

# Návrh strategie pro malý vinařský podnik

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Formánková, Ph.D.

Monika Gajdošová

Brno 2016



Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé práce Ing. Sylvii Formánkové za odborné vedení, cenné rady a připomínky a za její vlídný přístup. Dále bych chtěla poděkovat Marku Šurýnovi, majiteli vinařství Pergem, za poskytnuté informace a čas, který mi věnoval.



## **Čestné prohlášení**

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

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

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

V Brně dne 23. května 2016

---

## **Abstract**

Gajdošová, M. Strategy proposal of small winery. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

Bachelor thesis deals with strategic management – finding the strategy to improve the position on the market for a small winery. The external environment of viniculture is analyzed by using the PESTE analysis, the level of competition within an industry is analyzed by the Porter's five forces analysis. For an internal environment is used Porter's value chain. As the most significant opportunity from the research was found the increase attractiveness of wine tourism and grant programs. The most significant threat is the big competition in the wine industry. The strengths of the winery is its location in the South Moravia, the own vineyards and the offer of accommodation. Among the weaknesses is classified the weak promotion and the sales only in one place in the Czech Republic. The result of this work is the proposal for the strategy outgoing from the SWOT matrix. A winery should focus on a promotion of their wines by means of wine contest which are well-known to the general public. It should take an advantage of information technology and offer their wine in an online shop.

## **Keywords**

Strategy, analysis of external and internal environment, SWOT analysis, viniculture

## **Abstrakt**

Gajdošová, M. Návrh strategie pro malý vinařský podnik. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce je zaměřena na navržení strategie pro malý vinařský podnik vedoucí ke zlepšení jeho postavení na trhu. Analýza vnějšího prostředí vinohradnictví a vinařství je provedena pomocí analýzy PESTE, oborové prostředí je zhodnoceno Porterovým modelem 5 sil. Pro analýzu vnitřního prostředí je použit Hodnotový řetězec. Z provedených analýz byly jako nejvýznamnější příležitosti označeny stále se zvyšující atraktivita vinařské turistiky a dotační programy, nejvýznamnější hrozbou velká konkurence v odvětví vinařství. Vinařství disponuje silnou stránkou v podobě polohy vinařství v Jihomoravském kraji, vlastními vinicemi a nabídkou ubytování, mezi slabé stránky se řadí slabá propagace a možnost odběru vína pouze na jednom místě v České republice. Výstupem práce je návrh strategií vzešlý ze SWOT matice. Vinařství by se mělo zaměřit na propagaci svých vín prostřednictvím soutěží, které jsou známé širší veřejnosti. Využít by mělo také informačních technologií a prodeje vína pomocí e-shopu.

## **Klíčová slova**

Strategie, vnitřní prostředí, vnější prostředí, SWOT analýza, vinohradnictví a vinařství

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>9</b>
1.1	Úvod.....	9
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>10</b>
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika .....	10
<b>3</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>12</b>
3.1	Podnik a jeho poslání.....	12
3.1.1	Strategie a strategický management .....	14
3.2	Prostředí managementu.....	15
3.2.1	Vnitřní prostředí.....	15
3.2.2	Vnější prostředí.....	18
3.3	Hodnocení analýz .....	23
3.4	Formulace strategie.....	24
3.4.1	Analýza SWOT .....	24
3.4.2	Matice SPACE .....	26
3.5	Výběr strategie .....	27
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>29</b>
4.1	Vinařské oblasti .....	29
4.2	Charakteristika společnosti.....	30
4.3	Poslání a cíle společnosti.....	31
4.3.1	Poslání .....	31
4.3.2	Cíle.....	32
4.4	Analýza prostředí .....	32
4.4.1	Vnější prostředí.....	32
4.4.1.1	Analýza PESTE.....	32
4.4.1.2	Porterův model 5 hybných sil .....	42
4.4.2	Příležitosti a hrozby .....	47

---

4.4.3	Vnitřní prostředí.....	48
4.4.4	Silné a slabé stránky.....	51
4.5	Matice EFE a IFE.....	52
4.6	SWOT Matice .....	53
4.7	Výběr strategie .....	56
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>71</b>



# 1 Úvod

## 1.1 Úvod

Počátky vinařství v České republice spadají do 3. století, kdy římská posádka z Vindobony vybudovala na Římském kopci pod Pálavou opěrný bod a vysadila první vinici na Moravě (Kraus, 2009).

V České republice se nachází dvě vinařské oblasti – vinařská oblast Čechy a vinařská oblast Morava. V roce 2014 byla obhospodařovaná plocha vinic v České republice 17,6 tis. ha. Většina vinic se nachází ve vinařské oblasti Morava. Ta se rozkládá převážně v Jihomoravském kraji, v okresech Břeclav, Znojmo, Hodonín, Uherské Hradiště, z části zasahuje i do Zlínského kraje. Prostředí Jihomoravského kraje představuje velmi příznivé podmínky pro pěstování vín, a to především vín bílé odrůdy.

Mikulovská podoblast je svou velikostí druhou největší podoblastí Moravy. Dominantou podoblasti je vápencový masiv Pálavských vrchů. Mikulovský region se nachází na Mikulovské pahorkatině s vápenitými půdami v okolí Pálavy, Duna-jovických vrších, Valtické pahorkatině s mohutnými návějemi spraší a písčovou plošinou Bořího Lesa (Naše sklepy, 2011). Hlavním centrem Mikulovska je město Mikulov, významnou pozici má také město Valtice. K dalším velkým vinařským ob-cím patří Pavlov, Novosedly, Sedlec, Dolní Dunajovice, Horní a Dolní Věstonice, Perná nebo Brod nad Dyjí.

Spotřeba vína v České republice neustále roste, vinařské oblasti se stávají více populárními. Dokazují to nově vzniklé projekty s vinařskou turistikou, jako jsou moravské vinařské stezky, projekt Vinobus nebo festivaly otevřených sklepů.

Konkurence ve vinařství je poměrně vysoká, největší počet zaujímají malá vi-nařství s osázenou plochou do 1 ha. V Mikulovské podoblasti se nachází přibližně 30 vinařských obcí, 182 vinařských tratí, 2 473 pěstitelů obhospodařujících 4 737 ha vinic.

Každý podnik vznikl za účelem určité vize a cíle, na majiteli podniku je stano-vení strategie, jak cíle dosáhnout. Vinařství je strategickým odvětvím, majitelé vi-nařských subjektů musí neustále sledovat trendy vnějšího prostředí, které je ob-klopuje, a pro úspěšnost podnikání reagovat včas, než se z příležitostí stanou hroz-by (Tomšík, 2015).

Bakalářská práce je zaměřena na návrh strategie pro malý vinařský podnik v obci Perná v Mikulovské podoblasti.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení vnějšího prostředí odvětví vinohradnictví a vinařství v České republice a následná analýza vnitřního prostředí malého vinařského podniku. Na základě zjištěných poznatků budou navrženy strategie, které využijí příležitostí vnějšího prostředí, omezí vliv hrozeb vnějšího prostředí a povedou ke zlepšení pozice podniku na trhu.

