapitole 2.10.

3.7.4 Komunikace značky

Vzhledem ke snaze rodinného Vinařství Válka být spíše prémiovou značkou, je důležité dbát na kvalitní komunikaci. Platí zde rozhodně pravidlo méně je více, tedy raději méně kvalitní komunikace než spousta podřadné. Níže si rozebereme jednotlivé kanály, které Vinařství Válka používá ke své komunikaci.

1. **Reklama.** Vinařství Válka do reklamy téměř neinvestuje. Jediná investice do reklamy je facebooková propagace v řádech nižších tisíců ročně. Ovšem většina příspěvků a akce na facebooku je šířená primárně pomocí organického dosahu.
2. **Podpora prodeje.** Vinařství Válka má jako podporu prodeje slevovou kartičku na slevu 10 % za několik nákupů, dělá také jednorázové slevy při větším nákupu. Hlavní jsou ale ochutnávky zdarma. Kdykoliv navštívíte vinařství, můžete si ochutnat v podstatě kterékoliv víno před samotným nákupem. Vinařství také jezdí na několik míst po ČR, kde dělá pravidelné ochutnávky jak pro své stávající zákazníky, tak pro nové zákazníky. Svým věrným zákazníkům také posílá věrnostní vánoční balíček s několika produkty.
3. **Public relations.** Vinařství Válka aktivně nevyužívá žádných PR služeb, nepublikuje aktivně články do novin ani vinařských časopisů, je to spíše výjimečně.
4. **Přímý marketing.** Vinařství Válka využívá klasického emailu na rozesílání aktuálního ceníku a nabídky nebo aby informovala své stálé zákazníky o nadcházejících událostech ve vinařství. Stejně tak využívá i telefonické komunikace, primárně pro rychlejší domluvu o zpětnou vazbu od zákazníků. Pravidelně komunikuje se svými zákazníky jak novými, tak stávajícími i potenciálními.
5. **Osobní prodej.** Je to nejčastěji užívanou formou komunikace ve vinařství v případě získávání nových zákazníků. Stejně tak všechny propagační akce probíhají vždy za účasti některé z osob vinařství. Víno je primárně o osobní komunikaci spíše než o letácích nebo sloganech.

Internetová komunikace

Vinařství Válka má internetovou komunikaci v porovnání s konkurencí relativně na úrovni, najdou se vinařství, které mají komunikaci daleko lepší, ale častěji jsou na tom

spíše hůře. Webové stránky mají velice jednoduché a moderně udělané. Jediným nedostatkem je redakční systém, na kterém stránky běží a tím je WordPress, který pro stránky takového rozsahu není úplně ideální. Na sociálních sítích vinařství komunikuje přirozeně a necpe zde zákazníkům žádnou reklamu příliš často. Chybí zde ovšem video obsah. Do PPC reklam nebo placených PR článků vinařství zatím neinvestuje, nebo minimální částky.

3.8 Stav rozvoje společnosti

V této kapitole budou analyzovány 4 kategorie rozvoje rodinného Vinařství Válka, ze kterých daleko více vyplývá, kterým směrem by se společnost měla dále ubírat.

3.8.1 Rozvoj v oblasti produktu

Aktuálně Vinařství nabízí produkci lahvových BIO vín, doplňkový sortiment a celkově se drží stabilní nabídky, kterou nijak dramaticky nemění již několik posledních let. V nedávné době fanoušci vína mohli zaznamenat nástup tzv. autentických vín, tento trend potvrzuje i zavedení novinky do sortimentu Vinařství, konkrétně Oranžová „organic“ Pálava, která zaznamenala poměrně prodejní úspěch i přes svojí vyšší cenu. Vinařství také plánuje do svého portfolia produktů více zavést agroturismus, produkty z ovoce (višně a meruňky) a eventuálně i více organických vín. Z ovoce může vyrábět například pálenky, které fungují do jisté míry jako investice, zboží se nemůže rychle zkazit a je možné ho prodávat velice dlouhou dobu. Díky nástupu domácích lihovarů, by Vinařství mohlo získat nové zákazníky. Vinařství také vyrábí a prodává sudové víno, které je spíše na ústupu, nebo burčák, kde se drží na stabilní produkci a kvalitě již několik let. Vinařství svojí lahvovou produkci postupně zdražuje, zhruba 5-10% ročně.

3.8.2 Rozvoj v oblasti trhu

Rodinné vinařství zatím neexpanduje na zahraniční trhy a po zkušenostech které má, to v blízké době neplánuje. Při analýze konkurence vyplynuly předpoklady, že vinařství musí mít pro zahraničí něco opravdu zajímavého, aby mělo smysl expandovat na zahraničí, což jsou například autentická vína. Vinařství by se mělo více zaměřit i na regiony v České republice, jako je Praha, Střední Čechy nebo Jižní Čechy. Díky specifickému produktu se Vinařství musí daleko více snažit hledat nové zákazníky, pro které je jejich víno vyhovující a tzv. jim sedne.

3.8.3 Rozvoj v oblasti obchodní spolupráce

Podobně jako celá řada dalších vinařství na Jižní Moravě je i rodinné Vinařství Válka malé a prospěla by mu společná spolupráce s dalšími vinařstvími. Některé způsoby již praktikuje a ukázaly se jako velice účinné, jednalo se ale o jednorázové velké akce, například spolupráce se skupinou REWE (Billa a Penny). Vinařství by ale mohla prospět spolupráce i na menší bázi, například s několika spřátelenými vinařstvími, které mají stejný zájem a vzájemně si mohou pomoci a mají společné cíle a jejich produkce by měla alespoň trochu souznít, tedy pro Vinařství Válka nedává smysl propojení z naprosto konvenčním výrobcem vína. Vinařství Válka spolupracuje se skupinou vinařství Vinařská Asociace a vystupuje pod známkou Nezávislí vinaři, mohlo by Vinařství také prospět spolupráce s vinaři v nejbližším okolí, jako například Šimberky, Kamil Prokeš či Proqin.

3.8.4 Rozvoj v oblasti investičních priorit

Efektivní rozhodování o rozvoji může rodinné vinařství posunout daleko rychleji k vytyčeným cílům. Do investičního rozhodování patří i budování strategie a stanovování dlouhodobých cílů. Vinařství Válka velice málo investuje do rozvoje svých zaměstnanců, ovšem z pohledu historie vinařství teď investuje nejvíce za celou svoji existenci, ačkoliv v porovnání s konkurencí to je stále málo. Vinařství by také mělo více inovovat a zavádět nové produkty, je to jeho velká konkurenční výhoda, že může velice rychle zavést nové produkty na trh a vyzkoušet jejich efekt, naproti tomu velké společnosti, pro které je zavádění nových produktů komplikované. K tomu jak Vinařství zavádí nové produkty, se můžete dočíst v předchozích kapitolách. Vinařství investuje poměrně vysoké částky do rozvoje vzhledem ke svému obratu, ale příliš málo investuje do staveb. Stejně tak by mělo více investovat do marketingu a propagace, vzhledem ke své velikosti a nastavení, kdy nikdy nebude velkovýrobcem dělajícím produkci na objem s malou marží, ale bude spíše výběrovým výrobcem produkujícím menší šarže s vyšší marží, kde je v aktuální situaci na trhu potřeba investovat do marketingu, minimálně než začne fungovat pull metoda.

3.8.5 Shrnutí možností rozvoje

V oblasti produktu se Vinařství Válka může rozvíjet buď do pro toto vinařství nového směru jako jsou „autentická“ vína, může se zaměřit více na agroturismus (restaurační, degustační nebo ubytovací provoz), nebo zavést celou řadu nových produktů z ovoce,

jako sirupy, pálenky, marmelády. Vinařství by se mělo více zaměřit na spolupráci s vinařstvími podobné velikosti a zaměření a získat tak větší možnosti propagace a zásah daleko většího trhu. Vinařství málo investuje do staveb a marketingu, chybí mu přesná strategie rozvoje a nastavení dlouhodobých cílů rozvoje.

3.9 Finanční stav společnosti

Rodinné vinařství Válka je stále fyzickou osobu, nemá tedy podvojně účetnictví a tím pádem se nedají přesně určit některé finanční ukazatele. Hlavní účetní společnosti si naštěstí vede velice přesné záznamy, díky tomu jsou náklady i výnosy společnosti poměrně přesné. Náklady a příjmy jsou z důvodu anonymity co nejčastěji uváděny v relativním vyjádření.

3.9.1 Výdaje a příjmy společnosti

Rodinné Vinařství Válka je fyzickou osobou a tedy nevede náklady dle účtové osnovy, ale samozřejmě si je člení do skupin díky tomu, že majitelka a zakladatelka Vinařství Válka je vystudovanou ekonomkou. Vývoj nákladů a výnosů od roku 2015 je uveden v následující tabulce. Rok 2015 je uveden jako rok kdy jsou výnosy vyjádřené jako 100% a náklady jsou pak vždy procentuálním podílem výnosů daného roku. Následující roky výnosů se vztahují vždy k předchozímu účetnímu období, tedy pokud je v roce 2016 hodnota 113%, je to nárůst o 13% v porovnání s rokem 2015, pokud je v roce 2017 nárůst 16% je to porovnání s rokem 2016, nikoli 2015.

Tabulka 10: Vývoj příjmů a výdajů v rodinném Vinařství Válka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Příjmy	100 %	+13 %	+16 %	-4 %	+11 %
Výdaje (Poměr k příjmu daného roku)	57 %	57 %	54 %	69 %	52 %

V následující tabulce jsou pak pospány jednotlivé příjmové a výdajové položky. Princip vychází z předchozí tabulky, kde je uveden rok 2015 jako pomyslná startovní čára 100% a následující roky jsou vztaženy vždy k předchozímu roku, pokud je prodej vína v roce 2015 100% a v následujícím roce byl nárůst, bude to zapsáno jako +20%. V tabulce je pak **červeně** uvedeno, jaký podíl měla jednotlivá příjmová položka na celkovém příjmu daného ročníku, číslo je zaokrouhlené na jednotky.

Tabulka 11: Vývoj příjmů v rodinném Vinařství Válka od roku 2015 do 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	Kumulativně (celkový nárůst od roku 2015)
Lahvové víno	100 % (35 %)	+42 % (43 %)	+28 % (48 %)	+4 % (52 %)	+33 % (62 %)	+106 %
Burčák	100 % (23 %)	+7 % (21 %)	+20 % (22 %)	-10 % (21 %)	+2 % (19 %)	+19 %
Sudové víno	100 % (21 %)	+28 % (23 %)	-8 % (18 %)	-40 % (12 %)	-4 % (10 %)	-23 %
Ostatní (degustace a doplňkový prodej)	100 % (5 %)	-16 % (4 %)	+5 % (4 %)	+4 % (4 %)	-58 % (2 %)	-64 %
Dotace investiční	100 % (11 %)	-71 % (3 %)	-15 % (2 %)	+250 % (8 %)	-42 % (4 %)	+122 %
Dotace provozní	100 % (5 %)	+11 % (5 %)	+31 % (6 %)	-31 % (4 %)	-15 % (3 %)	-3 %

V tabulce č. 11 vidíme, že lahvové víno dominuje jako zdroj příjmu, neustále se zvedá a také z celkových příjmu dělá největší obrat. Velice významnou položkou je pak burčák nebo sudové víno, které přesto, že je na ústupu, stále tvoří 10 – 15% celkového příjmu. Vinařství Válka se snaží dlouhodobě prodej sudového vína spíše minimalizovat. Velice nízký příjem je pak z doplňkového sortimentu, kde je prostor k významnému zlepšení. V následující tabulce č. 12 jsou uvedeny obdobným způsobem výdaje, jako jsou v tabulce č. 11 uvedeny příjmy.

3.9.2 Finanční ukazatelé

V následujících kapitolách jsou realizovány výpočty jednotlivých finančních ukazatelů jako: Rentabilita, likvidita, obrat a zadluženost, které mohou následně pomoci v dalším investičním rozhodování společnosti.

Tabulka 12: Vývoj výdajů v rodinném Vinařství Válka od roku 2015 do 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019	Kumulativně (celkový nárůst od roku 2015)
Lahvování	100 % (10 %)	+89 % (21 %)	-14 % (15 %)	+19 % (20 %)	-1 % (20 %)	+93 %
Vinice, výroba	100 % (19 %)	-32 % (14 %)	+80 % (22 %)	-58 % (11 %)	+78 % (15 %)	+68 %
Režije	100 % (13 %)	+50 % (23 %)	-28 % (14 %)	+31 % (21 %)	+28 % (22 %)	+82 %
Vozový park (vč. provozních nákladů)	100% (4 %)	+44 % (6 %)	+5 % (5 %)	-9 % (6 %)	+29 % (6 %)	+68 %
Degustační náklady	100 % (1 %)	+91 % (2 %)	-2 % (1 %)	110 % (3 %)	+59 % (4 %)	+258 %
Daně a poplatky	100 % (6 %)	+29 % (9 %)	-25 % (6 %)	-49 % (3 %)	-53 % (1 %)	-99 %
Mzdy	100 % (20 %)	-3 % (22 %)	+10 % (21%)	+19 % (28 %)	+26 % (28 %)	+51 %
Stavební činnost	100 % (1 %)	+381 % (5 %)	+36 % (6 %)	-100 % (0 %)	0 % (0 %)	+317 %
Odpisy	100 % (6 %)	+13 % (8 %)	+107 % (13 %)	+2 % (15 %)	+31 % (16 %)	+153 %

3.9.2.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability nám říkají, jak efektivně dokáže vložený kapitál do společnosti vytvářet nové zdroje. Také nám říkají, jak se společnost zisková vzhledem ke klíčovým ukazatelům jako jsou tržby, aktiva a vlastní kapitál. Bohužel rodinné Vinařství Válka nemá podvojný účetnictví, je tedy velice obtížné stanovit některé hodnoty a z ukazatelů rentability je vypočtena pouze rentabilita vlastního kapitálu. Ta nabývá poměrně nízkých hodnot, je tomu tak proto, že vinařství je velice kapitálově náročným odvětvím a rodinné vinařství Válka nevyužívá žádných dalších investic, nebo minimálně, díky tomu je veškerý zisk tvořen pouze jeho vlastním kapitálem.

Tabulka 13: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	8 %	9 %	8 %	9 %	7 %

3.9.2.2 Ukazatelé likvidity

Dalším podstatným finančním ukazatelem je likvidita, teda jak rychle je společnost schopna splácet své závazky. Likviditu dělíme do 3 skupin, konkrétně do okamžité, pohotové a běžné. Doporučené hodnoty pro okamžitou jsou 0,2 – 0,5, pro pohotovou 0,7 – 1,2 a pro běžnou 1,5 – 2,5. Číslo nám vyjadřuje, jakým násobkem naše finanční závazky pokrýváme našimi prostředky.

Tabulka 14: Ukazatelé likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	8	1,4	1,5	2 418,2	0,8
Pohotová likvidita	9,1	1,8	1,6	2 545,4	1
Běžná likvidita	47,5	9,6	5,9	14 438,7	4,6

V tabulce č. 14 vidíme, že Vinařství Válka má abnormálně vysokou likviditu, obzvláště pak v toce 2018, kdy společnost splatila všechny své závazky, neměla tedy žádný cizí majetek. Díky nastavení filozofie majitelů nemá společnost téměř žádné úvěry, největší úvěr si vzala společnost v roce 2019, na který je vypsaná dotace a díky tomu je zde likvidita poněkud nižší, ale jedná se jen o krátkodobý ukaz, jinak si společnost drží své závazky velice nízko, to je pro rychlý rozvoj společnosti spíše špatné, pokud nedokáže pomocí vlastního kapitálu generovat vyšší příjmy než kolik společnost stojí cizí peníze.

3.9.2.3 Ukazatelé aktivity

V této kapitole jsou popsány všechny základní ukazatele aktivity, jako obrat celkových aktiv, obrat zásob, obrat oběžných aktiv a nebo i průměrné denní tržby. Opět kde bylo potřeba zachovat anonymitu jsou uvedeny pouze relativní vyjádření hodnot.

Tabulka 15: Ukazatelé aktivity
(Zdroj: Vlastní Zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	0,97	0,94	0,82	1,11	0,79
Obrat oběžných aktiv	1,22	1,03	0,87	0,91	0,86
Obrat zásob	0,96	0,82	0,77	0,7	0,7

V tabulce č. 15 jsou uvedeny hodnoty obrátů. Vidíme, že hodnoty se spíše snižují, tedy společnost nedokáže rychleji obrátit svá aktiva nebo zásoby, tím pádem generuje více zboží na sklad, než na prodej samotný, přesto, že tržby dlouhodobě rostou, ale společnost má spíše problém s generováním rychlejšího obrátu. Obrat zásob dává do poměru zásoby a náklady na jejich výrobu, na místo standardního poměru tržeb a zásob, protože tržby jsou veličinou tokovou, zatím co zásoby stavovou a díky tomu by docházelo k nepřesné prezentaci výsledků. Je nutné myslet na to, že společnost realizuje svoji činnost ve velice kapitálově náročném odvětví, proto nejsou hodnoty až tak dramaticky špatné, vzhledem k odvětví, ale mohou být definitivně lepší.

3.9.2.4 Ukazatelé zadluženosti

Jistá zadluženost je pro drtivou většinu společností žádoucí, ale jen v případě, že má společnost vyšší hodnoty rentability. Zadluženost společnosti jí může poskytnout jistou páku a díky tomu bude schopna generovat vyšší příjmy, ale musí být schopna generovat příjmy i bez zadlužení. Nikdy by se společnost neměla přespříliš zadlužovat tak, aby to dramaticky omezovalo její cashflow.

Tabulka 16: Zadluženost
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	1,67 %	8,34 %	12,25 %	0,01 %	14,39 %

V tabulce č. 16 vidíme, že společnost má velice nízkou zadluženost, až na poslední rok 2019, kdy se zadluženost dostala přes 14%, se pohybujeme spíše v nižších číslech. Bohužel společnost nemá příliš vysokou rentabilitu vlastního kapitálu a díky tomu, by si

nemela mít ani vysokou zadluženost, ale některé zde uvedené hodnoty jsou možná až příliš nízké.

3.9.3 Shrnutí finančního stavu vinařství

Rodinné Vinařství Válka má pozitivní nárůst příjmů z produktů, ze kterých příjem mít chce, na druhou stranu dramaticky klesají některé příjmy, například degustace, kterým by se Vinařství Válka mělo více věnovat, je v tom jeho potenciál růstu. Náklady si drží na velice dobré úrovni, jediný pozvolný nárůst ve vztahu k celkovým nákladům je v mzdových výdajích, odpisech a nákladech na lahvování, ty jsou ale pochopitelné vzhledem k tomu, že vinařství více produkuje lahvové víno než dříve. Rentabilita vlastního kapitálu je relativně nízká, v porovnání s dalšími společnostmi v oboru je na lehce podprůměrné úrovni. Zato likvidita je více než slušná, v některých případech až zbytečně vysoká. Ukazatelé aktivity odpovídají hodnotám v oboru, dají se ale určitě zvýšit, Vinařství dle těchto ukazatelů produkuje víc, než je schopné prodat. Zadluženost má Vinařství také na excelentní úrovni, opět by se dalo doporučit zadluženost spíše zvýšit, ale jen do určité míry vzhledem k poměrně nízké hodnotě ROE.

3.10 Analýza SWOT

Závěrem této kapitoly je SWOT analýza, která se zabývá závěrečným shrnutím všech analyzovaných aspektů v kapitole. Všechny stránky rodinného Vinařství dostanou bodové ohodnocení na základě postupu popsaného v teoretické kapitole.

3.10.1 Silné stránky

Rozhodně jednou z nejsilnějších stránek Vinařství je jejich osobní příběh, jak vinařství vzniklo a jak je vedeno, jeho přístup ke krajině a svému okolí. Z analýzy konkurence vyplývá, že Vinařství Válka je relativně levné v porovnání s konkurencí ve své kategorii. Je možné toho využít v prospěch Vinařství pro získání většího tržního podílu. Chuť vín z Vinařství Válka má jedinečnou neopakovatelnou chuť, která se nedá jen tak nahradit a všechny jejich vína a vedlejší produkty jsou vysoce kvalitní s certifikací BIO, kterou také není jednoduché získat. Vinařství si dává také záležet na kvalitě jejich obalu a vzhledu láhve, která je v porovnání s konkurencí o značný díl propracovanější a s větším příběhem. Silnou stránkou vinařství jsou také vedlejší produkty, které vinařství vyrábí, jako hroznové želé, mošty nebo pražená dýňová jádra či meruňkové produkty. Vinařství má také velice dobré finanční zdraví.

3.10.2 Slabé stránky

Vinařství má vzhledem ke své ceně a ambicím neadekvátní komunikaci na úrovni „prémiového“ vinařství. Největším nedostatkem Vinařství, jsou momentálně nedostatečné výrobní a skladovací prostory, díky kterým nemůže vyrábět a skladovat víno v požadované kvalitě a vznikají tak zbytečné náklady, které existují jen díky neoptimalizovanému výrobnímu procesu. Vinařství vyrábí vysoce kvalitní vína, ale k dokonalosti jim ještě chybí adekvátní technologie a prostory. Stejně tak péče o zákazníky neprobíhá v některých případech tak, jak by si zasloužili. Díky vyšším cenám by měla komunikace mezi zákazníky a Vinařstvím probíhat na pravidelné bázi ať už měsíčně nebo častěji. Vinařství také investuje minimum financí do propagace.

3.10.3 Příležitosti

V ČR se vypije třikrát tolik vína, než kolik se u nás vyprodukuje, tedy 2/3 vína jsou z dovozu, přitom poptávka je zde vysoká spíše po domácích vínech. Po krátkém průzkumu je také nově vznikající poptávka po vínech z „nové Evropy“ v zemích jako Dánsko, Velká Británie či země Beneluxu, kde jsou již vína ze standardních vinařských zemí příliš známé. Vinařství má také velký potenciál k získávání nových zákazníků pomocí oslovování nových vinoték, barů nebo restaurací. Vinařství by mohlo nabídnout své vedlejší produkty do supermarketů či větších prodejen, kdyby zvýšilo své produkční možnosti, otázkou zůstává, jestli je to správná volba. Příležitost má vinařství také ve flexibilní změně nabídky vin, může se tedy zcela jednoduše přeorientovat na poněkud jiný výrobní styl vín, které zažívá momentálně „boom“.

3.10.4 Hrozby

Největší hrozbou v oblasti vinařství je nepředvídatelnost počasí, které se nedá nijak ovlivnit a může znamenat úspěch celého ročníku. Hrozbou je také zvýšení spotřební daně, která je na víno uvalená, ale její hodnota je 0 %. Ohrozit prodeje Vinařství také může zvýšení sazby DPH, nebo finanční krize, která zapříčiní nižší prodeje téměř všeho zboží. V posledních letech se také ukazuje, že významnou hrozbou jsou čeští politici, kteří stále mění nebo vytváří nové vinařské zákony, které dramaticky ovlivňují celý trh. Hrozbou jsou i nově vznikající vinařství, kterých je neustále větší počet a také skutečnost, že Vinařství Válka tzv. seberou vítr z plachet. Vinařství Válka nesmí zaspát, není nutné se striktně držet trendů, ale pokud nějaké nastupují, je určitě dobré pro vinařství rodinného „organického“ typu těchto příležitostí využít.

Tabulka 17: SWOT analýza a její bodové hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Váha	Stupeň vlivu	Výsledek
Silné stránky			
Příběh	0,05	3	0,15
Cena	0,05	4	0,2
Chut' vína a jeho kvalita (know-how)	0,2	4	0,8
BIO	0,1	2	0,2
Design produktů	0,05	1	0,05
Možnost přizpůsobení se poptávce	0,08	1	0,08
Slabé stránky			
Neadekvátní komunikace	0,22	2	0,44
Špatná technologie	0,18	2	0,36
Nedostatečné technologické zázemí	0,04	2	0,08
Nedostatečná péče o zákazníky	0,1	3	0,03
Slabá propagace	0,1	1	0,1
Zbytečně vznikající náklady	0,25	3	0,75
Příležitosti			
Poptávka po moravském víně	0,16	3	0,48
Možnost exportu vína do severnějších zemí	0,03	2	0,06
Poptávka po prezentaci moravských vinařů ve vinotékách	0,12	2	0,24
Poptávka po regionálních potravinách	0,06	1	0,06
Zvýšení vnímání hodnoty značky a vína zákazníky	0,21	3	0,63
Budování agroturismu	0,15	3	0,45
Hrozby			
Zavedení vyšší spotřební daně	0,03	3	0,09
Změna zákonů v náš neprospěch	0,11	4	0,44
Růst sazby DPH	0,05	1	0,05
Finanční krize	0,1	1	0,1
Nepředpokládané změny počasí	0,13	4	0,52
Zvyšování konkurence na trhu	0,2	4	0,8

Tabulka 18: Výsledná bilance SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Interní vlastnosti (Silné a slabé stránky)	3,51
Externí vlastnosti (Příležitosti a hrozby)	3,92
Celkem	7,43

Celkové vážené hodnocení interních faktorů je 3,51, Vinařství má spíše silnou pozici a při adekvátní prevenci rizik je zde předpoklad, že plánované optimalizační záměry se vydaří. Bohužel hodnoty vlivu externích faktorů mají hodnotu na úrovni 3,92, tedy velice vysokou, Vinařství Válka je tak velice ovlivňováno, nebo může být, externími faktory.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V poslední kapitole této práce se zaměříme na reálné cíle, kdy jejich vytvoření a nastavení je hlavním smyslem celé této diplomové práce.

4.1 Hlavní myšlenka řešení

Vinařství Válka jako společnost se za téměř 30 let své existence posunula z bodu 0 do situace, kdy byla odvedena ta „hrubá“ práce vybudování vinařství z ničeho. V procesu budování nastalo několik situací, kdy bylo potřeba vyřešit jistý problém, ale nikdo nevěděl, jestli bude společnost existovat za 30 let, jestli jí bude mít kdo převzít a co se vlastně bude dít, tím pádem došlo k celé řadě ne úplně šťastných rozhodnutí, které jsou nešťastné až zpětně. K těmto chybným rozhodnutím z dnešního pohledu docházelo proto, že Vinařství Válka nemá žádný ucelený koncept toho, jak chce aby vinařství vypadalo za 10 let, 20 let, 50 let, jinými slovy: Vinařství chybí strategie a koncept toho, jakým směrem jít, tak aby nedocházelo ke zbytečným investicím. Jeden příklad za všechny: Vinařství dlouhé roky budovalo sekundární výrobní prostor, který stál nemalé úsilí a finanční prostředky, v době nákupu tohoto prostoru byla kapacita nedostatečná, tedy k nějakému nákupu muselo dojít, ale kdyby v té době Vinařství vědělo, jaký je cíl v dlouhodobém horizontu, investovalo by prostředky pravděpodobně jiným směrem a dnešní dopad by byl daleko lepší, ale z pohledu majitele Vinařství Válka v roce 2005 se to zdálo jako skvělé rozhodnutí, protože nebyla příliš jiná alternativa. Těmto rozhodnutím se má předcházet právě strategií, která bude vytvořena jako součást této diplomové práce.

4.2 Obchodní model Lean Canvas

Obchodní model Lean Canvas je velice intuitivní nástroj jak si společnost může ujasnit, jestli její činnost má smysl, zaměřuje se na potřeby zákazníků a jejich uspokojování. V dalších bodech popisují konkrétní položky obchodního modelu od 1 po 9.

4.2.1 Problém

Na základě analýzy, osobní zkušenosti a konzultace se zákazníky by Vinařství Válka mělo řešit 3 hlavní problémy na trhu s vínem. Pokud na trhu s vínem existuje mezera, tak jsou je to nějaký přechod mezi Bio víny, autentickými víny a standardní produkcí. Na trhu samozřejmě dominuje vinařská „konfekce“, který uspokojí drtivou většinu zákazníků, na tyto zákazníky nemá Vinařství Válka ani kapacitu, ani filozofii, nehodí se

na výrobu takovýchto vín. Vinařství Válka aktuálně vyplňovalo mezeru mezi konvenční produkcí, Bio produkcí a autentisty, nastal ale čas k tomu, aby se Vinařství Válka specializovalo spíše směrem k autentickým vínům, ale ne do extrému, ta vína musí být příjemně pitelná. Tedy problém číslo 1, se kterým se potýkají zákazníci, je:

1. Nedostatek přírodních, dobře pitelných, veganských vín s velice nízkým obsahem síry.

Dalším aspektem je agroturismus, na Jižní Moravě je celá řada turistických ubytování, ale jen velice málo takového typu, abych byl upřímný tak žádné takové na Moravě neznám, které spojují provoz, ubytování, zemědělství a zážitek, nemělo by jít jenom o to, že Vás někdo ubytuje v prostorách luxusního hotelu, nebo v ubytovně, penzionu, kde budete oddělení od vinařství.

2. Nedostatek zážitkového „zemědělského“ ubytování z prostředí vinařství, kde se zákazník může přímo potkat s provozem a nebude izolovaný od kontaktu s přírodou a provozem vinařství.

4.2.2 Cílová skupina zákazníků

Cílová skupina zákazníků vychází z kapitoly č. 3.3, kde je popsána analýza klíčových segmentů konzumentů vína. Vinařství Válka se tak zaměřuje na zákaznické skupiny jako Znalci a Fandové, jde tedy o skupiny primárně koncových zákazníků. Na to by se Vinařství Válka mělo dále zaměřit, jsou prémiové vinotéky a gastronomická zařízení. Jak bylo popsáno v kapitole o luxusním marketingu, Vinařství Válka by mělo mít jasnou představu o tom, jak a kde chce svoje vína prezentovat, nemělo by se spokojit s každou vinotékou a pokud vinotéka nebude zapadat do jejich konceptu, raději by tam neměli dodávat, stejně tak je to i s gastronomickými zařízeními.

4.2.3 Unikátní vlastnosti Vinařství Válka

Nebo také konkurenční výhody rodinného Vinařství Válka, pokud se Vinařství Válka něčím odlišuje, jsou to certifikovaná Bio vína, jak již bylo v práci několikrát zmíněno, tato konkurenční výhoda se stává čím dál méně podstatnou. Vinařství Válka má silný rodinný příběh a propojení vína s přírodou, uměním a prací i v okolí vinic, ne jen na samotných vinohradech. Jde o výhody, které dodávají nezaměnitelný charakter vínu a zvyšují jeho kvalitu, ale tato výhoda je málo komunikována k zákazníkům. Vinařství Válka také používá velice šetrné metody pro zpracování vína nebo používá velice malé

množství síry, i tyto informace jsou velice málo komunikovány k zákazníkům. Vinařství Válka si myslí, že Bio certifikát mluví sám za sebe, bohužel stále spousta lidí neví, co přesně tento certifikát deklaruje. Konceptu Bio vinařství také škodí fakt, že ne všechny jejich vína jsou pod Bio certifikací. Pokud to bude možné, doporučil bych to změnit na 100% Bio produkci.

4.2.4 Řešení

Díky naprosto zdravému organickému původu vína dokáže Vinařství Válka bez problému doručit zákazníkům víno s nízkým obsahem síry vyrobené co nejvíce přírodními metodami, jak je to jen možné. Pokud vinařství vybuduje zážitkové ubytování, bude schopné dodat svým zákazníkům zážitek z ubytování, který mu může potenciálně dramaticky zvýšit přísun nových koncových zákazníků. Největší výhodou produktů Vinařství Válka je jejich nízký obsah síry, organický původ, všechny jsou veganské, vyrobené v Česku a například vína mají část velice nízkou kyselinu, díky čemu jsou daleko příjemněji pitelná.

4.2.5 Neférová výhoda

Vinařství jako takové je velice náročné odvětví co se týče vstupního kapitálu, pokud někdo překoná všechny počáteční překážky, bude mu minimálně několik let trvat, než si vybuduje vlastní vinohrady. Vinařství Válka má tu výhodu, že základní surovinu má zcela ve své kontrole, dokáže ze 100% ovlivnit vstupní surovinu (pokud si odmyslíme vliv počasí, který platí pro všechny stejně). Vinařství Válka má také výhodu ve své lokalitě, samozřejmě je to věc názoru, ale pro agroturistické aktivity má Vinařství skvělou pozici. Vinařství má také několik ikonických vín, například Cuvée Bellus, Cuvée La Guerre nebo Chardonnay, které má toto Vinařství velice specifické a není snadné je napodobit.

4.2.6 Struktura nákladů a zdroje příjmů

O těchto bodech se zmiňuji a rozepisuji v posledních kapitolách analytické části této práce, kde jsou zmíněny všechny zdroje příjmů, vývoj nákladů a finanční ukazatele.

4.2.7 Klíčové metriky

Klíčové metriky na měření úspěšnosti Vinařství bych stanovil sledování ukazatele ROE, tedy společnost by měla neustále zvyšovat návratnost jejího vlastního kapitálu. Vinařství by mělo sledovat ukazatel obratu zásob, protože pokud se chce stát „luxusním“

vinařstvím, respektive zvyšovat cenu, mělo by v první řadě docílit stavu, kdy poptávka převyšuje nabídku a díky tomu bude moc zvyšovat ceny, pokud bude ukazatel obrátu aktiv vyšší než 1, tedy co vinařství za rok vyrobí, to také prodá. Nakonec bych doporučil Vinařství snížit svojí likviditu na úkor přijetí cizího kapitálu s možností zvýšení ziskovosti celého vinařství.

4.2.8 Distribuční cesty

Jaké má Vinařství distribuční cesty a kterých využívá je opět popsáno v kapitole o marketingovém mixu v analytické části této práce.

4.3 Strategické cíle

V této kapitole je popsáno, jakým způsobem by se Vinařství Válka mělo rozvíjet v následujících letech a desetiletích. Vinařství vychází se stavu, kdy ho od roku 1991 budovali zakladatelé manželé Válkovi, kteří odvedli neskutečný kus práce, bohužel jim při realizaci chybělo strategické dlouhodobé plánování. Při popisu plánu začneme Vinařství popisovat trochu netradičním způsobem. Vinařství není extrémně dramaticky se měnící obor, jako jsou například technologie, rozhodně není stagnující, nebo neměnící se, ale základem je pořád to stejné. Vinařství Válka by se mělo stanovit něco, co bych nazval jako „Ultimátní cíl“. Jde o cíl finální podoby Vinařství, kde se vinařství vidí, až jednou bude „hotovo“. Pokud bych použil analogii star-upu, tak v jaké fázi budou chtít majitelé exitovat? Mělo by jít až skoro o cíl abstraktní, kdy jde jenom o koncept, o směr, kterým by se vinařství mělo vydávat a přesto, že nedospěje do úplně přesně definovaného ultimátního cíle, protože tento cíl by měl mít horizont klidně 20 – 40 let, bude se rozhodovat ve svých bodech tak, aby vše zapadalo do jednoho komplexního řešení.

Finální podoba Vinařství Válka

Pokud by nastala situace, že Vinařství má neomezené zdroje a majitelé mohou vybudovat vinařství svých snů, mělo by se jednat o absolutně efektivní provoz se vším na jednom místě, od zpracování až po expedici objednávek. Vinařství by mělo mít krásné degustační prostory s výhledem do krajiny a možností unikátního ubytovacího zařízení. Nemělo by se jednat o produkci větší než 80 tis. litrů za rok a ceny lahví v dnešních cenách by se měly pohybovat v průměru 350 Kč za láhev. Vinařství dokáže nabídnout unikátní vína uznávané nejen v České republice ale i v zahraničí. Vinařství by mělo vyvážet alespoň

50% své produkce za hranice a poskytovat služby prvotřídní kvality s možností zážitkového snoubení jídla, vína a ubytování.

Bohužel toto jsou aktuálně pouze velice vzdálené vize a spíše sny, pokud se máme vrátit do reality, tak aktuální stav je takový, že Vinařství má před sebou několik podstatných rozhodnutí, jakým směrem v budoucích 10 až 20 letech nasměruje svoje investice. Může se vydat směrem budování agroturismu, tedy ubytovací kapacity, trochu restauračního provozu a primárně prodej ze dvora, nebo se může specializovat spíše na prodej vína samotného a snahu o jeho distribuci co největšímu množství lidí mimo svůj vlastní provoz. Každá situace má několik problémů, v první případě Vinařství nemá žádné ubytovací kapacity a restaurační zázemí je také ve velice špatném stavu, na druhou stranu kdyby se vinařství rozhodlo pro dramatické navýšení produkce a lahvování, nemá skladovací a zpracovatelské prostory v takové kapacitě a kvalitě, aby bylo schopné tuto výrobu realizovat.



Obrázek 11: Stručný rozpis strategie Vinařství Válka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktuální stav Vinařství je takový, že vlastní 3 výrobní provozy a několik polností které obdělává v katastru Nosislavi a Židlochovic. Konkrétní popis provozů je následující:

Hlavní provoz na adrese Kroužek 428

V tomto provozu se odehrává hlavní zpracovatelská činnost, dochází zde k příjmu hroznů, kompletnímu zpracování, kvašení, případné filtraci a následnému převozu do dalšího provozu. Tento provoz je největší ze všech 3 a má potenciál být tím hlavním, kde se bude odehrávat veškerý výrobní proces. Zde se také realizují veškeré degustace, turistické akce nebo prezentační akce. Dále bude tento provoz označen jako provoz A. Provoz leží mezi dvěma ulicemi a to Kroužek a Masarykova.

Sekundární provoz v ulici Pod Kopcem

V tomto provozu má vinařství hlavní skladovací prostory, je zde největší kapacita na skladování lahví, probíhá zde lahvování jako takové a jsou zde uloženy z 90% všechna červená vína na zrání v dubových sudech. Tento provoz je bohužel na druhé straně obce Nosislav a díky tomu není možné se vyhnout převozu materiálu. Tento provoz budu nadále nazývat jako provoz B.