### 2.2 Metodika

Jako sekundární zdroj informací pro bakalářskou práci je použita odborná literatura, internetové zdroje, dále se vychází ze statistik Českého statistického úřadu a situačních a výhledových zpráv Ministerstva zemědělství. Při zpracování těchto informací je použita metoda komparace. Primární informace jsou získávány přímo od majitele zvoleného vinařství.

Práce se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a následným návrhem vhodných strategií vycházejících z výsledků analýz.

Vnější prostředí je analyzováno prostřednictvím analýzy PESTE, kde jsou posouzeny hlavní vlivy vnějšího prostředí. Jsou zde posouzeny právní a legislativní faktory, ekonomická situace v České republice, sociální prostředí, technologické faktory a ekologické prostředí. Porterovým modelem pěti hybných sil je zhodnoceno oborové prostředí pohledem na největší konkurenty, potencionální konkurenty, substituční produkty, zhodnocen je také vliv vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů. Z výsledků analýz je na základě indukce sestavena situační analýza, jejímž výsledkem je sestavení příležitostí a hrozeb pro odvětví vinařství a vinohradnictví. Tyto příležitosti a hrozby jsou posouzeny v matici EFE. Do matice EFE jsou zahrnuty vybrané faktory vnějšího okolí, které jsou ohodnoceny body, ukazující stupeň vlivu faktoru na strategii podniku, každý faktor je také ohodnocen váhou podle důležitosti. Na základě ohodnocení faktorů těmito body se vypočítá celkové hodnocení, z kterého plyne, jak podnik reaguje na faktory působící z vnějšího prostředí.

Poslání podniku je definováno podle doporučení Jakubíkové (2008) a cíle podniku jsou navrženy podle členění, které navrhuje Fotr a Souček (2015). Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí modelu Porterova hodnotového řetězce. Model zkoumá primární a sekundární činnosti. Primární činnosti obsahují řízení vstupních operací, výrobní a provozní informace, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby. Jako sekundární činnost je posuzována infrastruktura podniku, řízení pracovních sil a technický rozvoj. Hodnotový řetězec podniku je odrazem jeho historického vývoje, strategie a přístupu k této strategii. Klíčovým zdrojem konkurenční výhody jsou rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů (Dvořáček, Tyll, 2010). Z výsledků je vypracována situační analýza vnitřního pro-

středí, jejím výsledkem je určení silných a slabých stránek podniku, ty jsou posouzeny v matici IFE.

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je vypracována SWOT matice a jsou navržena strategická opatření. Tato opatření jsou posouzena z ekonomického hlediska, formou nákladů na realizaci.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Podnik a jeho poslání

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je podnik jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Mulačová a Mulač (2013) charakterizovali podnik jako instituci sloužící k realizaci podnikatelské činnosti – jedná se tedy o institucionalizovanou podobu podnikání. Jakubíková (2008) popisuje podnikatele jako hnačí sílu tržní ekonomiky poskytující potřebné produkty zákazníkům, pracovní příležitosti podílející se na rozvoji obcí i regionů, přičemž podnikatelské úspěchy přinášejí blahobyt společnosti.

Veber a Srbová (2012) tvrdí, že k obecným rysům všech pojetí podnikání patří:

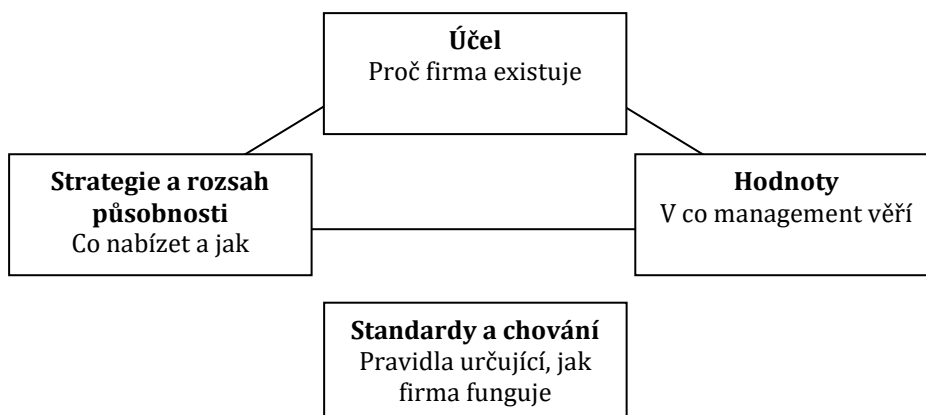
- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

Každá společnost existuje proto, aby vykonávala nějakou činnost, její specifické poslání nebo účel jsou obvykle jasné již od počátku, ale v průběhu doby se může toto poslání změnit, společnost tak může využít nových příležitostí, nebo zareagovat na nové tržní podmínky (Kotler, Keller, 2007). Podle Synka a Kislingerové (2010) poslání identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace, často současně vyjadřuje i vztah k základním stakeholderům – zainteresovaným skupinám.

Jakubíková (2008) vidí poslání podniku jako odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaká je „filozofie“ firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyslovené?

Podle Blažkové (2007) by se měly otázky kladené při tvorbě poslání týkat oblastí, jež jsou zobrazeny na obr. 1. Tedy odpovědět na otázky, proč firma funguje, v co věří, co nabízí a její pravidla.



**Obr. 1: Prvky poslání**

Zdroj: Blažková (2007)

Vize na rozdíl od poslání upřesňuje představu o budoucím podnikání společnosti. Je to formalizovaná podoba toho, jak by měla být firma viděna v budoucnosti (Fotr, 2012).

Vize má tři základní cíle (Jakubíková, 2008):

1. vyjasnit obecný směr,
2. motivovat lidi k vykročení správným směrem,
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.“ (Fotr, 2012). Strategické cíle by se měly stanovit ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, také by se měly stanovit cíle jak pro krátký, tak dlouhodobý časový horizont – dlouhodobé cíle a krátkodobé cíle (Tichá a Hron, 2002).

Cíle se člení do několika skupin, Fotr a Souček (2015) navrhuje následující členění:

- marketingové – působnost firmy, uspokojení poptávky,
- ekonomické – ekonomický efekt, hodnota podniku,
- majetkové – hmotné a nehmotné aktiva podniku,
- rozvojové – inovační proces podniku,
- personální – lidský kapitál,
- ostatní – ostatní priority podniku (ekologie, bezpečnost, etika podnikání apod.).

Strategické cíle by měly být vyjádřeny způsobem SMART, to znamená, že cíle by měly být (Hanzelková, 2013):

- **S**timulating – cíle musí stimulovat k dosažení nejlepších výsledků,
- **M**asurable – dosažení nebo nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- **A**cceptable – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité účastníky,

- Realistic – měly by být realistické, dosažitelné,
- Timed – určené v čase.

### 3.1.1 Strategie a strategický management

Strategie je podle Portera (1994) široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001). Dle Mallya (2007) může být definována také jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. Podle Kotlera (2007) je strategie hrací plán k tomu, jak dosáhnout cílů. Každá firma si musí k dosažení cílů vypracovat svou strategii sestávající z marketingové strategie, kompatibilní technologické strategie a strategie zásobování.