Skladovací prostor v ulici Masarykova

Jedná se pouze o sklep, nad kterým je stavební pozemek s domem v havarijním stavu a sklepní prostory jsou aktuálně využívány pouze na skladování nalahvovaného vína. Tento provoz má tu výhodu, že je v podstatě propojitelný s provozem A. Tento provoz se bude dále nazýván provozem C.

U všech plánů je třeba myslet na to, že do jisté míry jsou orientační, nikdo nemůže předpovídat, jak se bude vyvíjet trh, jaké přijdou přírodní katastrofy nebo kdo bude sedět ve vládě a jak budou nastaveny zákony. Všechny plány proto počítají s tím, že se nijak dramaticky nezmění podmínky na trhu, lidé budou stále chtít pít víno jako do teď, budou chtít cestovat po Jižní Moravě a nakupovat organické produkty.

4.3.1 Střednědobé

V této kapitole jsou popsány všechny cíle, kterých by vinařství mělo dosáhnout v horizontu 3 – 5 let. Všechny jednotlivé cíle musí zapadat do dlouhodobého plánu, i když se některé zdají málo strategické, společně napomáhají budovat jednotný koncept. Všechny cíle jsou také stanoveny s ohledem na to, že by měly být uskutečněny nejpozději do konce tohoto období, tedy v rámci 5 let.

4.3.1.1 Produktové

Za základní strategický cíl v oblasti produktů bych stanovil navýšení produkce lahvového vína na 40 tis. lahví s tím, že minimálně 30 – 40 % by mělo být tzv. autentického stylu, obdobně jako je například Oranžová Pálava, kterou teď Vinařství vyrábí. Vinařství by se také mělo zaměřit na výrobu více lokálních produktů, které jsou blíže popsány v následujících kapitolách o produktovém rozvoji. Vinařství díky své lokalitě a směru zaměření by mělo budovat základnu věrných fanoušků a organizovat více kulturních akcí za rok. Bodové shrnutí cílů je následující:

- Produkce nového stylu vín.

- Nové produkty viz kapitola o produktovém rozvoji.
- Prodej alespoň 40 tis. lahví za rok.
- Zvýšení počtu kulturních akcí na minimálně 5 ročně.

4.3.1.2 Technologické

V technologické části má vinařství největší nedostatky v některých částech výrobního procesu, kdy mu vznikají zbytečné náklady, nebo jsou některé technologie již dávno překonané. Bohužel technologie v tomto pojetí je spíše doplňková a řešení většiny těchto nedostatků řeší hlavně stavba nových prostor. Za podstatné zlepšení, které je nutné realizovat v následujících letech považují:

- Nákup plnicí linky, až bude pro ni nachystán prostor.
- Nákup výkonnějších, šetrnějších a zároveň rychlejších čerpadel.
- Dokonalejší mlýnkoodstopkovač pro šetrné zpracování hroznů.
- Úprava lisu nebo nákup nového tak, aby bylo možné lis chladit.

4.3.1.3 Budovatelské

Největší rozhodnutí které Vinařství Válka čeká je, jakým způsobem bude dále budovat své výrobní, případně ubytovací prostory. Vinařství si nechalo udělat již několik studií na možná řešení, žádná zatím nevyhovovala přesným požadavkům, ale ta, které je tomu nejbližší je v přílohách. Vinařství směřuje do jednotného zpracovatelského provozu v oblasti provozu A, bohužel než se tak stane bude to trvat minimálně 15 – 20 let, aktuálně se Vinařství může pomalými krůčky přibližovat k tomuto finálnímu cíli. Následně udávám cíle tak, jakou mají prioritu ve své realizaci.

- Příjmová zpracovatelská plocha spolu s úpravou plochy v provozu A, dále nazýváno jako projekt „Finální výroba“, tato část je jeho první fází.
- Finální dokončení provozu B.
- Dokončení reprezentačních prostor Vinařského dvora v provozu A.
- Rekonstrukce vnější podoby provozu A s vybudováním alespoň jednoho apartmánu v podkrovních prostorech.
- Vybudování suchého skladu pro skladování lahví v provozu A.

4.3.1.4 Obchodní

Aby všechny výše uvedené plány mohly být realizovány, je nutné na ně vydělat, jakým způsobem by se Vinařství Válka mělo v následujících letech ubírat v obchodních otázkách je uvedeno v níže uvedených bodech.

- Dostat se minimálně do 3 – 5 velice slušných barů či restaurací kdekoliv v ČR.
- Dostat se do minimálně 3 – 5 hotelů kdekoliv v ČR.
- Dostat se do minimálně 10 nových vinoték v Praze.
- Dostat se do minimálně 20 nových vinoték po celé ČR
- Prodat alespoň malou (20 – 50 kartonů) dávku vína do zahraničí.
- Zvýšit konverzní poměr z propagace na sociálních sítí na minimálně 30%.
- Zúčastnit se minimálně 10 vinařských akcí za rok.
- Zvýšit prodeje přes přímý prodej o 30%.

4.3.2 Dlouhodobé

V této kapitole jsou popsány všechny cíle, kterých by vinařství mělo dosáhnout v horizontu 5 – 10 let.

4.3.2.1 Produktové

V tomto horizontu plánování produktů je spíše otázkou zhodnocení nastavených cílů střednědobých, tedy jestli produkty, které byly realizovány v rámci 3 – 5 letého horizontu dávají i dále smysl a jedná se spíše o úpravu a editaci stávajících produktů. Pokud například bude pálenka dávat velký smysl, má význam do ní investovat další prostředky, pokud sirupy budou dávat smysl, řešení bude obdobné. Zde jsou nastavena kritéria, podle kterých bude vyhodnoceno, jestli produktové cíle dávají nebo nedávají smysl.

Tabulka 19: Cíle pro měření úspěšnosti produktového rozvoje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Minimální prodané množství na konci roku (hodnoty uvedené v kusech)	2021	2022	2023	2024	2025
Organická „autentická“ vína	1 000	1 500	2 500	3 500	5 000
Ovocné pálenky	150	250	350	600	1 000
Ovocné sirupy	250	400	600	850	1 100
Džemy	500	800	1 200	1 500	2 000

Dále je pak podstatné zhodnotit, jestli dává smysl zvyšování turistických akcí na úkor prodeje produktů. Ve střednědobých cílech bylo stanoveno uspořádání minimálně 5 akcí za rok, pokud na akcích bylo v průměru méně než 100 návštěvníků, považoval bych tyto akce spíše za neúspěšné, samozřejmě záleží jaká klientela a o jaký typ akce se bude jednat. Za absolutní kritérium úspěchu akce považuji ziskovost, pokud byly akce v černých číslech i s návštěvností 20 návštěvníků na akci, považoval bych to za úspěch.

Podle toho, jak budou jednotlivé produkty úspěšné podle tabulky č. 19 se bude plánovat další postup a rozložení jednotlivých produktů.

4.3.2.2 Technologicko budovatelské

Na rozdíl od předchozí kapitoly, kde jsou tyto body rozděleny na technické a budovatelské cíle, jsou zde spojeny v jeden celek díky jejich nutné provázanosti. V následujících 10 letech by se Vinařství Válka mělo více věnovat dokončování a budování provozních kapacit v provozu A. Všechny stavby vyžadují samozřejmě i jistou míru technologií, které jsou vždy automatickou součástí nákupu. Některé cíle totiž vyžadují spojení jak technologií, tak budovatelských aktivit. Níže uvádím dlouhodobé cíle, kterých by Vinařství Válka mělo dosáhnout.

- Dostavení další fáze projektu Finální výroba v provozu A.
- Kompletní rekonstrukce části v provozu A v ulici Masarykova.
- Výstavba dalších apartmánů v možných volných prostorech vinařství.
- Kompletní optimalizace procesu lahvování, skladování lahví a jejich distribuce.

4.3.2.3 Obchodní

Samozřejmě obdobně jako ve středním časovém horizontu, tak i v plánu dlouhodobém je zapotřebí mít funkční obchodní činnost, aby veškeré technologické, budovatelské či produktové cíle mohly být realizovány. Plány v dlouhodobém horizontu mají obdobný charakter, jen s vyššími hodnotami.

- Být minimálně v 10 - 15 velice slušných barech či restaurací kdekoliv v ČR.
- Být minimálně v 5 - 10 hotelech kdekoliv v ČR.
- Být dostupný na minimálně 25 místech po Praze.
- Mít minimálně 3 zastoupení v každém kraji v ČR.
- Mít alespoň 3 pravidelné zahraniční odběratele.
- Zvýšit prodeje přes přímý prodej o 50%.

4.4 Produktová realizace

V realizační části budou popsány jednotlivé cíle, jak konkrétně bude probíhat jejich uskutečňování, respektive jejich samotná realizace. U produktů to je to například popis výroby jednotlivých položek, případně jak je možné aktualizovat balení a podobně.

4.4.1 Aktualizovaný packaging

Z dlouholeté praxe, analytické části a komunikace se zakladateli Vinařství, konkurenty a podobně vyplývá, že je třeba udělat drobné úpravy v balení některých produktů, respektive jejich prezentaci.

4.4.1.1 Bag in box

Vinařství Válka aktuálně prodává sudové, jak vidíme dle analýzy stále tvoří 10 – 20 % příjmu rodinného Vinařství. Pravděpodobně se tohoto způsobu prodeje v nejbližších 10 letech Vinařství nezbaví a díky aktualizovanému vinařskému zákonu nebude možné prodávat sudové jinak než v balení Bag in box. Tedy jak větší množství do vinoték, tak menší množství pro koncové odběratele bude baleno v BiB. Toto balení má jediný závažný problém a to, že je velice neekologické a to je v rozporu se základní filozofií vinařství, bohužel neexistuje v zákonu jiná alternativa. Jediné možné alternativy jsou:

1. Sudové víno vůbec neprodávat (Vinařství přijde o 10 – 20 % příjmů a ztratí možnost prodat víno nižší kvality cestou nejmenšího odporu)

2. Sudové víno prodávat ve skleněném obalu (Cena obalu na litr bude dramaticky dražší a náklady na plnění se také zvednou, sudové již nebude tím pádem levnou alternativou a pravděpodobně Vinařství přijde o jistou část zákazníků také)
3. Používat zálohovaný obal (Cena za litr by se musela pravděpodobně dramaticky zvednout díky enormně vysokému nákladu, vyplatilo by se to od obrovských objemů produkce)

Sudové víno je v ČR vnímáno jako levným vínem, tedy nikdo od něho neočekává vysokou kvalitu, ale také nikdo neočekává vysokou cenu. Pokud je víno kvalitní, je prodáváno ve standardním 0,75 l obalu, pokud není až tak kvalitní, prodává se v obalech jako pet láhev, bag in bog, tetra pack a podobně. Přesto, že jsou tyto obaly mnohdy technologicky pro víno lepší než samotná skleněná láhev, v očích zákazníků jsou vnímány jako obaly pro horší vína. Jsou země, například Kanada, Nový Zéland či Austrálie, kde se běžně i pro vysoce kvalitní vína používá bag in box, jenomže vnímání zákazníků je v těchto zemích daleko progresivnější a nepatří mezi tzv. staré vinařské země, všeobecně je přístup k vínu v těchto zemích daleko modernější. Se zálohovanými obaly se to má tak, že víno díky tomu jak je víno vyráběno a zpracováno, by vinař podstupoval velice vysoké riziko, že se víno ve znovupoužitě láhvi stane nestabilní, toto



Obrázek 12: Návrh balení bag in box
(Zdroj: Vlastní zpracování)

vím z vlastní zkušenosti. V případě, že se vinař rozhodne sám dobrovolně láhve zálohovat a pečovat o ně, musí investovat nemalou částku do technologií, které mu umožní láhve takto znovu použít a víno bude díky tomu dramaticky dražší. Nemluvě o výrazném navýšení pracovní náročnosti výroby. Například v Rakouském vinařství, kde byl uskutečňován výzkum, toto řešení mají a sám majitel s ním není spokojený. Z toho tedy vyplývá, že se vinařství bude muset soustředit dříve nebo později na BiB balení a díky tomu bych výrazně doporučil investovat do plnicího BiB zařízení a designu samotného obalu. Plnička se dá například použít i na plnění moštů, sirupů a dalších produktů, které vinařství vyrábí. Navrhovaný výsledek by mohl vypadat nějak takto:

4.4.1.2 Standardní řada

Jak vypadá standardní řada vín Vinařství Válka můžeme najít v příloze. Opět na základě výzkumu, analýzy a dalších podkladů by bylo dobré aktualizovat etiketu rodinného Vinařství. Jejich ikonický tvar s vystouplým obrázkem se za ty roky, používáno od roku 2004, určitě odsvědčil, jenom vzhledem k tomu, jak vypadá v očích zákazníka standardní „prémiová“ etiketa, je spíše jednoduššího tvaru. Nový design etikety by měl přispět k tomu, aby vína Vinařství Válka byla více vnímána jako prémiový produkt. Ne jednou se vinařství setkalo s názorem, že jejich standardní etikety nejsou příliš „prémiové“. Etikety jinak mohou zůstat doplněny jak klasickou termokapslí, tak šroubem. Design nové standardní řady by měl působit jednodušším a minimalistickým dojmem.



Obrázek 13: Návrh nového designu standardní řady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dominantní by měl být prvek malovaného obrazu, který je pro toto rodinné Vinařství ikonický a unikátní, vzhledem k tomu, že je ilustruje sám zakladatel Vinařství, Karel Válka.

4.4.1.3 Prémiová řada

Vzhledem k analyzovaným datům a knize jak na marketing luxusních vín by u prémiové řady rodinného Vinařství měly vyniknout primárně detaily, materiál a zpracování. Bavíme se i o vyšší cenové kategorii, cena je u těchto vín důkazem toho, že si jich sám vinař cení. Podobně jako některá další vinařství tuto skutečnost ve své prémiové řadě realizují, i rodinné Vinařství Válka by mělo mít jisté stabilní odrůdy, které dělá na „prémiový“ způsob, pokud daný ročník neumožní výrobu nadstandardně kvalitních vín, nemělo by se do prémiových lahví vůbec dostat. Tato řada by měla vyniknout obalem a to nejen odlišným designem, ale také materiály a zpracováním, například láhev by měla být očividně těžší, robustnější, jako uzávěr by se měly používat primárně čistě přírodní korkové uzávěry, protože ty zákazník vnímá jako nejkvalitnější. Měl by být kladen vysoký důraz na detail a zpracování.

4.4.2 Nové lokální produkty

Rodinné Vinařství Válka může využít i dalších surovin které zpracovává, aktuálně pěstuje mimo révy ještě meruňky, višně a dýně. Z dýní již vyrábí například Chutney nebo pražená dýňová jádra. Ovšem Daleko větší potenciál mají ovocné sady. Aktuálně má Vinařství Válka možnost produkovat až 2 tuny meruněk a má vysázeno přes 100 višňových stromů, které jsou aktuálně mladé a tedy nemají vysokou produkci, do budoucna se ale bude jednat o výrazné množství ovoce. V současné době Vinařství meruňky zpracovává do marmelád a na pálenku pro vlastní potřebu. Produkci višni zatím prodá bez problému v podobě višňáku (obdoba burčáku, akorát z višni).

4.4.2.1 Pálenka z meruněk

Jedním z možných nových lokálních produktů, které může rodinné Vinařství prodávat je domácí pálenka z meruněk, tzv. meruňkovice. Bohužel zákony jsou nastaveny tak komplikovaně, že nejjednodušší cestou, jak zahájit prodej meruňkovice je produkce pouze mače a následné outsorcování pálení do některého blízkého lihovaru. Díky tomu se Vinařství vyhne povinnosti mít vlastní celní sklad, velkým nákladům na zpracování tvrdého alkoholu a zjednoduší si celý proces. Vinařství Válka bude tak na etiketě uvedeno pouze jako pěstitel a výrobce bude konkrétní lihovar, ale Vinařství tak nemusí řešit v podstatě žádné obtížné byrokratické záležitosti, bude pouze nakupovat hotový

produkt, který bude následně prodávat. Vzhledem k oblibě domácích lihovarů a poctivých pálenek dává tento záměr velký smysl. Výhodou je i skutečnost, že pálenka v podstatě nemá datum spotřeby, díky tomu pokud se nebude prodávat takovým tempem, jak Vinařství očekává, může první várku prodávat dokud se neprodá. Stejně tak díky tomu, že bude kompletně celý proces outsorcovaný, nepojí se s tím žádné fixní náklady, které by Vinařství muselo zaplatit, aby vůbec mohlo začít meruňkovici prodávat. Balení by bylo po půl litrových lahvích a cena by se odvíjela od ceny zpracování.



Obrázek 14: Návrh nového designu prémiové řady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.2.2 Višňový likér

Z višni se pak vedle samotného višňáku dá produkovat ještě višňový likér, kdy jeho výroba bude outsorcována, podobně jako u meruňkovice. Vždy, když se pracuje s alkoholem nad 20% objemu, už má výrobce povinnost vlastnit celní sklad, pokud tento proces outsorcuje, tedy dodavatel mu dodá již zakolkované láhve, tato povinnost odpadá. Z višni by se dala také dělat pálenka, ale vzhledem k povaze ovoce, to není úplně vhodný produkt. Ideálem je prodávat višně v podobě višňáku, do co největší míry, protože je to způsob prodeje s nejmenšími náklady. Potenciálně další produkty mohou být s vyšší marží, než višňák, ale dokud není odbyt na doplňkový sortiment, dává největší smysl držet se prodeje višňáku a až následně se přesunout do doplňkového sortimentu.

4.4.2.3 Višňový, meruňkový sirup a džem

V neposlední řadě je zde i možnost produkce višňového či meruňkového sirupu a džemu, džemy rodinné Vinařství již aktuálně vyrábí, ale sirupy ještě ne, vzhledem k tomu, že prostředky k menší výrobě rodinné Vinařství již má k dispozici, může zkusit produkci těchto doplňkových sortimentů a posoudit jejich úspěšnost po 2 – 3 letech prodeje.



Obrázek 15: Návrh možné podoby meruňkovice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.3 Gastronomický provoz

Vinařství Válka může také daleko více investovat do svého provozu ve vinařském dvoře. Aktuálně hlavní vinařská sezóna probíhá v období září – říjen, kdy je návštěvnost každý den opravdu vysoká a stejně tak i odbyt přímo ze dvora je daleko vyšší. Jindy než v období burčáku do rodinného vinařství příliš mnoho lidí nezavítá jen tak na skleničku nebo džbánec vína. Je to primárně díky velice omezené nabídce a omezené otevírací době mimo období září – říjen. Doporučil bych tedy rodinnému Vinařství sestavit velice jednoduché menu, které dokáže vařit v podstatě kdokoliv a připravené jídlo se dá servírovat i delší dobu. Všechno by mělo být lokální a specifické pro rodinné Vinařství. Aktuálně dělá paní vinařka Milada Válková domácí paštiky nebo škvarkovou pomazánku. Obdobným způsobem, tedy pokrmy, které se mohou udělat dopředu a mohou být servírovány delší dobu mohou oživit celý provoz Vinařského dvora. Pro správné fungování je ale podstatné, aby návštěvníci mohli chodit na skleničku v době, kdy se chodí nejčastěji, tedy pátek a sobota v odpoledních až večerních hodinách. Smyslem

tohoto bodu je rozšířit možnosti nákupu potravin k vínu, protože samotné víno velice často nestačí, pro přilákání zákazníků na celovečerní „posezení“. Pokud se tento směr osvědčí jako účinný, je možné gastronomický provoz nadále rozšiřovat. Nemělo by se jednat o žádné výrazné investice do gastronomického vybavení, většinu již rodinné Vinařství má, například grill atp. tedy jde o to jen sestavit smysluplné menu, které je velice jednoduché na přípravu i s omezenými možnostmi vybavení kuchyně.

4.4.4 Shrnutí produktové realizace

Rodinné Vinařství Válka aby dosáhlo svých stanovených cílů musí začít přistupovat trochu jiným způsobem k výrobě. Má poměrně široké možnosti na rozšíření svého portfolia o bonusový sortiment svých produktů. Vinařství by mělo zlepšit své balení produktů a jejich způsob zpracování, aby se přiblížilo k celkovému stylu organického autentického vinařství. Samozřejmě navýšení prodeje bude záviset primárně na obchodní činnosti Vinařství.

4.5 Technologicko budovatelská realizace

V této části jde primárně o možnosti vylepšení zpracování hroznů, zdokonalení výrobního procesu, optimalizace celkové činnosti Vinařství a přiblížení k finálnímu cíli. Aktuálně má Vinařství několik zásadních problémů v neoptimalizovaném výrobním procesu, kde vznikají poměrně vysoké náklady. Vinařství Válka má aktuálně 2 hlavní provozy a celkově 4 skladovací prostory, v hlavním provozu, provoz A, se realizuje veškeré hrubé zpracování a následně se víno lahvuje a částečně ukládá v druhém provozu, provoz B. Bohužel hlavní prodejní a expedičním místem je provoz A, zatímco drtivá většina lahví je v provozu B, kam se musí víno také převážet. Tento proces je vysoce neefektivní a optimalizací může dojít k výrazné úspoře nákladů. Tento proces se skládá ze 3 subprocesů:

- 1. Převoz hotového vína z provozu A do B.** Při tomto procesu dochází k převozu vína z provozu A, kde se vyrobí hotové bílé víno, nebo červené, které potřebuje další skladování a zrání, do provozu B. Ročně se takto převeze zhruba 30 000 litrů při aktuální produkci vinařství to dělá 3/5 jejich produkce, pokud bude vinařství ještě více zvyšovat svoji produkci, dlouhodobě jí má nastavenou na maximálně 80 tis. litrů, může jít ještě o vyšší úspory.

2. **Převoz lahví na další distribuci z provozu B do A.** Další subproces je obdobného charakteru, převáží se ale láhve. Vinařství Válka za rok vyprodukuje v průměru 25 – 35. tis. lahví, které se plní v provozu B, víno se ale produkuje v provozu A, následně se převezde do provozu B, kde se naplní do lahví a v provozu B je sklad na cca 70% lahvové produkce, zbytek se vozí do dalšího externího skladu, dále jen provoz nebo sklad C. Víno v lahvích uložené v provozu B je skladováno bez etiket jen v přepravních klecích, stejně je tak tomu i v provozu C, kam muselo být víno ručně po jedné láhvi přeskládáno. Víno se pak bere ze skladu B nebo C po malých dávkách, v průměru 360 lahví, do provozu A, kde se finalizuje, balí a expeduje. Tento proces je vysoké neefektivní a komplikovaný, výrazně by mu mohla prospět optimalizace přesunu skladu na jedno místo.
3. **Lahvování manufakturním postupem.** Jde o nejvíce “zastaralý” ve Vinařství Válka. Lahvování se stále dělá manufakturním postupem, tedy jeden člověk lahve umývá, druhý plní a třetí zátkuje a ukládá na místo. Pokud se celý proces realizuje v provozu B, jsou láhve uloženy v podstatě hned na správné místo a není s nimi třeba dále hýbat. Pokud je ve skladu B již plno, je nutné láhve navíc ještě přepravit a tak ještě jednou přeskládat každou zvlášť do skladu C. Při způsobu lahvování vín tímto způsobem může také dojít k infikování vína a to může mít za následek vadné víno a tím pádem distribuci špatného produktu a snížení hodnoty vnímaní značky a Vinařství Válka jako takového.

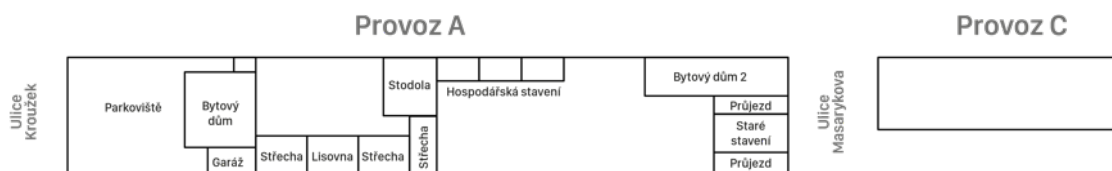
Dále je třeba zoptimalizovat příjem hroznů, který aktuálně probíhá z ulice Kroužek a v hlavní části provozu, kde probíhá příjem probíhá i prodej, aby měl zákazník lepší komfort z nabízeného sortimentu, je nutné přebudovat i příjem hroznů. Řešení celé této situace má řešení buď postupné nebo kompletní, bohužel na kompletní řešení by bylo za potřebí velké množství kapitálu a proto je celé řešení rozvrženo do několika fází.

4.5.1 Fáze 1 – Výstavba příjmového prostoru

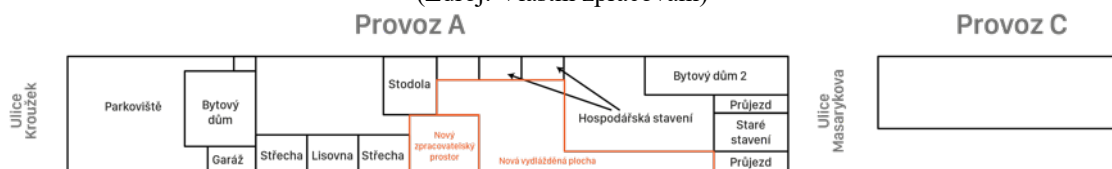
V této fázi by jednalo o rekonstrukci příjmového, respektive výstavbu nového zpracovatelského prostoru. Aktuálně hlavní hrubé zpracování probíhá v části prostoru A ze strany z ulice Kroužek. Díky tomu v hlavní turistické a zároveň nejnáročnější pracovní sezóně probíhá velice hlučné zpracování přímo před zákazníky, do určité míry je to pozitivum, ale daleko více prospěšnější by pro celý provoz bylo, kdyby se zpracování

přesunulo do jiné části tohoto provozu a příjem hroznů by probíhal z ulice Masarykova. Vše je ukázáno v ilustračním obrázku dále v práci.

Následně by se v rámci této fáze dodělal i provoz B do své finální podoby, kde se jedná již pouze o kosmetické úpravy, jako nová dlažba před provozem pro snadnější manipulaci s paletami při příjmu a vyskladnění lahví a dokončení fasády.



Obrázek 16: Orientační původní stav před rekonstrukcí
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 17: Stav po dokončení první fáze
(Zdroj: Vlastní zpracování)

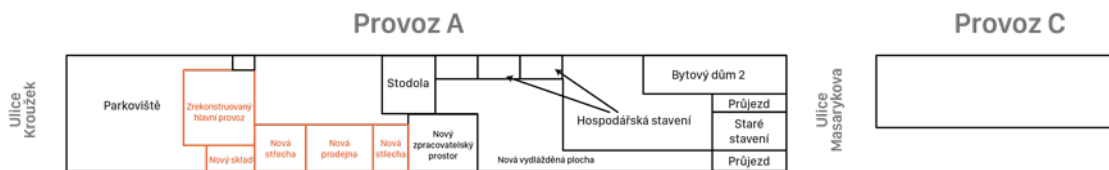
4.5.2 Fáze 2 – Rekonstrukce hlavního provozu rodinného Vinařství

Jde o nejnáročnější budovatelskou fázi jak realizačně, tak finančně. Tato fáze obnáší celou řadu dramatických změn. Základní postup by spočíval v rekonstrukci hlavní obytné budovy rodinného Vinařství, jde primárně o rekonstrukci vnější fasády tak, aby vyhlížela mnohem vlídnějším dojmem a zapadala architektonicky do celkového konceptu. Toto by byla práce primárně pro architekta, aby nastavil celkový vizuální styl rodinného Vinařství v hlavním provozu A. Konkrétní bodové položky, které by se v této části realizovali jsou:

- Výstavba suchého skladu na láhve v prostorách garáže.
- Rekonstrukce lisovny na prodejnu.
- Rekonstrukce fasády a střech v hlavním provozu A.
- Nákup plnicí linky a umístění do provozu B.
- Nákup nového mlýnkoodstopkovače.
- Nákup nových čerpadel.
- Modernizace lisu

Tato fáze by měla vyřešit problém s velice nákladným přesouváním lahví mezi jednotlivými provozy. Dále by měla vyřešit reprezentativní podobu Vinařského dvora a

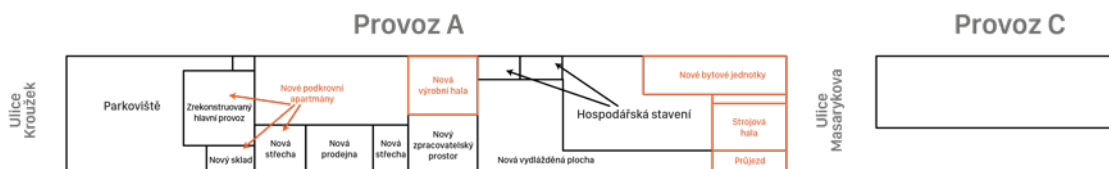
Vinařství jako takového, aby měli zákazníci daleko lepší zážitek z návštěvy a nákupu vína v tomto rodinném Vinařství.



Obrázek 18: Stav po dokončení fáze 2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.3 Fáze 3 – První apartmány, stavba haly a rekonstrukce provozu A z části Masarykova

V této fázi by se realizovala poslední dramatická rekonstrukce v provozu A, všechny další budovatelské a technologické investice již budou daleko menšího rozsahu. Primárně se v této fázi bude budovat několik prvních apartmánů, které poslouží jako ukázka smysluplnosti ubytovatelského obchodního modelu, pokud by tyto kapacity dlouhodobě nebyly obsazeny, vždy se dají tyto byty použít pro zaměstnance či na pronájem. Také by se rekonstruovala budova provozu A z ulice Masarykova na strojovou halu a nové ubytovací jednotky. V poslední řadě by se pak jednalo o výstavbu nové zpracovatelské haly vedle již postavené zpracovatelské nové haly. Cílem této fáze je dokončit hlavní stavební úpravy v celkovém provozu A.



Obrázek 19: Stav po dokončení fáze 3
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.4 Fáze 4 – Moderní vybavení sklepních prostor v provozu A, další možnosti

Tato fáze bude již jen o technologickém dovybavení nových a stávajících sklených prostor v celkovém provozu A do té míry, že již nebude potřeba přikupovat nebo přidělovat další kapacity co se týče nádrží. Zde se bavíme již o budoucnosti v horizontu klidně 10 – 20 let, tedy jaká bude skutečnost je velice nepředvídatelné, stejně tak je potřeba jistým způsobem zrekonstruovat provoz C. Jak se bude situace vyvíjet je v aktuální situaci skoro nereálně předpovědět.

4.6 Obchodní realizace

Vzhledem k cílům bych rozdělil následující řešení do několika kategorií, konkrétně jde o vinotéky, restaurace, hotely, zahraničí, přímý prodej a ostatní. Řešení vychází primárně z analýzy, vlastních zkušeností a komunikace s vedením Vinařství. Všechna řešení musí být podpořena marketingovými aktivitami, které jsou rozepsány v kapitole 4.7. Ve všech případech je základem pro Vinařství Válka chuť samotného vína, která musí být něčím speciální a tedy opodstatnitelně dražší. Samozřejmě prodávat se dá i špatný produkt, ale dlouhodobě to nemá smysl a pro Vinařství Válka už vůbec ne. Ve velikostní kategorii, kde se pohybuje Vinařství Válka nemá smysl jít na prodej stylem levných, nebo levnějších vín, dobře pitelných za skvělé ceny, na to vinařství nemá kapacity a objem produkce tomu také neodpovídá. Musí jít stylem kvalitních, unikátních a zajímavých vín. V kategoriích levnějších vín je nekonkurenceschopné a v kategorii „porémiovějších“ vín i zákazníci mají většinou dostatečnou zkušenost, aby věděli, co hledají a jaká vína se jim budou dobře prodávat. Vždy je nadměru důležitá komunikace, spousta obchodních partnerů by rádo spolupracovalo, jen jim chybí „pošouchnutí“, pokud například ode mě někdo chce abych od něho něco nakupoval, tak přesto že bych rád od něho nakoupil nebo nemám s tím problém, tak očekávám aktivitu primárně z jeho strany, stejně tak je to i s obchodními partnery v segmentu vinařství. Odběratel by rád odebíral, jen potřebuje neustálou komunikaci a péči, která by mu měla být poskytnuta v nejvyšší možné míře.

4.6.1 Vinotéky

Do kterých vinoték Vinařství aktuálně dodává najdeme na jejich webových stránkách, za poslední roky počet nových vinoték, do kterých začíná Vinařství Válka dodávat, spíše stagnuje. Je to primárně malou aktivitou a snaze dostat se do vinoték. Problém je v tom, že je velice těžké najít vinotéky tzv. uprostřed. Jsou vinotéky, kdy jejich hlavní obchodní model je prodej sudového a spíše levného lahvového vína. Vinařství Válka toto nemůže příliš nabídnout. Druhý extrém je, když je vinotéka zaměřena na buď velice luxusní, nebo marketingově úspěšné značky, do této kategorie Vinařství Válka také zatím nezapadá, ale spíše sem by se Vinařství Válka mělo dostat. Zbývají tak vinotéky, které jsou poměrně otevřené nových produktům a značkám, ale zároveň jejich hlavní obchodní model není založený na prodeji sudového vína.

Tyto vinotéky se dají hledat přes klasické internetové vyhledávače, na doporučení, pouhým pozorováním nebo si může Vinařství Válka najmout agenturu. Ve vinařství

Válka mám na starosti získávání nových vinoték já spolu se svojí kolegyní Renatou Válkovou. Z osobní zkušenosti vím, že nejlepší způsob jak získat nové vinotéky je na přímý kontakt. Respektive dají se získat i z výstav, veletrhů a podobných událostí, ale efektivita za vydané prostředky je u přímého kontaktu daleko vyšší. Postup je takový, že se společně vytypují vinotéky, které zapadají do našich kritérií, mají adekvátní prezentaci, následně se sepíší do společného dokumentu a 1x měsíčně se všem nalezeným vinotékám napíše email, po maximálně týdnu se jim zavolá. Tímto způsobem se vyfiltrují všechny vinotéky, které vůbec nemají zájem nebo nehledají právě náš styl vín. Následně se domluví osobní schůzka s hlavním sommelierem vinotéky, kde dostane možnost ochutnat vína Vinařství Válka a domluví se na společné degustaci pro zákazníky vinotéky. Je daleko snažší pro majitele vinotéky prodávat vína, která ochutnal a hlavně je ochutnali i jeho zákazníci. Pokud byla prvotní degustace úspěšná, může se zahájit obchodní spolupráce.

Všeobecně prodej ve vinotékách klesá, tedy pokud se nejedná o vinotéky které mají možnost nějakého posezení, baru nebo skvělou lokalitu, spíše nemá smysl o nich ani uvažovat. Jsou samozřejmě výjimky, kdy i z prvu nenápadná vinotéka dokáže dělat velké obraty, ale většinou to není pravidlo. Doporučil bych do této aktivity investovat pouze adekvátní množství úsilí a snažit se o vinotéky, které očividně mají zájem spolupracovat.

Tento proces je třeba neustále opakovat na měsíční bázi, měřit úspěšnost, hledat společného jmenovatele úspěchu, tedy co jsou klíčové parametry toho, proč některé vinotéky spolupráci zahájili a jiné nikoliv a podle toho i upravovat kritéria pro vyhledávání nových obchodních partnerů.

4.6.2 Restaurace a hotely

V restauračním odvětví je situace daleko náročnější, konkurence je v podstatě stejná, tedy hodně vysoká, přitom do menu, nebo do vinného lístku se dostane daleko méně vín, než do vinotéky. Vinotéky mají širokou nabídku všemožných vín a nedělá jim problém je mít chvíli na skladě a když se vína neprodávají, tak už neobjednávají. Restaurace většinou páruje svá jídla s víny a snaží se mít smysluplnou ucelenou, ne příliš širokou nabídku vín, která jim sedí. Stejně tak restaurace chtějí mít svá vína v nabídce celý rok, nechtějí měnit vinný lístek každý měsíc. Na druhou stranu díky tomu, pokud se víno do dobré restaurace dostane, jeho prodeje jsou daleko vyšší, než ve vinotéce. Samozřejmě záleží o jakých restauracích se bavíme a opět je zde obdoba situace jako u vinoték, běžná restaurace bude

mít pravděpodobně víno od jednoho či dvou vinařství nějaké sudové a jde jí spíše o cenu a dobrou pitelnost, personál často o víně nic neví a tím pádem výběr je čistě na zákazníkovi a dobře se prodávají marketingově úspěšné odrůdy, tedy Pálava, Rulandské šedé, Cabernet Sauvignon a podobně. Na druhé straně jsou pak restaurace, kde jim jde o co nejlepší zážitek pro zákazníka, tedy nemají problém mít ve menu jedno víno od jednoho vinaře jenom proto, že se perfektně hodí ke konkrétnímu jídlu. Neděje se to běžně, ale tyto restaurace luxusnějšího typu mají všeobecně širší nabídky vín, co se týče počtu vinařství.

Hotelový segment je na tom velice obdobně, často jsou hotely vč. restaurace a jejich vína tak podléhají do značné míry stejným pravidlům výběru, záleží vždy o jaký typ hotelu se jedná a co je jeho záměrem.

Způsob získávání nových obchodních partnerů v odvětví restaurací či hotelů má obdobný průběh jako u vinoték, tedy prvotní komunikace prostřednictvím emailu, pak telefon, následná schůzka, degustace a pokud vše šlo bez problému až do této chvíle, je už jen na rozhodnutí hotelu či restaurace, zda bude mít o spolupráci zájem. Je třeba proces pravidelně opakovat, kontrolovat a měřit, obdobně jako u vinoték. Důležité je také vytrvat, všechny restaurace prémiového typu si chtějí udržet jméno a díky tomu se někdy trochu brání změnám, protože si nejsou jisté, jestli je Vinař schopen dodat dlouhodobě slibovanou a požadovanou kvalitu. Proto by si mělo Vinařství Válka vytypovat jisté restaurace a zkusit s nimi navázat spolupráci alespoň 3 roky po sobě, než ji zavrhnou a řeknou, že restaurace o ně opravdu nemá zájem.