Vytyčení strategie je dle Srpové (2011) klíčovým úkolem podnikatele a má rozhodující vliv na budoucí pozici firmy na trhu. Tvoří základ pro veškeré rozhodování, plánování a realizaci operativních cílů.

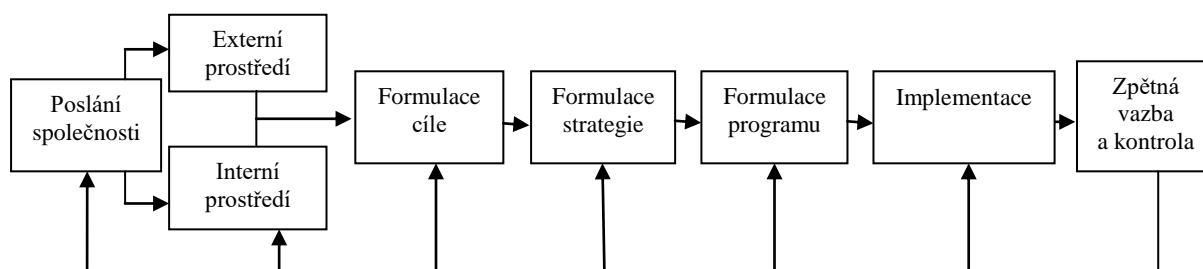
*„Zatímco dříve vítězil ten, kdo v přímém střetu minimálně dvou subjektů prokázal svoji převahu, dnes vítězí ten, kdo nabízí větší konkurenční výhody, větší konkurenční efekt.“* Kovář (2008)

Sedláčková a Buchta (2006) vidí cíl strategické analýzy v tom, identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.

Proces strategického řízení dělí Srpová (2010) do 5 fází:

1. Identifikace současné mise, vize a cílů firmy – zjištění skutečného stavu strategického řízení, určení toho, čeho chce firma dosáhnout.
2. Strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí – identifikace okolních faktorů a jejich vlivu na fungování firmy, zohlednění hrozby potencionálních konkurentů, substitutů, vyjednávacího vlivu dodavatelů, zákazníků a úroveň konkurenční rivality v odvětví, dále identifikace silných a slabých stránek samotné firmy.
3. Formulace strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření.
4. Implementace strategie – sladění organizační struktury a procesů se zvolenou strategií.
5. Hodnocení a kontrola strategie – monitorování vývoje implementace zvolené strategie.

Kotler a Keller (2007) uvádí, že proces strategického plánování podnikatelské jednotky se skládá z kroků na obr. 2.



**Obr. 2: Proces strategického plánování podnikatelské jednotky**

Zdroj: Kotler a Keller (2007)

## 3.2 Prostředí managementu

Prostředí managementu je pojem, který Pošvář a Erbes (2008) definovali jako prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role, jedná se o souhrn všech vlivů, které manažery při výkonu jejich činností obklopuje.

Prostředí managementu lze vymezit do dvou základních okruhů, analýzy vnějšího okolí podniku a analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

### 3.2.1 Vnitřní prostředí

*„Analýza vnitřní situace firmy se odvíjí od snahy identifikovat její konkurenční výhodu, jejímž základem může být vlastnictví unikátního zdroje či zvláštní dovednosti.“* (Kovář, 2008).

Keřkovský a Vykypěl (2003) tvrdí, že každý podnik má silné a slabé stránky, a aby bylo možno tyto silné a slabé stránky podniku identifikovat, je nutné analyzovat firemní faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční a rozpočtové faktory.

Podle Vebera (2009) je analýza strategických možností organizace důležitá především při určení, jestli zdroje a možnosti organizace odpovídají prostředí, v němž se daná organizace pohybuje.

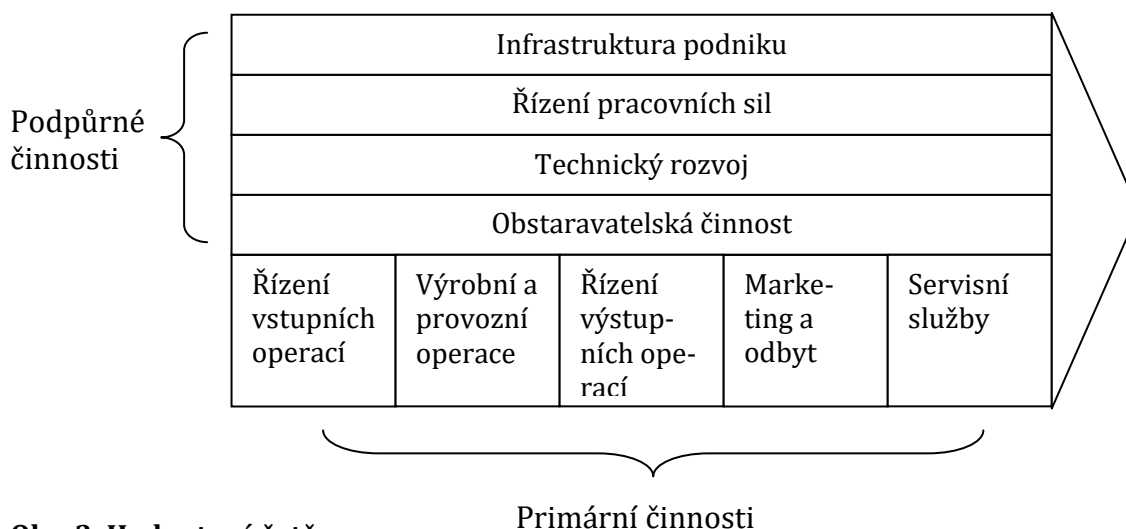
Veber (2009) rozlišuje dvě velké skupiny faktorů vnitřních podmínek podniků:

- tvrdé prvky - hmotné, hmatatelné, prezentované entity, jako jsou výrobky a služby, technické vybavení, distribuční kanály, zásoby, hygienické zázemí atd.,

- měkké prvky - nehmátelné akty, jako je chování, jednání a vystupování lidí uvnitř organizace i vně.

### 3.2.1.1 Analýza hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec zobrazuje, jak se v rámci podniku transformují vstupy na finální výrobek. Smyslem analýzy je popis jednotlivých činností z hlediska tvorby hodnoty a nákladů spojených s vytvářením hodnoty (Tichá, Hron, 2002). Podle Mallya (2007) je analýza hodnotového řetězce cestou ke stanovení konkurenčních hran, tedy k vymezení strategických výhod a nevýhod všech činností, jež vytváří konečný produkt. Analýza hodnotového řetězce firmu dekomponuje na jednotlivé strategicky významné aktivity a umožňuje odhalit jejich potencionální možnosti i slabiny (Keřkovský, Vykpěl, 2003). Dle Kotlera a Kellera (2007) je úkolem firmy prošetřit své náklady a výkon v každé hodnototvorné činnosti a hledat způsoby, jak zlepšit výkony a snížit náklady, firma by měla také zjistit, jak je na tom konkurence, a jejich výstupy používat jako měřítko k porovnání vlastních výkonů a nákladů.