4.6.3 Zahraničí

Z analýz a zkušeností vím, že tento bod bude asi nejtěžší. Potkal jsem celou řadu vinařství která dodávají do zahraničí a jako základní stavební kameny pro úspěšné zahájení exportu bych označil:

- Víno musí být unikátní, chuťově zajímavé i na zahraniční poměry.
- Vinařství musí být proexportně nastavené a aktivně hledat příležitosti, ale za rozumnou cenu, nemá smysl snažit se s běžným dobrým vínem probíjet do zahraničí a utratit na tom obrovské rozpočty, to vím z praxe, že zatím pro Česká vína nefunguje.

- Vinařství musí nechat zahraničního klienta, odběratele, distributora najít to vinařství samotné. Bohužel zatím největší úspěch při vývozu vín do zahraničí slaví ta vinařství, která byla objevena na českých výstavách zahraničním klientem.

Pokud se bude chtít české vinařství dostat do zahraničí samo o sobě, bude to mít extrémně těžké, pomoci mu v tom může buď spolupráce s ostatními vinaři a tedy se jim rozloží marketingové náklady a mohou dosáhnout daleko lepších výsledků, ale nejlepší situace je taková, kdy zahraniční klient najde zalíbení v českém vinařství a sám iniciuje spolupráci. Tímto způsobem se do zahraničí dostali téměř všichni vinaři, kteří do zahraničí vyváží a zúčastnili se výzkumu v této práci. Na základě těchto zkušeností bych Vinařství Válka doporučil jezdit na více akcí, kde se mohou potkat se zahraničními klienty, mít obsah na webu, letácích a vizitkách v angličtině a díky tomu zvýšit pravděpodobnost, že budou také osloveni a navážou spolupráci. Vinařství se může samo aktivně snažit hledat potenciální distributory, ale určitě bych nedoporučoval jezdit aktivně na degustace do zahraničí z vlastní iniciativy. Pokud bude Vinařství osloveno, pak samozřejmě ano. Doporučil bych vyzkoušet i některé zahraniční výstavy, které také mohou mít velice pozitivní výsledek.

4.6.4 Přímý prodej

Přímý prodej Vinařství Válka realizuje prostřednictvím prodeje vína přímo ze dvora, prodejem na výstavách, kulturních akcích či burčákových slavnostech a nebo prostřednictvím eshopů. Všechny budovatelské aktivity zmíněné dříve v práci mají mít za efekt zvýšení prodeje prostřednictvím vinařského dvora, eventuálně i eshopů. Zde půjde o práci s marketingovými nástroji tak, aby zákazníci více navštěvovali vinařský dvůr. Vinařství musí mít také co nabídnout, proto jsem již dříve v práci doporučoval zvýšení gastronomické nabídky v provozu Vinařství a změnu otevírací doby na otevřené pátky a soboty. Stejně tak zde půjde o práci se sociálními sítěmi, kdy by se Vinařství Válka mělo držet návodu, postupů a pravidel zmíněných v teoretické části této práce, aby dosáhlo maximálního efektu. Pro úspěšné zvýšení tržeb prostřednictvím přímého prodeje bych považoval dodržení následujících pravidel:

- Zvýšení nabídky jídel v rodinném Vinařství a změna otevírací doby.
- Efektivní práce se sociálními médii, viz kapitola 2.8.4.

- Účinně označit rodinné Vinařství v širším okolí provozu offline reklamou, stále se jedná o jeden z velice efektivních způsobů.

Zatím bych nedoporučoval práci s nástroji jako AdWords nebo Sklik vzhledem k tomu, že aby tyto nástroje byly účinné nemá smysl do nich investovat malé částky a věřím, že za stejnou investici dokáže Vinařství Válka získat daleko více relevantních zákazníků při práci se sociálními médii. Opět je nutné vše měřit a vyhodnocovat na pravidelné bázi a na základě toho upravovat plán či přijmout opatření, která zvýší pravděpodobnost dosažení všech stanovených cílů.

4.6.5 Ostatní

Vinařství Válka by se mělo zaměřit také na prodej prostřednictvím eshopů s vínem. Například eshopy jako je MojeLhave.cz je skvělý obchodní partner z toho pohledu, že pouze rozšiřuje zásah produktů Vinařství Válka. Kompletní logistiku a finance řeší Vinařství samostatně, eshop pouze propaguje produkty a bere si provizi, obdoba affiliate spolupráce. Realizace by měla probíhat obdobně jako v předchozích případech, až na ten rozdíl, že zde se nedělá většinou degustace, protože zákazníci nakupují produkty přímo. Vinařství se také může zúčastnit více kulturních a vinařských akcí, kde může realizovat prodej na přímo, ale také může získávat nové zákazníky, více o tom, jak akce vybírat a na které jezdit je popsáno v kapitole 4.7.

4.7 Rozvoj značky a marketingu Vinařství Válka

Vinařství je malého rodinného typu a přitom jeho komunikace odpovídá spíše profilaci střední společnosti. U dalších vinařství je daleko efektivnější a větším dopadem, pokud se vinařství profiluje pod určitou osobu, viz. marketing vinařství: Víno J. Stávek. Ačkoliv je to společnost, kde pracuje daleko více lidí, na venek a celý marketing působí tak, že to všechno dělá Honza stávek sám, on je tou mediální tváří a tím, kdo za společností stojí, nejsou tak bezejmenným vinařstvím, ale společností, kde přesně vím, kdo to víno dělal. Další hezký příklad je ze světa realit, kdy Michal Souček také přešel spíše na profilaci své osoby, než realitní společnosti a tento tah se mu víc než vyplatil. Samozřejmě má tento směr profilace osobního marketingu úskalí, kdy to všechno stojí na jedné osobě, v momentě kdy ta osoba zmizí, nebo opustí společnost, těžko se hledá náhrada. Pokud se daná osoba rozhodně oboru věnovat svůj „život“, může mít tento přístup daleko lepší dopad.

4.7.1 Nový přístup k zákazníkům

Celkové řešení navrhované v této diplomové práci stojí na tom, že zákazník musí být do určité míry na prvním místě. Vinařství Válka aktuálně nemá žádnou propracovanou strukturu, jak pečovat o své zákazníky, jakým způsobem měřit jejich „výkonnost“ nebo jaký je proces nastavení nových zákazníků. Pokud chce Vinařství Válka. Je důležité měřit v čase jak který zákazník odebírá, jestli se jeho odběry spíše zvyšují nebo snižují a na základě toho dělat adekvátní reakce, například komunikovat se zákazníkem tím způsobem, aby viděl, že jsme partneři, tedy pokud mu klesají odběry, snažit se najít společné řešení proč tomu tak je a na základě toho udělat potřebná opatření, stejně tak musí zákazníci cítit, že jsou jistým způsobem odměněni, když jim odběry rostou, ať už vyšší obchodní slevou nebo jistým jednorázovým bonusem. Vinařství by si mělo rozdělit zákazníky do několika skupin a stejným způsobem, jako měří své odběratele typu vinotéky, restaurace či velkoobchody, by mělo měřit i koncové zákazníky, kteří mnohdy mohou dělat obraty řádově vyšší, než některé vinotéky a přitom vinotéky mají nastavenou základní obchodní slevu a někteří zákazníci berou i za vyšší hodnoty a slevu nemají žádnou. Tento přístup není férový, samozřejmě nemůžeme srovnávat jednorázového zákazníka, který odebere jednou za rok za vysokou částku s vinotékou, která odebírá pravidelně. Komunikace se zákazníky by měla probíhat na pravidelné bázi, aby věděli, že jsou pro Vinařství důležití. Doporučuji vše vytvořit v excelu tak, aby vše mohlo být sdílené a upravit si funkce tím způsobem, že mi tabulka sama bude pomáhat vyhodnocovat jednotlivé zákazníky a tím pádem i navádět k tomu, jak se o ně starat.

4.7.2 Lepší správa sociálních sítí

V porovnání s konkurencí bych sociální sítě Vinařství Válka zařadil do lepšího průměru, jejich sítě nejsou vedeny špatně, ale rozhodně jsou na trhu vinařství, která je dokáží spravovat daleko efektivněji a využít lépe jejich potenciál. Základním předpokladem pro úspěch je schopnost vnímat sociální sítě pozitivním pohledem, tedy sítě by měl spravovat někdo, kdo je i vášnivě používá. Ovšem není automatické, že vášnivý uživatelé jsou i dobří správci. Kompletní návod na to, jak správně pečovat o sociální sítě je popsán v knize Jak Na sítě, kde ty nejvíce podstatné věci jsou vypsány v teoretické části práce. Vinařství Válka má správně nastavený facebook pixel a díky tomu může velice dobře měřit úspěšnost svých kampaní, to je základní předpoklad pro realizaci jakéhokoliv cíle, vždy musí být měřitelný. Základním doporučením pro Vinařství je aby co nejdříve začali

realizovat video obsah a rozlišovali mezi jednotlivými sítěmi. Určitě by si také měli stanovit plán, jakým tématům se budou na sociálních sítích věnovat. Není dobré mít plán příliš striktní, protože na sociálních sítích se žije tady a teď, ale je důležité mít představu, co konkrétně na sítích bude Vinařství dělat ne jen zítra, ale i za měsíc.

Při tvorbě video obsahu, který může mít v dnešní době velice důležitý dopad na celkové vnímání Vinařství veřejností, je důležité se držet několika pravidel. Vždy je důležitější obsah nad formou, ale ani forma nesmí být špatná. V dnešní době je takové množství video obsahu, že nejen obsah musí být zajímavý, ale i forma musí být příjemná na dívání. Stále je na trhu příležitost k tomu, aby Vinařství získalo své publikum, z analýzy konkurence vyplývá, že je velice malé množství vinařství, které dělají kvalitní a zajímavý video obsah, je stále spousta velice amatérských tvůrců nebo až příliš profesionálních, který neautentických. Základní doporučení pro kvalitní video z rodinného Vinařství:

- **Kvalitní kamera.** V době, kdy má každý člověk kvalitní smartphone, není problém zařídit kvalitní video. Je ze začátku zbytečné investovat do drahé zrcadlovky, protože levná zrcadlovka vám udělá horší službu než nejnovější iPhone.
- **Kvalitní zvuk.** Větší problém už je kvalitní zvuk. Přesto, že většina smartphonů s kvalitní kamerou umí i nahrávat zvuk, tak kvalita nahrávání zvuku je o poznání méně kvalitní než nahrávání videa. Rozhodně se vyplatí investovat do externího mikrofону, kterým budeme schopni zařídit kvalitní zvukovou stopu.
- **Přirozené prostředí.** Nahrávání videa by mělo probíhat v přirozeném prostředí pro vinaře, nemělo by se odehrávat v nějakém filmovém studiu nebo v městské kavárně, daleko přirozenější je pro natáčení prostředí jako sklep, vinařský dvůr nebo přímo vinohrady.
- **Adekvátní vyjadřování / Autenticita.** Vinař, který se rozhodne nahrávat video, by neměl používat pro něho příliš nepřirozenou mluvu. Od vinaře nikdo neočekává, že se bude vyjadřovat jako politik nebo profesionální řečník, a naopak vyjadřování se na extrémně vysoké úrovni, by mohlo vinařovi na důvěryhodnosti spíše ubrat. Je důležité se vyjadřovat přirozeně tak, jak by se vinař vyjadřoval i kdyby žádné video nenatáčel.
- **Správný oděv hlavního představitele videa.** Lakované boty a společenský oblek není doporučeným oděvem pro vinaře, pokud chce působit důvěryhodně na

veřejnost. Vinař by měl být samozřejmě upravený a oděný do slušného oblečení, ale nikoliv tak, aby působil jako finanční poradce. Je důležité, aby bylo na první pohled vidět, že vinař svoji profesi opravdu vykonává a ne jenom, že dané vinařství zastupuje.

- **Skvělý scénář nebo kvalitní přidaná hodnota videa.** Nejdůležitějším aspektem však zůstává kvalitní obsah a jeho přidaná hodnota. Pokud se vinař rozhodne, že chce natočit video, měl by mít jasnou představu, co na videu chce říkat, jaký to má přínos a komu tím pomůže. Obyčejné mluvení o nezajímavých faktech v oboru jako je vinařství, který má velice úzkou skupinu diváků, nikoho zajímat nebude. Vinař by měl mluvit věcně a kvalitně o předem připraveném tématu, kterému dostatečně rozumí, aby o něm mohl hovořit.
- **Koncentrovaný obsah v pár minutách.** Není důležité mít hodinový záznam videa, jak vinař složitě rozebírá všechny možné vady vína a jejich možné projevy. Takový výklad budou diváci očekávat od profesora na vysoké vinařské škole, ale nikoliv od vinaře z praxe, kde čekají, že jim řekne nějakou zajímavost, a nebo poukáže na skutečnosti, které se ve vinařském světě dějí a není jednoduché se je dozvědět ze zcela běžných komunikačních kanálů. Důležitá je kvalita, nikoliv kvantita.

4.7.3 Vinařské a kulturní akce

Vinařské a kulturní akce jsou kategorie sama pro sebe, zařadil bych sem i veletrhy, burčákové akce a obdobné události. Základní problém u těchto akcí je, že jich neobrovské množství a přitom efekt může mít opravdu málo z nich. Vinařství Válka jezdí hlavně na burčákové akce, které se výrazně vyplatí i z pohledu financí, ale dává malý důraz na ostatní vinařské akce. Pokud by Vinařství Válka mělo jezdit na tyto akce, určitě bych nedoporučoval veletrhy v ČR, pokud nebudou navštěvovány v nějaké asociaci nebo kombinaci několika vinařství, tedy cena za výstavní stánek na jednoho vinaře bude tak nízká, že stojí vůbec nad tím uvažovat, jinak to nemá smysl. Veletrh může sloužit jako dobré místo kam pozvat svoje zákazníky na ochutnávku nových vín, ale když zvážíme cenu která se v tom nejlepším případě bude pohybovat řádově mezi 5 000 – 10 000 tis. Kč, tak je daleko více způsobů, jak za stejné peníze dostat podobného i lepšího efektu. Akce se dají rozdělit do dvou základních kategorií a to:

- **S vysokým rizikem.** Jsou to akce, které se pořádají již dlouhé roky, návštěvnost je zde v průměru vysoká, ale i množství vinařů je vysoké a vstupní poplatek pro vinaře také. Tedy taková akce pokud nevyjde, ať už z důvodu špatného počasí nebo je na akci příliš vysoká konkurence nebo jakéhokoliv dalšího důvodu, tak vinař prodělá opravdu hodně. Na druhou stranu jsou výjimky, kdy je akce velice drahá, například Prague Food festival, ale zároveň v normálním ročníku je vinař schopen získat vysokou návratnost.
- **S nízkým rizikem.** Jde často o začínající akce, tedy návštěvnost může být vysoká i nízká, často málo vinařů a vstupní poplatek je také velice nízký. Tyto akce pokud jsou dobré se časem stanou stejně rizikovými, jako výše uvedené, ale prvních několik ročníků je nejlepší poměr cena výkon. Ovšem první ročníky mohou být totální propadáky a tím pádem vinař strávil jak svůj čas, tak finance a energii něčím, co efekt nemá vůbec žádný.

Za nejlepší řešení považuji kombinaci akcí rizikovějších a méně rizikových v poměru 5 méně rizikových na 1 více rizikovou. Z osobní zkušenosti vím, že nejlepší je vyhledávat akce, o kterých nikdo moc neví a mohou být potenciálně velice úspěšné, ale zároveň jsou ověřené akce, kam pravidelně chodí cílová skupina Vinařství Válka a přesto, že se jedná o dražší akci s vysokou konkurencí, tak se to stále vyplatí. Problém u kulturních akcí je ten, že její výkonnost se velice těžce měří, to že se mi akce vrátí přímo z prodeje zboží na akci samotné je dnes již ve většině případech nereálné. Návratnost je v následných objednávkách a navázaných nových spolupracích, které se nemusí projevit hned a tím pádem je těžké tyto akce měřit.

4.7.4 Pull

Všechny výše zmíněné aktivity, marketingové, budovatelské, obchodní a další mají vést k jedinému cíli: pull! Ideální stav je ten, kdy odběratelé, zákazníci a všichni, kteří mají zájem o Váš produkt, chodí za Vámi a nikoli vy za zákazníky. K tomu vede ale dlouhá a náročná cesta, jedním z možných způsobů jak toho dosáhnout je budovat pozici značky způsobem prémiového nedostatkové zboží. Pokud dokáže Vinařství Válka svoje produkty pravidelně každý rok vyprodat, ať už pomocí vinoték, gastro segmentu či dalších kanálů, může postupně zvyšovat ceny, může si daleko víc říct, jakým způsobem budou vína prodávána či distribuována, zkrátka může si více vybírat. Vinařství musí budovat svůj „image“ tak, že jde o vinařství se silným příběhem, prvotřídními víny,

budovat povědomí o značce a zvyšovat jeho prestiž. Hlavním cílem všech aktivit které jsou v této práci popsány, je aby zákazníci chodili do Vinařství Válka nakupovat své produkty, nebo vinotéky aby psali Vinařství sami od sebe.

Aby toho Vinařství Válka dosáhlo, musí mít něco speciálního, co by dalo všem motiv k tomu, aby tak učinili. Ideálně by mělo jít o kombinaci skvělých neobyčejných vín, krásného vinařského prostředí, perfektního zákaznického servisu, dokonalé správy sociálních sítí vč. jednotné vizuální identity a silného příběhu, který je komunikován ven, aby všechno zapadalo do sebe a zákazníkovi to dávalo smysl. Z Vinařství Válka se tímto způsobem může stát alespoň z části tzv. Love Brand, díky čemu budou zákazníci daleko více loajální k jeho značce a nejúčinnějším marketingem ze všech je doporučení od přátel a známých. Aby fungoval word of mouth, musí být co předávat, zákazník si Vinařství Válka musí zapamatovat podle nějaké ikonické vlastnosti.

4.8 Kalkulace navrhovaných řešení a jejich zhodnocení

V jedné z posledních kapitol této práce se budu věnovat nákladové stránce celého navrhovaného řešení. Zaměření bude čistě na vyčíslení jednotlivých položek s tím, že náklady budou stanoveny spíše pesimisticky, aby vznikla velká rezerva. Náklady vychází z praxe, veřejně dostupných informací, konzultace s majiteli Vinařství Válka, projektanty a konkurenčními vinaři. Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH, vzhledem k faktu, že Vinařství Válka jsou plátcí DPH.

4.8.1 Kalkulace produktové realizace

V této kapitole se budu zabývat náklady na zahájení plnění do BiB obalů, náklady na nové etikety a nové obaly lahvového vína, náklady na výrobu meruňkovice, višňového likéru, sirupů a džemů.