**Obr. 3: Hodnotový řetězec**

Zdroj: Podle Portera (1994)

Jak uvádí Keřkovský a Vykpěl (2003), tento řetězec dělí aktivity firmy na:

- primární činnosti - přímo se týkají fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků,
- sekundární (podpůrné činnosti) - vztahující se k podpoře primárních činností.

Do primárních činností se řadí **vstupní logistika**, jako je dodání a skladování surovin a materiálů. **Provoz a výroba** zahrnují činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy. Aktivity spojené se skladováním a distribucí hotových výrobků spadají do skupiny **výstupní logistiky**, **marketing a prodej** identifikuje přání a potřeby zákazníků, informuje zákazníky o výrobku a službě. Primární činností jsou také **služby** zákazníkům a poprodejní péče (Blažková, 2007).



Sekundární činnosti podporují jak primární aktivity, tak také samy sebe. Do této skupiny patří **infrastruktura podniku**, kam se řadí vlastní řízení podniku, plánování, finance, právní záležitosti. **Řízení lidských zdrojů** zahrnuje aktivity spojené s náborem, školením a rozvojem pracovníků. **Technologie** mohou být zaměřeny na výrobek, výrobní procesy nebo výrobní zdroje. **Obstaravatelská činnost** (opatřování) se týká především funkce obstarávání surovin, strojního vybavení, vybavení kanceláří i budov (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

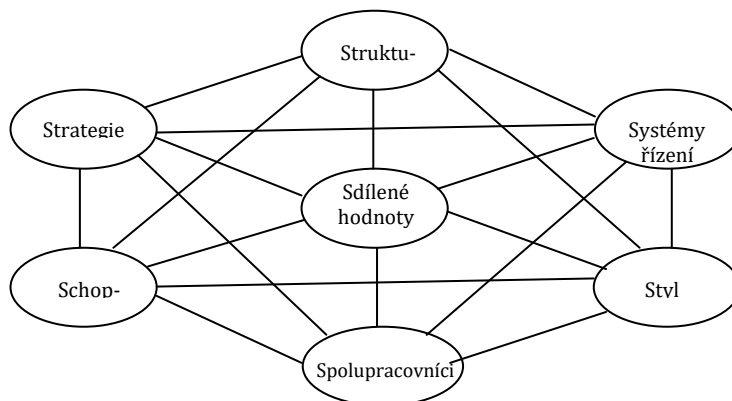
Bělohlávek, Šuleř a Košťan tvrdí (2001), že jen zřídka organizace vykonává všechny tyto činnosti a operace, každá organizace bývá specializovaná a bývá částí takového širokého systému, který vytváří produkt. Proto je potřeba porozumět celému systému.

### 3.2.1.2 7S Model

„7S Model“ je metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, podle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se navzájem podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna (Hanzelková, 2013).

Název modelu je odvozen od 7 faktorů, které obsahuje. První 3 faktory jsou podle Mallya (2007) označovány jako „tvrdá 3S“, čtyři dolní faktory jsou méně hmatatelné, mají kulturní povahu a nazývají se „měkká 4S“. Mallya (2007) tvrdí, že vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli se jedná o velkou nebo malou firmu. Význam nebo důležitost faktorů bude odlišná s časem. Podle Grasseové (2013) model slouží k nalézání silných a slabých stránek organizace ve vybraných oblastech, na základě čehož pak mohou zástupci organizace stanovovat cíle a strategie organizace.

Mezi výhody modelu Grasseová (2013) řadí např. zlepšení výkonnosti podniku uvědoměním si provázanosti. Model slouží také jako nástroj realizace interní analýzy organizace, protože každý aspekt může být prověřován z hlediska svého vlivu na organizaci. Jako nevýhodu vidí např. nehomogenost prvků modelu, což může znesnadňovat implementaci metody, nebo to, že se model zabývá pouze sladěním interních faktorů působících na organizaci, externí faktory nezohledňuje.



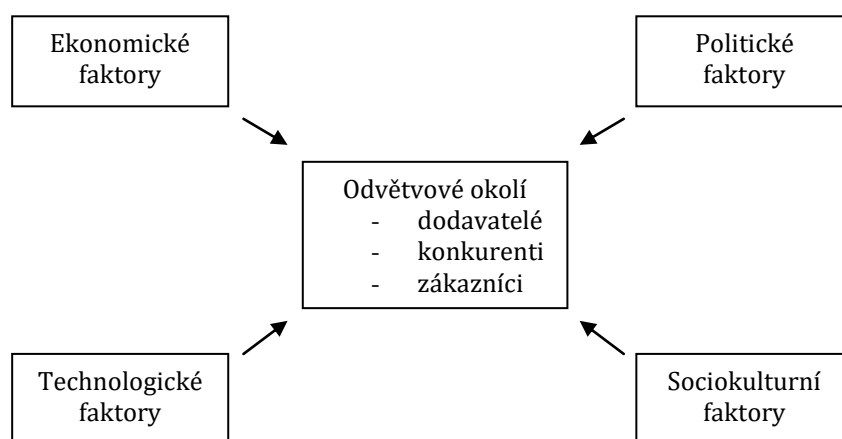
**Obr. 4: Schéma modelu 7S**

Zdroj: Podle Mallya (2007)

### 3.2.2 Vnější prostředí

„Externí analýza se zabývá rozbořem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost.“ (Kovář, 2008). Podle Tiché a Hrona (2002) je vnější prostředí vše, co je vně podniku, pro potřeby strategické analýzy je však důležité jen to, co má vliv na podnik, tj. vše, co má vztah faktor → podnik. Prostředí, které na podnik působí, ale je mimo rámec vlivu, se nazývá globální prostředí. Dle Sedláčkové a Buchty (2006) je analýza okolí podniku a předvídání jeho budoucího vývoje jedním ze základních východisek jak pro určení strategických cílů podniku, tak i tvorby jeho strategie. Základním úkolem je vymezení okolí a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi.

Na následujícím obrázku lze vidět faktory okolí podniku a jejich vzájemné vazby a souvislosti.



**Obr. 5: Okolí podniku**

Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006)

Při externí analýze se okolí podniku rozděluje zpravidla na dvě části: mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, a na makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí (Dedouchová, 2001).

#### 3.2.2.1 Makroprostředí

Základní rámec chování firem ovlivňuje makroprostředí v podobě hospodářské politiky národních vlád a institucí, požadavky legislativy, demografické a sociálně kulturní faktory, situace na kapitálových trzích, technologický vývoj, vývoj obecných ekonomických podmínek atd. (Veber, 2009).

Jedním z nejvyužívanějších způsobů analýzy makroprostředí je analýza STEP (PEST), v některých zdrojích rozšířena o další oblasti vnějšího prostředí až do podoby PESTLE.

### STEP analýza

Název STEP analýza vznikl spojením začátečních písmen oblastí vnějšího prostředí, které analýza zkoumá – sociální, technologické, ekonomické a politické faktory. Analýza by měla být používána v rámci organizace pravidelně, aby včas identifikovala nové trendy. Pomáhá vyjasnit, zda a proč jsou změny potřeba, a pomáhá identifikovat případné možnosti změny (Team FME, 2013).

- **Sociálně-kulturní faktory**

Jedná se např. o demografické trendy populace, mobilitu, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, charakteristiku spotřeby, životní hodnoty, rodinu, přátele (Bělohávek, 2001).

- **Technologické faktory**

Podnik by měl být informován o technických a technologických změnách, aby se vyhnul zaostalosti. Předvídavost vývoje směrů technického rozvoje může být významným činitelem budoucího úspěchu podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Ekonomické faktory**

Dle Tiché a Hrona (2002) sem patří faktory, které souvisí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je podle Bělohávka (2001) např. trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost nebo výška investic.

- **Politicko-právní faktory**

Kovář (2008) zahrnuje do této skupiny např. antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí, politiku zdanění, regulaci zahraničního obchodu, sociální politiku, stabilitu vlády.

Modifikace analýzy na PESTLE analýzu do ní přidává také faktory ze samostatných oblastí:

- Legislativní,
- Ekologické.

Tichá a Hron (2002) vidí smysl STEP analýzy v odpovědích na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

#### 3.2.2.2 Oborové prostředí (odvětvové, mikroprostředí)

Dle Dedouchové (2001) mikroprostředí sestává z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou navzájem substituovat, součástí jsou i ale další subjekty, jako jsou dodavatelé, zákazníci podniku atd.

*„Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“* (Jakubíková, 2008)

Dle Pošváře a Erbes (2008) se rozlišují následující skupiny činitelů, které tvoří podstatnou část oborového prostředí:

- Velikost trhu, segmentace trhu, kupní síla zákazníků, stupeň nasycenosti, růstový potenciál a atraktivita trhu.
- Úroveň odvětví, bariéry vstupu, klíčové faktory úspěchu, technologická náročnost, zásobování surovinami a výrobky z navazujících odvětví, flexibilita odvětví a bariéry výstupu.
- Životní stádium vývoje odvětví. Koncentrace a segmentace odvětví.
- Konkurence v odvětví, dominantní představitelé a jejich strategické záměry, hrozba substitutů, přechodové náklady.
- Závislost odvětví na konjunkturu, na zákonodárství a na státních zásadách, na veřejném mínění, na ekologických vlivech, na sezónní poptávce aj.
- Ziskovost odvětví, perspektiva jeho rozvoje, možnosti exportu, zájem o vstup nových subjektů do odvětví a celková atraktivita odvětví.

Cílem analýzy odvětví není podle Sedláčkové a Buchty (2006) zjistit vše, co zjistit lze, ale identifikovat základní zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které dělají prostředí více či méně atraktivní.

### Porterův model pěti sil

Velmi často užívaným nástrojem analýzy oborového prostředí podniku je model pěti sil, autorem modelu je Michael Porter. Model je zaměřen na analýzu následujících pěti faktorů:

- **Riziko vstupu nových konkurentů**

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví a na reakci již zavedených podniků na nové konkurenty. Tichá a Hron (2002) vidí bariéry vstupu do odvětví např. v **úsporách z rozsahu**, které jsou významným faktorem a můžou odradit od vstupu do odvětví ty konkurenty, kteří si nemohou dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum apod. Dále v **kapitálové náročnosti**, protože kapitálově náročné trhy odrazují od vstupu do odvětví konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji. **Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí** vidí v tom, že podniky již zavedené v odvětví mají obvykle vůči nově příchozím výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinám, vládním dotacím apod. Odvětví charakteristická vysokou **diferenciací výrobků**, silným vlivem značky, loajalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům. V odvětví, kde jsou **distribuční kanály** limitované nebo těsně spjaté s existujícím podnikem, může být nutnou podmínkou vytvoření nových kanálů. **Vládní politika** může vstup nových konkurentů ztížit např. regulačními opatřeními, licenčními požadavky, apod.

Keřkovský a Vykypěl (2003) tvrdí, že hrozba vstupu nových konkurentů je snižována, je-li předem jasné, že existující firmy budou na nový vstup reagovat agresivně, např. cenovou válkou.

- **Hrozba substitučních produktů**

Kovář (2008) uvádí, že na mnohých trzích existuje celá řada alternativních výrobků a služeb, které mohou sloužit jako substituty pro výrobky a služby v odvětví, které analyzujeme. Podle Jenkinsona a Williamsona (2015) jsou substituční produkty hrozbou, pokud nabízejí podobné množství výhod za srovnatelnou cenu, pokud spotřebitel nevynakládá náklady na změnu v podobě alternativ a pokud je spotřebitel citlivý na cenu.

Hrozba substitutů je snižována, pokud firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady, příliš nezvyšují nabídku nebo pokud náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

- **Rivalita mezi stávajícími podniky**

Rivalita mezi podniky se podle Tiché a Hrona (2002) zvyšuje, pokud jsou podniky početné, přibližně stejně velké a silné. Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta, fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké, výstupní bariéry jsou vysoké, nebo pokud rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence, a proto se trvale střetávají.

Zuzák (2011) doplňuje, že konkurenti tvoří tzv. konkurenční ring a podle situace v odvětví nebo mimo něj se mění míra rivality mezi nimi a tím i strategie, kterou používají.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dle Bělohávkova (2001) síla dodavatelů spočívá především ve vysokých nákladech při změně dodavatele, v silné image dodavatele, v koncentraci dodavatelů, pokud dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky, pokud existují nezákonné dohody mezi dodavateli nebo v pravděpodobnosti předem integrace, pokud se nedohodnou požadované ceny.

Kovář (2008) tvrdí, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli nebo odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele nebo odběratele. Čím vyšší pak vyjednávací síla bude, tím vyšší bude i intenzita konkurence v odvětví. Dodavatelé pak mohou uplatnit svoji vyjednávací sílu např. zvýšením cen nebo snížením kvality zboží a služeb.

Škorpíková a Černíková (2004) rozdělují dodavatele v odvětví vinohradnictví a vinařství do 5 skupin.

Pro vinohradnictví to jsou:

- dodavatelé mechanizace (např. traktory, kombajny, postřikovače),
- dodavatelé prvků opěrné konstrukce (sloupky, vodící dráty, pletivo atd.),
- dodavatelé sazenic vinné révy,
- dodavatelé postřiků a hnojiv,
- dodavatelé drobného materiálu (např. vinohradnické nůžky, rukavice, drobné nářadí).