První je kalkulace plnění BiB formátu, jediná nová vstupní investice je nákup základní plničky ve výši 26 tis. Kč, na kterou se bude počítat návratnost, jinak všechny stávající položky kalkulace jsou variabilními náklady. Položky jako nový design a vstupní investice jsou počítány na produkci 5 000 ks.

Tabulka 20: Kalkulace Bag in Box
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bag in Box	3 l	5 l	10 l	20 l
Obal (karton + vak)	21 Kč	25 Kč	38 Kč	45 Kč
Práce	8 Kč	9 Kč	12 Kč	14 Kč
Vstupní investice	5 Kč	5 Kč	5 Kč	5 Kč
Režijní náklady	10 Kč	12 Kč	14 Kč	16 Kč
Vstupní surovina	150 Kč	250 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Nový design	2 Kč	2 Kč	2 Kč	2 Kč
Celková náklad	195 Kč	303 Kč	571 Kč	1 082 Kč
Marže	49 Kč	76 Kč	143 Kč	270 Kč
Doporučená MOC s DPH	295 Kč	455 Kč	865 Kč	1 635 Kč

U láhví jak u standardní tak u prémiové řady se jedná jen o řádově nižší investice a jde spíše o investici do jiných obalů. Konkrétně se musí nakoupit nový výsek na standardní řadu (3 500 Kč), nová razící hlava (6 000 Kč) a následně dojde ke změně láhve na prémiovou řadu a změně uzávěru, kdy společně zdraží náklady na obal u prémiové řady o 23%, tedy z ceny 31,26 Kč se dostaneme na cenu 38,45 Kč.

Při kalkulaci ceny ovocných produktů, ať už meruněk, višní nebo obdobných surovin je velice těžké stanovit cenu díky obrovskému množství proměnných. Do ceny vstupuje cena stromů, obrovská živostnost stromů, potenciálně vysoká výnosnost, ale zároveň při špatném počasí žádná úroda nebo velice omezená. Vstupní cena suroviny tak vychází z ceny průměrné, za kterou se dá daná surovina nakoupit. Cena vstupní suroviny je počítána podle toho, jaké množství se daného produktu vyrábí. Například na 1 kg marmelády potřebujeme 0,5 kg ovoce, pak je v tabulce u položky vstupní surovina

počítána cena za 500 g ovoce. Položka práce u meruňkovice nebo Višňového likéru je založena na ceníku dodavatele, který bude celý produkt zpracovávat. U ovocných produktů bude jedinou vstupní investicí speciální kotel na vaření v hodnotě 36 tis. Kč, který je v tomto případě rozpočítán do režijních nákladů, vzhledem k faktu, že by se využíval jak na džemy, tak na sirupy a také na stávající produkci hroznového želé.

Tabulka 21: Kalkulace bonusových produktů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Meruňkovice 0,5l 50%	Meruňkový sirup 0,5l	Višňový sirup 0,5l	Meruňkový džem 290g	Višňový džem 290g
Vstupní surovina	120 Kč	10 Kč	31 Kč	2 Kč	9 Kč
Další vstupní suroviny	0 Kč	7 Kč	7 Kč	9 Kč	9 Kč
Práce	170 Kč	20 Kč	16 Kč	24 Kč	24 Kč
Režijní náklady	5 Kč	8 Kč	7 Kč	9 Kč	9 Kč
Nový design	2 Kč	2 Kč	2 Kč	2 Kč	2 Kč
Obalový materiál	0 Kč	8 Kč	8 Kč	6 Kč	6 Kč
Celkové náklady	297 Kč	55 Kč	71 Kč	52 Kč	59 Kč
Marže	89 Kč	16 Kč	21 Kč	16 Kč	18 Kč
Doporučená MOC s DPH	479 Kč	99 Kč	119 Kč	89 Kč	99 Kč

4.8.2 Kalkulace obchodní realizace

V poslední části této kapitoly se budu věnovat nákladům na nově navrhované obchodní praktiky se záměrem dosažení vytyčených cílů. Náklady vychází primárně z časové náročnosti, u většiny činností jde primárně o lidskou práci s minimem dalších nákladů. Doplňující náklady, jako telefonní operátoři, nafta, spotřebované vzorky vína, registrační poplatky či náklady na reklamu (facebook, banery a podobně), jsou vždy zakomponované v souhrnné položce Pomocné náklady, která je uvedena v tabulce. Jejich výpočet vychází z mé osobní letité zkušenosti. Tyto činnosti budou realizovány přímo

mnou ve spolupráci s rodinnými příslušníky, několika odborníky, kteří budou fungovat jako konzultanti a za pomoci virtuální asistentky. Z nákladů uvedených v tabulce Vinařství Válka již aktuálně hradí v průměru 50%, pro nárůst nákladů budeme nadále počítat jen s 50% celkových nákladů uvedených v tabulce.

Tabulka 22: Náklady na realizaci obchodních cílů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty jsou uvedeny na jeden rok	Časová náročnost (hodiny)	Pomocné náklady	Celkový náklad
Hledání nových restaurací, vinoték, prodejních míst	104	15 348 Kč	30 948 Kč
Realizace získávání nových odběratelů	156	69 000 Kč	92 400 Kč
Degustace u zákazníků	250	75 900 Kč	113 400 Kč
Nový zákaznický systém	35	2 480 Kč	7 730 Kč
Účast na vinařských akcích	240	56 800 Kč	92 800 Kč
Správa sociálních sítí	208	45 764 Kč	76 964 Kč
Tvorba video obsahu	208	35 860 Kč	67 060 Kč
Zahraniční akvizice	156	68 350 Kč	91 750 Kč
Propagace vinařského dvora	156	54 230 Kč	77 630 Kč

Celkem za rok **650 682 Kč**

Rozpis jednotlivých nákladových položek je pak následující:

- **Hledání nových restaurací, vinoték a prodejních míst.** Jde o výdaje na administrativní přípravu podkladů, volání novým potencionálním klientům a celková příprava před samotným sjednáním spolupráce.
- **Realizace a získávání nových odběratelů.** Pod touto položkou se skrývají veškeré náklady spojené se schůzkami, degustacemi a navazováním spolupráce s novými klienty, tedy cestovní náklady ke klientům či vzorky vín.

- **Degustace u zákazníků.** Tento výdaj v sobě má náklady na dopravu k zákazníkům, spotřebované vzorky, čas na degustace a další doplňkové náklady, které se pojí s realizací degustace přímo u zákazníka.
- **Nový zákaznický systém.** Jedná se o tvorbu systému, stačí propracovaná excelovská tabulka, která bude měřit výkonnosti jednotlivých zákazníků. Jedná se primárně o větší odběratele, tím pádem jich není tolik a plnění dat do tabulky se zatím bude dělat ručně.
- **Účast na vinařských akcích.** Jde o náklady na reprezentaci na vinařských akcích, tedy registrační poplatky, doprava, čas a degustační vzorky.
- **Správa sociálních sítí.** Výdaj na správu sociálních sítí, na tvorbu strategií, tvorbu fotek, správu obsahu a přípravu kampaní, stejně tak jako výdaje na propagaci na sociálních sítích.
- **Tvorba video obsahu.** Jde o náklady na technické vybavení, konzultace s profesionály a následnou postprodukci videí.
- **Zahraniční akvizice.** Náklady na vyhledávání nových příležitostí, navazování kontaktů a případné reprezentační akce v zahraničí.
- **Propagace vinařského dvora.** Jde o náklady na offline reklamu v okolí vinařství, provázanost se sociálními sítěmi a případné investice do drobných oprav ve vinařském dvoře.

4.8.3 Kalkulace technologicko budovatelské realizace a celkové zhodnocení návrhů

Při výpočtu kalkulace technicko budovatelské realizace jsem počítal s 15 letým harmonogramem, kdy se budou jednotlivé položky postupně realizovat. Odpisy jsou stanoveny podle standardních sazeb, jde o součet odpisů za nemovitosti a za movité věci. Při výpočtu se přepočítávalo provozní cash flow na současnou hodnotu. Vzniklé úspory, se kterými se při výpočtu počítalo, vychází z optimalizovaných procesů které ušetří XY množství finančních prostředků, stejně tak se počítá s postupným zvyšováním produkce, tedy kdyby se procesy neoptimalizovaly, Vinařství by trátilo daleko více i s tím, že by možná museli najímat několik nových zaměstnanců, aby tyto procesy vůbec zvládali. Při projektu počítám s dotací z EU ve velice konzervativním měřítku, ale počítám s tím, že minimálně 25% všech kapitálových výdajů by bylo financováno z EU. Standardně to

bývá 40 - 50%, pro mladé začínající zemědělce i daleko více. Vzniklý nový výnos vychází z optimalizace provozu, která může přinést nové možnosti prodeje až už doplňkového sortimentu, nových lahví nebo nově navrhovaných produktů. Pro ilustraci uvádím příklad:

Ve fázi 2 dojde k největším úsporám v rámci provozu, kdy celý výrobní proces bude rychlejší například o 10%, těchto 10% lidského kapitálu bude využito na více výtěžné činnosti, které mohou generovat větší návratnost, než generovali do teď. Díky tomu je v kolonce nově vzniklý výnos uveden nárůst.

Cílem tabulky bylo najít vnitřní výnosové procento, při kterém je čistá současná hodnota rovna nule. Jak jsem se zmiňoval, projekt je počítán na 15 let, jedná se ale primárně o investici do staveb, které se odepisují 30 let, vzhledem k faktu, že Vinařství Válka nemá v plánu svoje provozy prodat, počítal jsem i možnou alternativu pro případ, jak by investice vypadala za 30 let. Kompletní rozpis jednotlivých nákladových položek a výnosů naleznete v příloze.

Vnitřní výnosové procento v 15 letém horizontu vychází na 10,54%. Tato hodnota se ve vinařském odvětví dá považovat za velice dobrou a díky tomu, bych investici doporučil realizovat. Kompletní rozpis vývoje investice je popsán v tabulce č. 23. V horizontu 30 let je pak vnitřní výnosové procento kolem 14,8%, z dlouhodobého hlediska je investice ještě o něco smysluplnější.

S tímto vnitřním výnosovým procentem se investice vyplatí realizovat ještě o to více, že její drtivá část je do nemovitostí a pak do oboru, který je relativně málo rizikový. Největší zátěž pro Vinařství bude v první ch letech, než začnou nové realizace generovat další příjmy. Vzhledem k aktuální situaci na úvěrovém trhu a zadluženosti Vinařství bych doporučil projekt alespoň z části financovat úvěry. Celkově je třeba počítat ale s tím, že se jedná pouze o návrhy, jaká bude budoucí inflace, jak rychle se budou zvedat mzdy nebo jakým způsobem se bude dále vyvíjet český trh s vínem a turismem nelze přesně předpovědět a proto je dobré se tohoto plánu držet pouze do určité míry a dělat v několika letech vždy revizi plánu, zda není potřeba některé položky přehodnotit nebo plán upravit či dokonce zcela změnit.

4.9 Celkový přínos navrhovaných řešení

Všechny navrhované řešení v této kapitole slouží primárně jako návod a sada doporučení, jakým směrem by se rodinné Vinařství Válka mělo dále ubírat. Díky ucelené strategii a

vizi, kam se chce Vinařství dostat v dlouhodobém horizontu, budou jeho taktické a operativní plány daleko smysluplnější a budou více zapadat do celkového konceptu. Díky tomu bude hodnota značky zvýšena a Vinařství si tak může dovolit prodávat své služby a produkty za vyšší ceny a dosahovat tak vyššího zisku. Od prémiového vinařství očekávám jisté standardy, kterých by mělo dostát i Vinařství Válka, pokud se chce zařadit do prémiového segmentu. Nový směr autentických vín, nový přístup k zákazníkům nebo nový směr zaměřený spíše na agroturismus dává Vinařství Válka daleko více možností, jak se může dále rozvíjet a kterým směrem může budovat svoje nové obchodní aktivity. Tvorba video obsahu, neboli video blogu, má za následek takový efekt, že spousta zákazníků bude Vinařství vnímat jako daleko většího odborníka, díky jeho „publikační“ činnosti, přitom video obsah bude srozumitelný pro většinu spotřebitelů vína. Události ve Vinařství nabídnou zákazníkům nové zážitky a větší provázanost s Vinařstvím Válka a následně budou zákazníci více loajální díky efektu reciprocity. Stručně se dá říct, že pokud se Vinařství Válka bude držet navrhovaných řešení, bude prohlubovat vztah se svými zákazníky a budovat větší hodnotu značky a více se profilovat do segmentu prémiového vinařství. Díky tomu bude moci zvýšit cenu svých lahví a následně i zisk. Docílí tak efektu PULL namísto efektu PUSH a nebudou vznikat zbytečné rozhodovací problémy, které nezapadají do dlouhodobého konceptu.

4.10 Akční plán realizace navrhovaných řešení

V poslední části této práce se budu zabývat časovým harmonogramem, jak všechny jednotlivé navrhované body stihnout a kdy je nejlepší realizovat. Značná část je již dána tím, jakým způsobem je navržena realizace staveb, které na sebe musí nezbytně navazovat. Díky tomu je časový harmonogram rozdělen do několika částí a to budovatelská část a produktové obchodní část. Obě části budou běžet nezávisle na sobě, tedy ani jedna není podmínkou k tomu, aby musela být realizována druhá. samozřejmě všechny tyto plány jsou do značné míry orientační, jak již bylo zmíněno dříve v práci, čím delší je časový horizont, tím obtížnější je předvídat další vývoj. Tabulka č. 24 je pouze do roku 2024 a to z toho důvodu, že obchodní realizace a produktová realizace se bude opakovat v pravidelných cyklech, několik let a podle úspěšnosti se pak bude měnit či upravovat. Zatím co u obchodní a produktové realizace je harmonogram rozdělený do jednotlivých měsíců u budovatelské realizace je harmonogram rozdělený do čtvrtletí.

Tabulka 23: Kalkulace a výpočet návratnosti Technologicko budovatelských cílů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty v Kč (kromě odůročitele a roku)		Realizace fáze 1			Realizace fáze 2				Realizace fáze 3								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
odůročitel		1,0000	0,8993	0,8087	0,7272	0,6540	0,5881	0,5289	0,4756	0,4277	0,3846	0,3459	0,3111	0,2797	0,2515	0,2262	0,2034
Kapitálové výdaje	Materiál	792 000	792 000		960 000	960 000	960 000	960 000		1 460 000	1 460 000	1 460 000	1 460 000	1 460 000			
	Řemeslné práce (zedníci, pokrývači, instalatéři, elektrikáři)	130 000	130 000		162 500	162 500	162 500	162 500		852 505	852 505	852 505	852 505	852 505			
	Architekt	130 000															
	Technologie				522 000	522 000	522 000			680 000	680 000	680 000	680 000	680 000			
Celkové kapitálové výdaje v daném roce	1 052 000	922 000		1 644 500	1 644 500	1 644 500	1 122 500		2 992 505	2 992 505	2 992 505	2 992 505	2 992 505				
Vzniklá úspora optimalizací provozu				184 733	208 748	235 886	266 551	301 202	340 359	384 605	434 604	491 102	524 448	524 448	524 448	524 448	
Dotace		592 200						1 816 800					4 488 757				
Nový potenciální výnos po zavedení obchodních aktivit	356 160	398 899	446 767	500 379	560 425	627 676	702 997	787 356	881 839	987 660	1 106 179	1 238 920	1 387 591	1 554 102	1 740 594	1 949 465	
Vzniklý nový výnos				287 575	399 933	560 747	791 752	1 124 639	4 489 284	5 762 879	7 063 036	8 823 397	11 545 588	11 545 588	11 545 588	11 545 588	
Odpisy	25 816	62 696	62 696	297 816	563 791	563 791	563 791	912 226	1 099 666	1 713 417	1 713 417	1 713 417	1 713 417	956 917	956 917	956 917	
Zvýšení provozních nákladů (vč. obchodních nákladů)	325 341	325 341	325 341	350 341	350 341	350 341	350 341	350 341	490 341	490 341	490 341	490 341	490 341	490 341	490 341	490 341	
EBT	-1 021 181	-256 242	121 426	-1 022 154	-825 736	-570 533	2 105 258	1 862 856	2 228 636	3 652 298	5 120 973	7 070 574	14 463 538	13 133 797	13 320 289	13 529 160	
Daň	0	0	18 214	0	0	0	315 789	279 428	334 295	547 845	768 146	1 060 586	2 169 531	1 970 070	1 998 043	2 029 374	
Daňový úspora	23 372	9 404	9 404	44 672	84 569	84 569	84 569	136 834	164 950	257 013	257 013	257 013	257 013	143 538	143 538	143 538	
EAT	-997 809	-246 837	112 617	-977 481	-741 167	-485 964	1 874 038	1 720 262	2 059 290	3 361 466	4 609 840	6 267 001	12 551 020	11 307 265	11 465 783	11 643 324	
Provozní CF	-971 993	-184 141	175 313	-679 665	-177 376	77 827	2 437 829	2 632 488	3 158 957	5 074 883	6 323 256	7 980 417	14 264 437	12 264 182	12 422 700	12 600 241	
Současná hodnota	-971 993	-166 581	143 470	-503 175	-118 794	47 152	1 336 136	1 305 234	1 416 904	2 059 194	2 321 062	2 650 001	4 284 989	3 332 792	3 053 938	2 802 191	

Tabulka 24: Časový harmonogram obchodní a produktové realizace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obchodní a produktové realizace	2020			2021						2022																				
	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Hledání nových obchodních příležitostí, restaurací, vinoték a podobně.	X					X	X	X	X	X								X	X	X	X									
Realizace získávání nových odběratelů			X			X	X	X	X	X	X							X	X	X	X			X						
Degustace u zákazníků		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nový zákaznický systém a jeho údržba	X	X	X				X		X				X	X				X	X	X	X			X		X		X	X	
Účast na vinařských akcích		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Správa sociálních sítí	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tvorba video obsahu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Příprava a získávání zahraničních akvizicí					X	X	X	X	X	X								X	X	X	X	X	X						X	
Propagace vinařského dvora							X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Příprava nového designu etiket, BiB a bonusových produktů	X			X	X	X	X																							
Realizace doplňkového sortimentu (meruňkovice, sirupy, želé)									X	X	X	X										X	X	X	X					
Revize plnění stanovených cílů a případná úprava	X			X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	

Tabulka 25: Časový harmonogram budovatelské realizace část 1.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Budovatelská část	2021				2022				2023				2024				2025				2026				2027			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Příprava na realizaci fáze 1 (povolení, domlouvání řemeslníků)	X	X	X																									
Realizace fáze 1			X	X	X	X																						
Příprava na realizaci fáze 2 (povolení, domlouvání řemeslníků)									X	X	X	X	X															
Realizace fáze 2													X	X	X		X	X			X	X	X					
Příprava na realizaci fáze 2 (povolení, domlouvání řemeslníků)																									X	X	X	X
Realizace fáze 2																												
Nákup technologií									X	X											X	X	X					
Revize plnění stanovených plánů				X				X				X				X				X				X				X

Tabulka 26: Časový harmonogram budovatelské realizace část 2.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Budovatelská část	2028				2029				2030				2031				2032				2033				2034			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Příprava na realizaci fáze 2 (povolení, domlouvání řemeslníků)	X	X	X	X																								
Realizace fáze 2					X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X					
Nákup technologií													X	X							X	X	X	X				
Revize plnění stanovených plánů				X				X				X				X				X				X				X

Závěr

Vize a strategie je nesmírně podstatným nástrojem, předností a vlastností společnosti. Je to podmínka pro úspěšný dlouhodobý růst a udržitelnou činnost společnosti. Stavebním kamenem stále zůstává produkt. Pokud není něco v pořádku s produktem, žádná sebelepší strategie či obrovsky silná vize to nezmění. Pokud se vize a strategie netransformuje do činů, nebude mít valné hodnoty.