Pro odvětví vinařství rozlišují tyto skupiny:

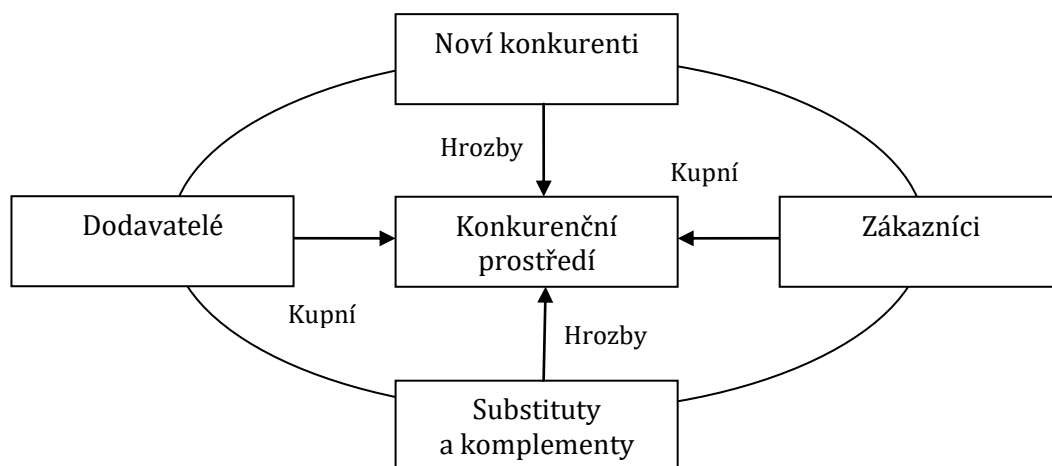
- dodavatele hroznů, příp. moštů nebo vín,
- dodavatele technologie (např. mlýnky, lisy, sudy, čerpadla, stáčecí línky),
- dodavatele přípravků do vína,

- dodavatele drobného materiálu,
- dodavatele obalů (lahve, PET lahve, krabice, etikety, uzávěry, tašky).

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Podle Zuzáka (2011) uplatňují zákazníci svoji vyjednávací sílu především v tlaku na snižování cen a v dosažení dalších výhod, např. ve formě dlouhé splatnosti závazků.

Odběratelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém. Nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciováný, to umožňuje zákazníkům snadnou změnu dodavatele, nebo je pro odběratele významnou položkou a odběratelé tak budou s vyšší pravděpodobností vyhledávat výhodnější podmínky. Nebo naopak není pro odběratele významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku. Zisk dosahovaný odběrateli je nízký, odběratelé se orientují spíše na kvalitu než cenu, nebo pokud odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského prostředí (Tichá a Hron, 2002).



**Obr. 6: Porterův model pěti sil**

Zdroj: Podle Kováře (2008)

„Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch.“ (Kovář, 2008).

Tichá a Hron (2002) vidí jedinečný analytický přínos tohoto modelu v systematickosti, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil, celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu, v konečném důsledku determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.

Podnik by si měl na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by: (Tichá, Hron, 2002)

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,

- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může "rozehrát hru", hned jak se v odvětví konkurence objeví.

Grasseová (2013) vidí výhodu modelu v odhalení klíčových složek konkurence, které mohou být hrozbami a na něž je třeba zaměřit pozornost.

### 3.3 Hodnocení analýz

#### Maticе EFE a IFE

Pro vyhodnocení faktorů analýzy prostředí se může použít matice EFE a IFE. Názvy matic vyplývají ze začátečních písmen anglického názvu – External Factor Evaluation (EFE) a Internal Factor Evaluation (IFE). Pomocí těchto matic se hodnotí vliv faktorů prostředí na podnik.

Smyslem matice EFE (stejně je tak u matice IFE) je vybrat z vybraných příležitostí a hrozeb (popř. silných a slabých stránek) takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu (Jakubíková, 2008).

Hodnocení vychází z tabulky externích nebo interních faktorů (zařadit by se měly faktory, které mají největší vliv, např. 5 příležitostí, nebo silných stránek a 5 hrozeb nebo slabých stránek), ke každému faktoru se přiřadí váha v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti.

U matice EFE se faktory ohodnotí stupněm vlivu na strategická východiska (1 = nízký, 4 = nejvyšší). U každého faktoru se pak vynásobí váha se stupněm vlivu. Po součtu těchto součinů dostaneme celkové vážené ohodnocení, které ukazuje celkovou citlivost, kde 1 je nejnižší a hodnota 4 nejvyšší.

U matice IFE se faktory hodnotí odlišně, slabé stránky jsou hodnoceny jako významné (hodnocení = 1) a méně významné (hodnocení = 2), silné stránky jsou hodnoceny jako méně významné (hodnocení = 3) a významné (hodnocení = 4). Je tedy důležité si zapamatovat, že v případě matice IFE mohou silné stránky dostat hodnocení pouze 3 nebo 4 a slabé stránky hodnocení 1 nebo 2 (David, 2010).

**Tab. 1: Příklad využití matice EFE a IFE**

Matice EFE

O/T	Faktor	Váha	Body	Celkem
O <sub>1</sub>	Příležitost 1	0,09	2	0,18
O <sub>2</sub>	Příležitost 2	0,18	4	0,72
O <sub>3</sub>	Příležitost 3	0,22	3	0,66
T <sub>1</sub>	Hrozba 1	0,11	2	0,22
T <sub>2</sub>	Hrozba 2	0,22	3	0,44
T <sub>3</sub>	Hrozba 3	0,18	1	0,18
Σ		1		2,4

Matice IFE

S/W	Faktor	Váha	Body	Celkem
S <sub>1</sub>	Silná stránka 1	0,09	3	0,27
S <sub>2</sub>	Silná stránka 2	0,18	4	0,72
S <sub>3</sub>	Silná stránka 3	0,22	3	0,66
W <sub>1</sub>	Slabá stránka 1	0,11	2	0,22
W <sub>2</sub>	Slabá stránka 2	0,22	2	0,44
W <sub>3</sub>	Slabá stránka 3	0,18	1	0,18
Σ		1		2,49

Zdroj: Podle Fotra (2012)

### 3.4 Formulace strategie

Úspěšnost firmy je do značné míry ovlivněna schopností majitele formulovat a implementovat vhodnou strategii. Ta by měla být jedinečná, postavená na schopnostech a přednostech firmy, měla by vytvářet, zesilovat nebo rozšiřovat konkurenční výhodu, měla by reagovat na odhadnutelné hrozby, potlačovat slabé stránky firmy, hledat nové příležitosti a využívat je. (Srpová, 2011).

Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takovou strategii, která využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využitím podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin (Tichá, Hron, 2002).

Podle Keřkovského a Vykypěla (2003) se doporučuje, aby fáze formulace strategie zahrnovala následující dvě skupiny aktivit:

- generování rozumného množství strategických variant, které by mohly vést k eliminaci strategické mezery,
- výběr strategie, která bude po schválení vedením firmy realizována.

Podle Fotra a kol. (2012) by měla být provedena jako první diskuze na prověření poslání firmy, od kterého se odvíjí vize, na jejímž základě jsou vyvozeny strategické cíle. Následně se vytvoří scénáře reflektující vývoj prostředí.

#### 3.4.1 Analýza SWOT

K prozkoumání vzájemných vztahů interního a externího okolí může být použita například SWOT analýza. Základní data pro zpracování SWOT analýzy pochází ze situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

SWOT je zkratka pro čtyři klíčové faktory prostředí podniku:

- **S**trengths – silné stránky,
- **W**eaknesses – slabé stránky,
- **O**pportunities – příležitosti,
- **T**hreats – hrozby.

Analýza spočívá v charakterizaci a hodnocení klíčových faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. Schematická prezentace SWOT analýzy je vyjádřena pomocí matice SWOT, která se skládá z 9 polí.

David (2010) uvádí 8 kroků tvorby SWOT matice:

1. seznam klíčových externích příležitostí firmy,
2. seznam klíčových hrozeb z externího prostředí firmy,
3. seznam klíčových silných stránek firmy,
4. seznam klíčových slabých stránek firmy,
5. přiřazení silné stránky k příležitosti z okolí a formulace vhodné SO strategie,
6. přiřazení slabé stránky k příležitosti z okolí a formulace WO strategie,
7. přiřazení silné stránky k hrozbě z okolí a formulace ST strategie,
8. přiřazení slabé stránky k hrozbě z okolí a formulace WT strategie.



<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Vnější prostředí</b>		
<b>Příležitosti</b>	Strategie SO Maxi - maxi	Strategie WO Mini - maxi
<b>Hrozby</b>	Strategie ST Maxi - mini	Strategie WT Mini - mini

**Obr. 7: Matice SWOT**

Zdroj: Pošvář, Chládková (2009)

Pomocnou metodou při tvorbě strategie pomocí SWOT je matice vzájemných vztahů. Matice usnadní přehlednost ve velkém množství výstupů analýzy prostředí a pomůže identifikovat, které faktory mají nejsilnější vliv na faktory vnitřního prostředí, nebo mají vliv minimální (Fleisher a Bensoussan, 2015).

Podle Dedouchové (2001) by tabulka měla obsahovat maximálně 10 řádků a sloupců, aby byla přehledná a zachovala si vypovídací schopnost. V řádcích jsou zobrazeny silné a slabé stránky, ve sloupcích příležitosti a hrozby. Vyplňuje se pomocí znamének:

- Znaménko + se použije, pokud silná stránka umožní podniku využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, nebo pokud slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí podniku.
- Znaménko – se použije, pokud silná stránka bude změnou v okolí podniku redukována nebo slabá stránka zabráni podniku vyhnout se hrozbě nebo bude slabá stránka změnou v okolí podniku ještě zvýrazněna.
- Znaménko 0 se použije, pokud mezi faktory neexistuje žádný vztah.

Ze SWOT analýzy se mohou odvodit základní čtyři strategie:

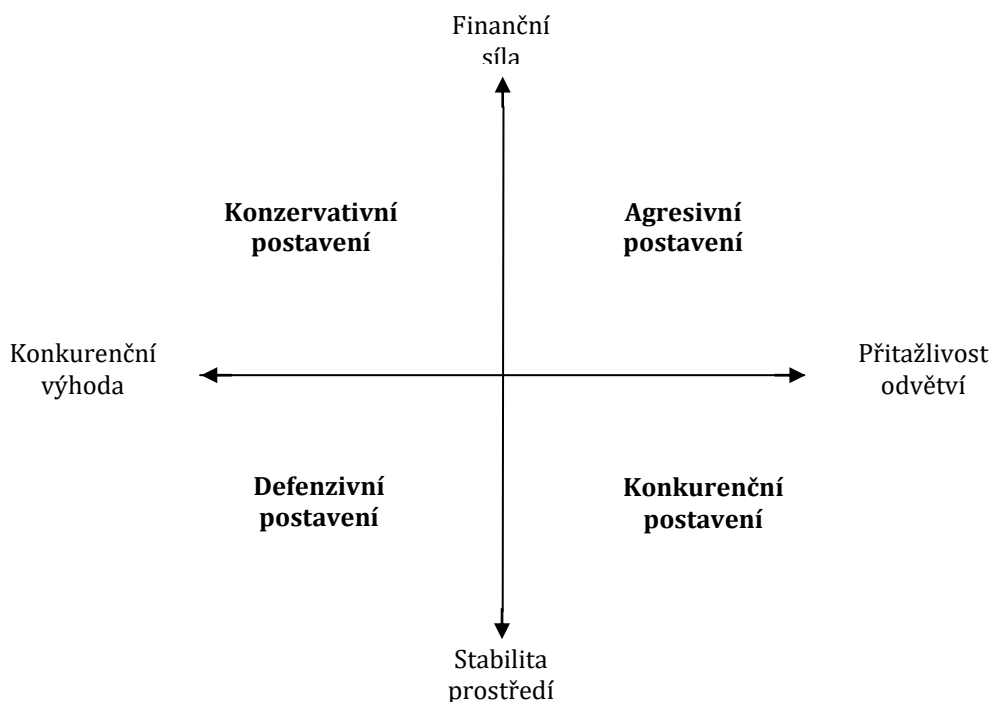
- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí (Maxi-Maxi),
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí (Mini – Maxi),
- ST – využití silných stránek k odstranění hrozeb (Maxi – Mini),
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám (Mini – Mini).

Kovář (2008) řadí mezi výhody SWOT analýzy především její jednoduchost, srozumitelnost, přehlednost a názornost. Jako nevýhody vidí staticnost (analýza hodnotí především současnost, důležitější je ale budoucnost), subjektivnost (možné ovlivnění subjektivním pohledem hodnotitele) a konzervatismus (analýza se snaží současný stav zlepšit, nehledá nová řešení).

SWOT analýza nemusí být využívána jen na úrovni strategického řízení, může být zaměřena i na problémy taktického a operativního řízení, může být zpracována i osobní SWOT – zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

### 3.4.2 Matice SPACE

Metoda SPACE je další metoda, která slučuje výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí do jednoho celku a umožňuje představit si podnikatelskou strategii.



**Obr. 8: Strategické postavení vycházející z metody SPACE**

Zdroj: Podle Davida (2010)

Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím dvou agregovaných kritérií (Veber, 2009):

- stabilita prostředí – vlivy jako technologické změny, míra inflace, bariéry vstupu do odvětví, cenová elasticita poptávky atd.,
- přitažlivost odvětví - vlivy jako růstový potenciál trhu, kapitálová náročnost, technologické know-how atd.

Vnitřní prostředí je rozděleno také na 2 kritéria, a to (Veber, 2009):

- konkurenční výhoda – faktory jako podíl na trhu, životní cyklus produktu, věrnost zákazníků, rychlost zavádění nových produktů atd.,
- finanční síla – faktory jako likvidita, návratnost investic, míra zadlužení, podnikatelské riziko atd.

- **Agresivní postavení**

Atraktivní a relativně stabilní odvětví, podnik má konkurenční výhodu a může si ji chránit, jako kritický faktor lze vnímat vstup nových konkurentů do odvětví.

- **Konkurenční postavení**

Atraktivní a relativně nestabilní odvětví, podnik má konkurenční výhodu, kritickým faktorem je finanční síla podniku.

- **Konzervativní postavení**  
Stabilní prostředí s nízkou mírou růstu, jedná se o finančně stabilní podnik. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobků.
- **Defenzivní postavení**  
Neatraktivní odvětví, podniku chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky.

### 3.5 Výběr strategie

Blažková (2007) uvádí, že si firma v praxi nevybere jen jednu strategii, ale že definuje aspekty, na které se chce zaměřit, a podle toho vybere vhodnou strategii. Strategie se člení podle mnoha aspektů. Blažková (2007) uvádí následující:

- dle marketingového mixu,
- růstové strategie,
- zaměřené na konkurenci,
- dle velikosti tržního podílu a míry inovace,
- dle cyklu životnosti trhu,
- dle trendu trhu,
- dle chování na trhu,
- dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci.