Hlavním smyslem realizace celé diplomové práce bylo najít cesty a způsoby, jak se může rodinné Vinařství Válka dále rozvíjet. Jedním z hlavních cílů bylo analyzovat trh, konkurenci, možnosti rozvoje, finanční zdraví a prostředí, ve kterém se Vinařství Válka pohybuje. Za posledních několik let byla česká ekonomika na vzestupu, díky tomu rostly i průměrné výdaje na spotřebu vína, které se dostaly za posledních pět let z 314 Kč měsíčně na 487 Kč měsíčně. Jaký bude následující vývoj po koronavirové krizi jde ale těžko předvídat.

Česká produkce pokryje pouze jednu třetinu spotřeby vína v ČR. Přesto existuje malé množství českých a moravských vinařství, která vyváží svá vína za hranice. Na základě výzkumu pomocí focus group, která byla uskutečněna ve Velké Británii, je chuť zahraničních spotřebitelů daleko náročnější. Díky tomu se moravští vinaři vyvázející svá vína ve větším objemu za hranice mohou považovat za šťastlivce. Na základě výzkumu konkurence to není jednoduchá cesta, a přestože vína daného vinařství mohou být špičkové kvality, světová produkce nabízí srovnatelnou úroveň. Poté se jedná „jen“ o nalezení vhodného místa, se správnými zákazníky, kterým sedí přesně to specifické víno, které vinařství vyrábí, aby bylo schopné úspěšně zahájit svůj export.

Analýza konkurence dává odpovědi na to, že není jednoznačně určitelné, jestli se vyplatí investovat pouze do agroturismu, nebo do maximalizování produkce. V otázce, jaká vína dávají konkurenčním vinařstvím největší smysl vyrábět, se většina shodla, že upřednostní marketingově úspěšné víno před špičkovým vínem. Ovšem na základě analýzy již víme, že pokud v dnešní situaci na trhu chce nějaké vinařství prorazit, musí si buď najít skupinu zákazníků, které přesně sedí jejich víno, přestože není nijak dramaticky honorováno, nebo se vinařství musí vydat tou cestou, která je těžší a zároveň nemusí na 100 % nést ovoce. Optimální je kombinace obou variant, mít vína oceňovaná na světových výstavách a zároveň si najít svůj „niche market“, který je pro dané vinařství nejlepší.

Z Porterovy analýzy pak vychází, že být dobrý již v posledních letech nestačí. Bio víno samo o sobě již také nemá takovou hodnotu. Bio označení má hodnotu v případě, kdy vinařství nejen že má několik bio vín, ale kdy dané vinařství slovem Bio žije, je naprosto oddané myšlence zachování přírody pro budoucí generace a maximálního omezení chemie a síry, spolu s naprosto přírodním přístupem k vínu.

Již nestačí být jen dobrý, vinařství musí být něčím zcela odlišné, ovšem tím správným způsobem. Konzumace vína v Česku v posledních letech spíše stagnuje a u některých konzumentů se i snižuje, ale u segmentů, na které se zaměřuje Vinařství Válka, tedy na znalce a spíše zkušenější konzumenty, se spotřeba nijak dramaticky nemění. Produkt rodinného Vinařství Válka je zcela jistě kvalitní, bohužel z analýzy vychází, že mu chybí již dříve popsané vymezení se vůči ostatním, které sice má, ale na dnešní poměry je to stále málo.

Produktu rodinného Vinařství také chybí komplexnost, zákazník musí mít možnost Vinařství zažít i dalšími smysly. Komunikace Vinařství se v posledních letech dramaticky zlepšila, ale má před sebou stále dlouhou cestu, pokud se chce dostat na zahraniční trhy nebo se zařadit do prémiového segmentu. Na druhou stranu jediná podstatná věc, která se dá Vinařství vytknout z pohledu finančních ukazatelů, je příliš nízká zadluženost. Vinařství se rozvíjí a realizuje své investiční projekty pouze za pomoci svého vlastního kapitálu. Ze SWOT analýzy vyplývá, že Vinařství Válka má velkou šanci na růst a má silnou pozici, bohužel je i dramaticky ovlivňováno okolními vlivy, které mohou přinášet jak výrazné příležitosti, tak devastující hrozby.

Základem návrhové části je vize, smysluplná ucelená podoba, kde Vinařství jednou bude, nebo by majitelé chtěli, aby bylo. Jednoznačný cíl, kterému se může podřizovat celkové rozhodování ve společnosti. Jednotlivé strategické oblasti rozvoje, které byly v práci popsány, jsou způsoby, jakými se může rodinné Vinařství ubírat v oblastech produktu, marketingu, obchodu, budování a technologií. Všechny návrhy vychází z analytické části a z osobních zkušeností.

Pravděpodobně nejlepší cesta, jakou by mělo Vinařství směřovat produkty, je do více naturálních vín a komplexního zážitku, který může Vinařství poskytnout svým zákazníkům. Komplexností zážitku se rozumí krásně upravené vinařství s perfektními reprezentativními prostory, stylově vybaveným ubytováním a profesionálně provedenou degustací doplněnou lokálními produkty od místních řemeslníků a farmářů. Zákazník si tak odnese daleko hlubší propojení se značkou. Pro Vinařství Válka aktuálně nemá

význam se dramatickým způsobem tlačit do zahraničí. Doporučení je zdokonalit produkt na českém trhu a nebránit se příležitostí v zahraničí. Stále platí pravidlo, že základem je prvotřídní víno, všechno ostatní se dá dohnat. Za podstatné dlouhodobé cíle bylo stanoveno zvýšení počtu prodejních míst v ČR, stejně tak jako prodeje přímo ze dvora Vinařství a zaměření se více na gastronomii.

Z pohledu marketingu a obchodu musí rodinné Vinařství více dbát na svoji komunikaci a budování své vlastní značky. Při své velikosti nikdy nedosáhne velkých zisků, pokud nebude mít vyšší marže a takové produkty může vinařství prodávat jen v případě, že v něm zákazník vidí hodnotu, která je mnohdy neadekvátní, tak jako v celém světě luxusního zboží. Vinařství musí budovat povědomí o své značce pomocí video obsahu, pomocí odborných textů či pomocí sociálních sítí s tím úmyslem, aby na konci působilo jako profesionál v oboru s jasnou vizí a posláním, jehož veškerá činnost dává smysl a zapadá do sebe. Musí být vidět oddanost pro cíl.

V oblasti budování má Vinařství několik nedostatků, provozy má rozdělené, nemá optimalizovaný zpracovatelský proces a kvůli tomu ve Vinařství vznikají zbytečné náklady, které se jednoduše dají vyřešit kapitálovou investicí. Aby vinařství dokázalo své produkty posunout na další úroveň, je nutné investovat i do šetrnější technologie a výkonnějších zpracovatelských strojů. Za nejpodstatnější je považováno vybudování zpracovatelské haly, suchého skladu na láhve, nové prodejny a ubytovacích kapacit, které jsou pro další rozvoj v oblasti agroturismu a zvyšování kvality produktu nezbytné.

Všechny navrhované části jsou shrnuty ve společné tabulce, která vyjadřuje investiční plán na 15 let s možnými finančními toky a vyjádřením současné hodnoty. Na základě výpočtů v návrhové části bylo zjištěno, že všechny navrhované části dokážou vytvořit vnitřní výnosové procento 10,54 %, které se dá v kontextu vinařského odvětví považovat za dobrou hodnotu. Stabilně kladné cash-flow by měl projekt navrhovaný v diplomové práci dokázat generovat od šestého roku existence.

Dlouhodobý vysněný cíl je, že Vinařství Válka bude schopno prodat 90–100 % své produkce přímo z Vinařství s poskytnutím maximálního servisu svým zákazníkům. V případech, kdy bude někdo chtít jejich vína do své prodejny, to bude vinařství, kdo o tom bude rozhodovat. Všechny aktivity, navrhované v této diplomové práci, mají Vinařství Válka k tomuto cíli alespoň přiblížit a to pomocí marketingu PULL, kdy zákazník musí přijít sám od sebe, protože produkty Vinařství mu dávají daleko větší smysl, než jen samotná konzumace alkoholického nápoje.

Seznam použitých zdrojů

- (1) **MINTZBERG, Henry.** General Strategic Theory. *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*. [Online] Roč. 30, č. 1, 1987. [Citace: 23. 1 2020.] Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165264?journalCode=cmra#articleCitationDownloadContainer>.
- (2) **GIEREJ, Sylwia.** Procedia Engineering. *The Framework of Business Model in the Context of Industrial Internet of Things*. [Online] Vyd. 182, 2017. [Citace: 25. 1 2020.] ISSN: 182 (2017) 206 – 212. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S1877705817313024?via%3Dihub#bibl0005>.
- (3) **FOTR, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha : Grada, 2012. ISBN: 9788024739854.
- (4) **MINDTOOLS.** SMART Goals. *Mindtools.com*. [Online] ©1996–2017. [Citace: 11. 12. 2017.] Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>.
- (5) **BUMBEROVÁ, Veronika a KORÁB Vojtěch.** *Empirical development taxonomy of micro, small and medium-sized enterprises in South Moravian Region*. místo neznámé : Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2013. Sv. LXI.
- (6) **BALÍK, Josef a Jan STÁVEK.** *Vinařská technologie*. místo neznámé : Valtice: Národní vinařské centrum, 2017. ISBN: 978-80-87498-77-4.
- (7) **FOND, VINAŘSKÝ.** *Vino a Český spotřebitel 2016*. [CD] Brno : Focus - Marketing & Social Researc, 2016.
- (8) **SZNAJDER, Michal, PRZEZBÓRSKA, Lucyna a SCRIMGEOUR Frank.** *Agritourism*. Wallingford : CAB International, 2009. 978 1 84593 482 8.
- (9) **FOTR, Jiří, Souček, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-0939-2.
- (10) **POLÁČKOVÁ, Jana.** *Metodika kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství*. Praha : Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010. ISBN: 978-80-86671-75-8.

- (11) **KOTLER, P., KELLER, K. L.** *Marketing management*. Vyd. 14. Praha : Grada, 2013. str. 816. ISBN: 9788024741505.
- (12) **BLOUDEK, Jan.** *Rozumíte svým zákazníkům? Action Learning - praktický management*. Praha : Management Press, 2013 . 9788072612581.
- (13) **ŠPERKOVÁ, R. a DUDA J.** *Možnosti distribuce vína drobného vinaře ke konečnému spotřebiteli*. Brno : Acta univ. agric. et silvic. Men- del, 2010. stránky 553-562. Sv. LVIII.
- (14) **MAGUIRE, M.** *Brand Marketing: Image - The Key to Success*. Nürtingen : Nürtingen University, 2002. Seminární práce. ISBN: 9783638637572.
- (15) **ATWAL, G., WILLIAMS, A.** *Journal of Brand Management. Luxury brand marketing – The experience is everything!* [Online] [Citace: 15. 12. 2017.] ISSN: 1479-1803. Dostupné z: goo.gl/LbxoAx.
- (16) **LOSEKOOT, Michelle a VYHNÁNKOVÁ Eliška.** *#Jak na síť*. Příbram : Jan Melvil Publishing, 2019. ISBN: 978-80-7555-084-2.
- (17) **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *Mezinárodní marketing a obchod.* [Přednáška] Brno : Vysoké učení technické Brno, 2019.
- (18) **HALL, C. Michael a MITCHEL, Richard.** *Wine marketing: A practical guide*. Oxford : Elsevier, 2008. ISBN: 978-0-7506-5420-3.
- (19) **YEUNG, Peter a THACH Liz.** *Luxury wine marketing: The art and science of luxury wine branding*. Oxford, UK : Infinite Ideas, 2019. 9781910902998.
- (20) **BLAŽKOVÁ, Marina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 9788024715353.
- (21) **ManagementMania.** *Analýza pěti sil. Management Mania.* [Online] 22. Duben 2016. [Citace: 15. Duben 2020.] <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.
- (22) **HILL, T., WESTBROOK, R.** *Long Range Planning. SWOT analysis: It's time for a product recall In Long Gange Planning.* [Online] roč. 1, č. 30, 1997. [Citace: 11. 12. 2017.] ISSN: 0024-6301. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7).
- (23) **SARSBY, Alan.** *SWOT Analysis: A Guide to SWOT for business studies students*. Okladn : Spectaris Ltd, 2016. str. 85. ISBN: 9780993250422.

- (24) **ŘEZÁČ, Jan.** *Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů.* Vyd. 2. Brno : House of Řezáč, 2016. str. 211. 9788027006441.
- (25) **BENSOUSSAN, B. E., FLEISHER, C.** *Analysis without paralysis: 10 tools to make better strategie decisions.* New Jersey, USA : FT Press, 2008. str. 227. ISBN: 0132361809.
- (26) **APPLEGATE, E., JOHNSEN, A.** *Cases in advertising and marketing management: Real situations for tommorw's management.* Plymouth : Rowman & Littlefield publishers, INC., 2007. str. 219. ISBN: 0742538362.
- (27) **REJSTŘÍK, ŽIVNOSTENSKÝ.** Živnostenský rejstřík Brno. *www.rzp.cz.* [Online] 2018. [Citace: 20. 3. 2018.] [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=Ing%2E%20Karel%20V%2E1lka&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=b8d8fe7c24f4405c0ff6&HISTORIE=.](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=Ing%2E%20Karel%20V%2E1lka&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=b8d8fe7c24f4405c0ff6&HISTORIE=)
- (28) **ÚŘAD, ČESKÝ STATISTICKÝ.** Hlavní makroekonomické ukazatele. *www.czso.cz.* [Online] 2018. [Citace: 12. 3. 2018.] [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr.](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- (29) **VINAŘSKÝ, FOND.** *Víno a Český spotřebitel.* [CD] Brno : Focus - Marketing & Social Research, 2016.
- (30) **VÁLKA, Karel.** *Osobní rozhovor.* Ing. Karel Válka, Kroužek 428, Nosislav, 5. 3. 2020.
- (31) **WINEOFCZECHREPUBLIC.** Naše vína - Statistiky a fakta. *www.wineofczechrepublic.cz.* [Online] 2018. [Citace: 1. 3. 2018.] [https://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/statistiky-a-fakta.html.](https://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/statistiky-a-fakta.html)
- (32) **FOND, STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ.** Bulletin pro víno a vinné hrozny. *www.szif.cz.* [Online] 2018. [Citace: 5.. 3 2018.] [https://www.szif.cz/cs/zpravy-o-trhu?year=2017&cdr=08&ino=0.](https://www.szif.cz/cs/zpravy-o-trhu?year=2017&cdr=08&ino=0)
- (33) **VOX.** YouTube. *www.youtube.com.* [Online] 2018. [Citace: 3. 20. 2018.] [https://www.youtube.com/watch?v=mVKuCbjFfIY.](https://www.youtube.com/watch?v=mVKuCbjFfIY)

- (34) **BUZZFEEDVIDEO.** YouTube. *youtube.com*. [Online] 2018. [Citace: 3. 20. 2018.] <https://www.youtube.com/watch?v=7gF-SQyMg0o>.
- (35) **WESTWOOD, John.** *How to Write a Marketing Plan*. Vyd 4. Philadelphia, PA : Kogan Page, 2016. str. 169. ISBN: 9870749475710.
- (36) **SVĚTLÍK, Jaroslav.** *Marketingové komunikace*. Praha : VŠPP, 2016. 978-880-6847-79-5.
- (37) **ENTREPRENEUR.** *www.entrepreneur.com*. [Online] 2018. [Citace: 15. 2. 2018.] Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/75648>.
- (38) **KAPUTA, Catherine.** *Staňte se značkou!* Praha : Management Press, 2011. ISBN: 987-80-7261-234-5.
- (39) **CLIFTON, Rita.** *Brands and Branding*. Vyd. 2. New York : Bloomberg Press, 2009. ISBN: 9781576603505.
- (40) **WHEELER, Alina.** *Designing Brand Identity*. Vyd. 5. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc., 2018. ISBN: 9781119375418.
- (41) **Designs, 99.** What is brand identity? And how to design and develop a great one. *www.99designs.com*. [Online] 2018. [Citace: 17. 2. 2018.] Dostupné z: <https://99designs.com/blog/tips/brand-identity/>.
- (42) **NOMACORC.** Why is Wine Marketing so Stale? An Open Letter to the Industry at Large. *www.nomacorc.com*. [Online] 2018. [Citace: 18. 2. 2018.] Dostupné z: <http://www.nomacorc.com/blog/2016/05/why-is-wine-marketing-so-stale-an-open-letter-to-the-industry-at-large/>.
- (43) **NORMACORC.** Storytelling is the New Marketing: Five Lessons for Wine Brands Shifting Toward Narrative. *www.normacorc.com*. [Online] 2018. [Citace: 22. 2. 2018.] Dostupné z: <http://www.normacorc.com/blog/2015/02/storytelling-is-the-new-wine-marketing-five-lessons-wine-brands-shifting-toward-narrative/>.
- (44) **EVINEYARD.** 10 marketing trends for wineries. *www.evineyardapp.com*. [Online] 2018. [Citace: 22. 2. 2018.] Dostupné z: <http://www.evineyardapp.com/blog/2016/07/11/10-marketing-trends-for-wineries/>.

- (45) **SVĚTLÍK, Jaroslav.** *Reklama - Teorie, koncepce, modely.* Rzeszow : WSIZ Rzeszow, 2017. ISBN: 9788364286711.
- (46) **ČECH, Daniel.** *Studie Vinařství Válka.* místo neznámé : Vysoké učení technické, Fakulta stavební, Ústav architektury, 2017.
- (47) **HAVELKA, Jakub.** Internetové obchody. *Arecenze.* [Online] 2. 3 2020. [Citace: 20. 5 2020.] <https://www.arecenze.cz/internetove-obchody/>.
- (48) —. Vybero.cz. *Porovnání produktů podle potřeby, funkcí i ceny.* [Online] 2020. 1 1. [Citace: 2020. 5 20.] <https://www.vybero.cz/>.
- (49) **COLLINS, James C.** *Good to great: why some companies make the leap--and others don't.* New York : NY: HarperBusiness, 2001. ISBN 00-666-2099-6.

Seznam grafů

Graf 1: Podíl jednotlivých segmentů konzumentů na celé populaci ČR	88
Graf 2: Podíl jednotlivých segmentů konzumentů na konzumenty vína	89
Graf 3: Vývoj frekvence konzumace vína v posledních 12 měsících.....	96

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj strategie.....	21
Obrázek 2: Obchodní model Lean Canvas.....	22
Obrázek 3: Rozdělení agroturistů.....	33
Obrázek 4: Model 5P a 5C.....	46
Obrázek 5: Marketingový produkt.....	47
Obrázek 6: Distribuce Push a Pull.....	50
Obrázek 7: Přístupy k výrobě vína.....	61
Obrázek 8: Porterova analýza 5 sil.....	71
Obrázek 9: SWOT analýza.....	75
Obrázek 10: Zakladatelé vinařství a syn.....	79
Obrázek 11: Stručný rozpis strategie Vinařství Válka.....	132
Obrázek 12: Návrh balení bag in box.....	138
Obrázek 13: Návrh nového designu standardní řady.....	139
Obrázek 14: Návrh nového designu prémiové řady.....	141
Obrázek 15: Návrh možné podoby meruňkovice.....	142
Obrázek 16: Orientační původní stav před rekonstrukcí.....	145
Obrázek 17: Stav po dokončení první fáze.....	145
Obrázek 18: Stav po dokončení fáze 2.....	146
Obrázek 19: Stav po dokončení fáze 3.....	146

Seznam tabulek

Tabulka 1: Peněžní toky projektu	41
Tabulka 2: Čistá současná hodnota.....	42
Tabulka 3: Rozdíl tržního a zážitkového přístupu	59
Tabulka 4: Aspekty analýzy PEST	77
Tabulka 5: Základní ekonomické údaje ČR.....	81
Tabulka 6: Analýza prodeje vína v ČR za rok 2018.....	84
Tabulka 7: Výroba vína v zemích EU (uvedeno v tis. hl)	86
Tabulka 8: Stručná charakteristika základních segmentů spotřebitelů vína v ČR.....	99
Tabulka 9: Účastníci výzkumu	100
Tabulka 10: Vývoj příjmů a výdajů v rodinném vinařství Válka	119
Tabulka 11: Vývoj příjmů v rodinném vinařství Válka od roku 2015 do 2019.....	120
Tabulka 12: Vývoj výdajů v rodinném vinařství Válka od roku 2015 do 2019	121
Tabulka 13: Rentabilita vlastního kapitálu	122
Tabulka 14: Ukazatelé likvidity.....	122
Tabulka 15: Ukazatelé aktivity	123
Tabulka 16: Zadluženost.....	123
Tabulka 17: SWOT analýza a její bodové hodnocení	126
Tabulka 18: Výsledná bilance SWOT analýzy.....	127
Tabulka 19: Cíle pro měření úspěšnosti produktového rozvoje	136
Tabulka 20: Kalkulace Bag in Box.....	157
Tabulka 21: Kalkulace bonusových produktů	158
Tabulka 22: Náklady na realizaci obchodních cílů.....	159
Tabulka 23: Kalkulace a výpočet návratnosti Technologicko budovatelských cílů.....	163
Tabulka 24: Časový harmonogram obchodní a produktové realizace.....	164
Tabulka 25: Časový harmonogram budovatelské realizace část 1.	165
Tabulka 26: Časový harmonogram budovatelské realizace část 2.	165

Seznam rovnic

Rovnice 1: Diskontní faktor	43
Rovnice 2: Reálná diskontní sazba.....	43

Seznam příloh

Příloha 1: Výpočet nákladů Technicko realizační fáze.....	CLXXIX
Příloha 2: Výpočet výnosnosti navrhovaných řešení.....	CLXXX
Příloha 3: Produkty rodinného Vinařství Válka.....	CLXXXI
Příloha 4: Produkty rodinného Vinařství Válka.....	CLXXXII
Příloha 5: Situace řešení provozu A.....	CLXXXIII
Příloha 6: Možné řešení hlavní budovy provozu A	CLXXXIV
Příloha 7: Možné řešení výrobní části provozu A	CLXXXV
Příloha 8: Vizualizace možného řešení provozu A.....	CLXXXVI
Příloha 9: Vizualizace možného řešení provozu A.....	CLXXXVII
Příloha 10: Vizualizace možného řešení provozu A.....	CLXXXVIII

Přílohy

	Fáze 1
Dlažba	500 000 Kč
Střešní krytina	50 000 Kč
Krovy	100 000 Kč
Další střední náklady	35 000 Kč
Rekonstrukce provozu B	80 000 Kč
Stavební materiál	35 000 Kč
Železná konstrukce	80 000 Kč
Zednická práce	45 000 Kč
Pokrávačská práce	35 000 Kč
Instalatelská práce	25 000 Kč
Elektrikářská práce	25 000 Kč
Architekt	100 000 Kč
Rezerva 35%	353 500 Kč
CELKEM	1 463 500 Kč
	Fáze 2
Střešní krytina	250 000 Kč
krovy a další střešní náklady	150 000 Kč
Rekonstrukce prodejny materiál	400 000 Kč
Rekonstrukce nového skladu materiál	320 000 Kč
Rekonstrukce hlavní budovy materiál	800 000 Kč
Zednická práce	120 000 Kč
Pokrávačská práce	60 000 Kč
Instalatelská práce	40 000 Kč
Elektrikářská práce	40 000 Kč
Nákup linky	370 000 Kč
Nákup mlýnkoodstopkovače	98 000 Kč
Nová čerpadla	150 000 Kč
Klimatizace	85 000 Kč
Modernizace lisu	80 000 Kč
Rezerva 35%	1 037 050 Kč
CELKEM	4 000 050 Kč
	Fáze 3
Střešní krytina	150 000 Kč
krovy a další střešní náklady	150 000 Kč
Rekonstrukce podkrovních bytů	600 000 Kč
Nová hala materiál	2 000 000 Kč
Nová hala vybavení	1 200 000 Kč
Vybavení sklepa na Kroužku 428	500 000 Kč
Rekonstrukce objektu Masarykova 153	750 000 Kč
Pokrávačská práce	70 000 Kč
Zednická práce	1 500 009 Kč
Instalatelská práce	65 000 Kč
Elektrikářská práce	70 000 Kč
Rezerva 35%	2 469 253 Kč
Celkem	9 524 262 Kč
CELKEM	14 987 812 Kč
CELKEM komplet	20 451 362 Kč

Příloha 1: Výpočet nákladů Technicko realizační fáze
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prodej meruňkovice	8 900 Kč	10 680 Kč	12 816 Kč	15 379 Kč	18 455 Kč	22 146 Kč	26 575 Kč	31 890 Kč	38 268 Kč	45 922 Kč
Prodej marmelád	8 500 Kč	11 050 Kč	14 365 Kč	18 675 Kč	24 277 Kč	31 560 Kč	41 028 Kč	53 336 Kč	69 337 Kč	90 138 Kč
Prodej sirupů	5 550 Kč	7 215 Kč	9 380 Kč	12 193 Kč	15 851 Kč	20 607 Kč	26 789 Kč	34 825 Kč	45 273 Kč	58 855 Kč
Prodeje BiB	33 625 Kč	36 988 Kč	40 686 Kč	44 755 Kč	49 230 Kč	54 153 Kč	59 569 Kč	65 526 Kč	72 078 Kč	79 286 Kč
Nových vín	106 000 Kč	159 000 Kč	238 500 Kč	357 750 Kč	536 625 Kč	804 938 Kč	1 207 406 Kč	1 811 109 Kč	2 716 664 Kč	4 074 996 Kč
Gastronomický provoz	125 000 Kč	156 250 Kč	195 313 Kč	244 141 Kč	305 176 Kč	381 470 Kč	476 837 Kč	596 046 Kč	745 058 Kč	931 323 Kč
Nový příjem z produktů	287 575 Kč	381 183 Kč	511 059 Kč	692 893 Kč	949 614 Kč	1 314 873 Kč	1 838 204 Kč	2 592 733 Kč	3 686 679 Kč	5 280 520 Kč
Příjem z ubytování	2 883 600 Kč	3 460 320 Kč	3 748 680 Kč	4 037 040 Kč	4 613 760 Kč	4 902 120 Kč	4 902 120 Kč	4 902 120 Kč	4 902 120 Kč	4 902 120 Kč
Nové úspory	184 733 Kč	208 748 Kč	235 886 Kč	266 551 Kč	301 202 Kč	340 359 Kč	384 605 Kč	434 604 Kč	491 102 Kč	524 448 Kč

Příloha 2: Výpočet výnosnosti navrhovaných řešení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

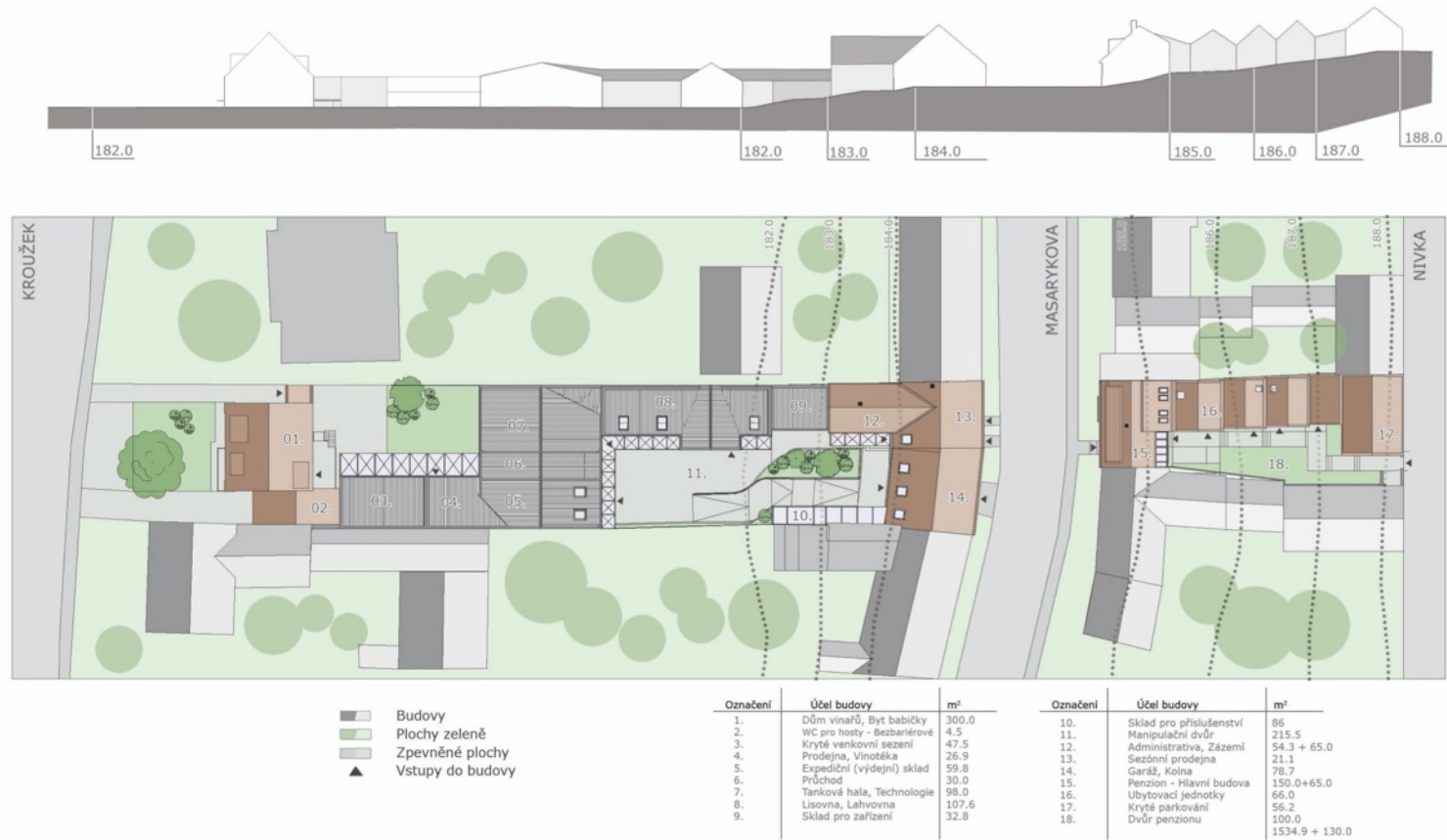


Příloha 3: Produkty rodinného Vínarství Válka
(Zdroj: Vlastní zpracování)



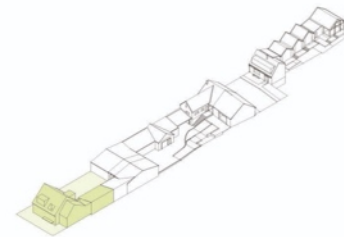
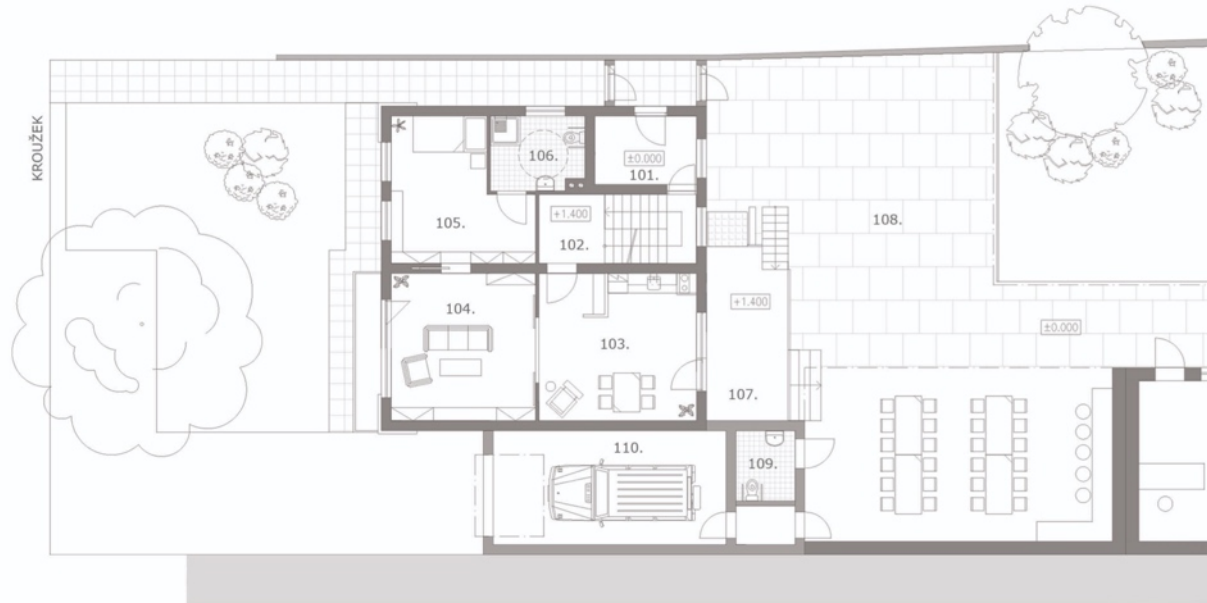
Příloha 4: Produkty rodinného Vineařství Válka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Situace místa stavby | Vinařství



Příloha 5: Situace řešení provozu A
(Zdroj: (47))

Půdorys 1NP | Rodinný dům

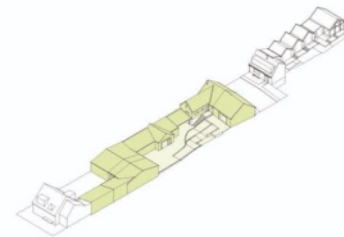
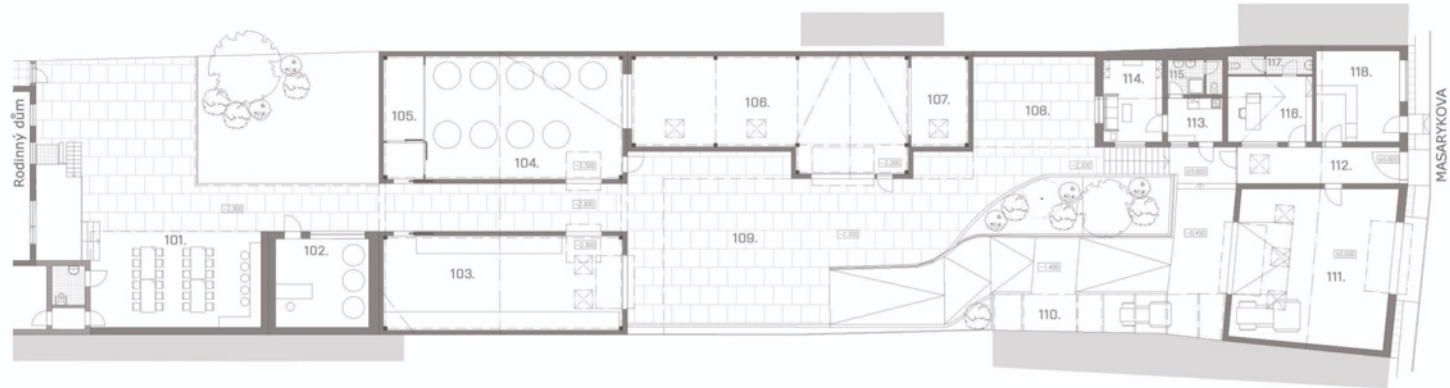


Označení	Název místnosti	m ²
101	Zádveř	6.5
102	Schodišťový prostor	10.1
103	Kuchyně, Jídlna	21.6
104	Obývací pokoj	19.5
105	Ložnice	16.1
106	Hygiena - Bezbariérová	6.4
107	Terasa	12.7
108	Dvůr	73.6
109	WC - Bezbariérové	3.9
110	Garáž	24.7
		80.2 + 114.9

0.000 = 182.000 m.n.m.

Příloha 6: Možné řešení hlavní budovy provozu A
(Zdroj: (47))

Půdorys 1NP | Výroba



Označení	Název místnosti	m ²
101.	Kryté venkovní posezení	47,5
102.	Prodejna, Vinotéka	26,9
103.	Výdejní (expediční) sklad	59,8
104.	Tanková hala	79,8
105.	Technologická místnost	17,2
106.	Lisovna / Láhvovna	90,4
107.	Sklad příslušenství	17,2
108.	Sklad vinařských strojů	32,8
109.	Manipulační dvůr	215,5
110.	Sklad vinařských zařízení	86,0*
111.	Garáž pro vinařské stroje	78,7
112.	Komunikace	18,5
113.	Čajová kuchyňka	7,9
114.	Hygienické zázemí	5,6
115.	Zázemí pro brigádníky	14,6
116.	Administrativa	16,6
117.	Hygiena administrativy	4,9
118.	Sezónní prodejna	21,1
	CELKEM	831,9

* = zahrnuje uložení územních rozloh

Příloha 7: Možné řešení výrobní části provozu A
(Zdroj: (47))

Vizualizace | Výroba



Příloha 8: Vizualizace možného řešení provozu A
(Zdroj: (47))

Vizualizace | Výroba



Příloha 9: Vizualizace možného řešení provozu A
(Zdroj: (47))

Vizualizace | Výroba



Příloha 10: Vizualizace možného řešení provozu A
(Zdroj: (47))