Podle Portera (1994) je podstatou každé strategie určitá konkurenční výhoda, jako dvě základní konkurenční výhody vidí nízké náklady nebo diferenciaci (odlišnost). Z toho vyplývají dvě základní strategie podle Portera:

- strategie nízkých nákladů,
- strategie diferenciaci.

Čtyři základní strategické přístupy vycházející z Ansoffovy matice produkt/trh: (Tomek, 2009)

- proniknutí trhu – realizace stávajícího produktu na stávajícím trhu,
- rozvoj trhu – vytváření nového trhu pro stávající produkt,
- rozvoj produktu – vývoj nového produktu pro stávající trh,
- diverzifikace – vývoj nového produktu pro nový trh.

Podle Tiché a Hrona (2002) je výběr strategie proces hodnocení jednotlivých alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- **Přijatelnost**  
Navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, musí být přijatelná pro vlastníky a věřitele, pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku. Uvažovaná strategie by měla být v této fázi hodnocena především podle reálnosti uvažované tržní ceny výrobků, možnosti uspokojení tržní poptávky, vytvoření distribučních kanálů, podílu firmy na trhu, návratnosti vynaložených prostředků, ziskovosti, vývoje nákladů nebo dopadů na životní prostředí (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

- **Vhodnost**

Musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podniku působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí. Podle Keřkovského a Vykypěla (2003) je strategie vhodná, pokud je konzistentní s misí společnosti a s nadřazenými strategiemi, návrh strategie vyplývá z logicky uskutečněné strategické analýzy. Při strategické analýze byly vzaty všechny relevantní faktory a skutečnosti a návrh strategie využívá klíčové schopnosti, jimiž firma disponuje.

- **Realizovatelnost**

Musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Ohodnocení realizovatelnosti podle Tiché a Hrona (2002) spočívá v ohodnocení strategie ve vztahu k finančním zdrojům podniku, těžiště hodnocení spočívá např. v analýze finančních toků nebo v analýze bodu zvratu.

- **Poskytnutí výhody**

Navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností nebo pozice podniku.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Vinařské oblasti

#### Vinařská oblast

Na území České republiky se nachází dvě vinařské oblasti – vinařská oblast Čechy a vinařská oblast Morava. Většina vinic v České republice se nachází ve vinařské oblasti Morava, nachází se z převážné většiny v Jihomoravském kraji, v okresech Znojmo, Břeclav, Hodonín, Uherské Hradiště a částečně zasahuje i do Zlínského kraje (Burešová, Pavloušek, 2014). Oblast Morava vznikla v květnu 2004 v souvislosti s novým uspořádáním vinařských oblastí, podle vinařského zákona č. 321/2004 Sb. a jeho prováděcí vyhlášky č. 324/2004 Sb.

*„Vinařská oblast Morava má výborné předpoklady pro výrobu vína. Vznikají zde skvělá bílá vína se zajímavým spektrem vůní a kořenitostí doplňující minerálnost a látkovou plnost, kterou réva čerpá ze zdejších úrodných půd.“ (Wine of Czech republic, 2015)*

Původně se skládala z 10 podoblastí, znojemské, mikulovské, velkopavlovické, podluží, strážnické, bzenecké, mutěnické, kyjovské, uherskohradištské a brněnské.

Nyní se dělí na čtyři podoblasti (Evinice, 2016):

- Mikulovsko – 4 737ha, 30 vinařských obcí, 25,3 % vinic z ČR,
- Slovácko – 4 514 ha, 115 vinařských obcí, 24,1 % vinic ČR,
- Velkopavlovická podoblast – 5 143 ha, 75 vinařských obcí, 27,5 % vinic ČR,
- Znojemsko – 3 530 ha, 91 vinařských obcí, 19,2 % vinic z ČR.



**Obr. 9: Mikulovská vinařská podoblast**

Zdroj: VOC Mikulov (2014)

### **Mikulovská podoblast**

Mikulovská podoblast má výměru 4 737 ha, spadá do ní 30 obcí, 182 vinařských tratí a 2350 pěstitelů (VOC Mikulov, 2014). Význačné postavení díky kvalitě vín mají v rámci mikulovské vinařské podoblasti např. obce Sedlec, Dolní Dunajovice, Pavlov, Perná, Dolní a Horní Věstonice, Novosedly nebo Brod nad Dyjí (Wine of Czech republic, 2015).

## **4.2 Charakteristika společnosti**

### **Vinařství Pergen**

Vinařství Pergen se nachází v Jihomoravském kraji v mikulovské podoblasti v malé vesnici Perná. Vinařství založil v roce 1999 pan Marek Šurýn.

Malé rodinné vinařství se zabývá jak výrobou vína, tak pěstováním révy vinné. Obhospodařuje pouze vlastní vinice, a to 2,5 ha starších a 3 ha nových vinogradů. Zaměřuje se na bílé odrůdy, převážně odrůdy Pálavu, Ryzlink vlašský, Veltlínské zelené a Sauvignon

Z počátku podnikání vinařství hrozny spíše prodávalo, jen z části úrody se vyrábělo vlastní víno. Až s rozvojem turistiky v Jihomoravském kraji se majitel zaměřil na produkci vlastních vín. Důvodem byla především možnost poskytnout vlastní víno hostům jeho ubytovacího zařízení. Do roku 2005 se vinařství zaměřovalo na sudová vína, poté přešlo na vína lahvová, důvodem byla poptávka po kvalitnějších vínech.

V současné době vinařství vlastní 6 ha vlastních vinogradů, od roku 2009 každoročně vysazuje nové vinice. Vinařství si jako jeden z cílů dává rozšíření vinic v rozloze max. 2 ha, aby neztratilo rodinný charakter a také z důvodu časové a finanční náročnosti. Nová výsadba je od roku 2016 opět v omezené míře povolena, hlavní problém rozšiřování vinic je pro vinařství jeho poloha, nachází se v CHKO Pálava, kde se často setkává s problémy povolení změny kultury půdy. Rozšíření vinic znesnadňuje také vysoká konkurence, větší vinařství mají lepší finanční podmínky a malá vinařství při snaze rozšíření vinic finančně přehlácí.

V roce 2009 se vinařství přestěhovalo z nevyhovujícího sklepa do většího, zakoupilo bývalé šlechtitelské sklepy v Perné. Touto koupí získalo vinařství především investici do nemovitosti, ale také stoupla zadluženost.

### **Základní informace**

IČO:	68685386
Obchodní název:	Marek Šurýn
Statistická právní forma:	Zemědělský podnikatel - fyzická osoba
Datum vzniku:	8. 1. 1999
Adresa:	Perná 16, 691 86 Perná
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti:	Výroba vín, ubytovací služby
Počet zaměstnanců:	2

Vinařství dostalo jméno podle původního názvu obce Perná z roku 1305 – Pergen. Vyjadřuje spjatost s obcí a její vinařskou historií.

Logo zobrazuje název vinařství a siluetu Sirotčího hrádku. Symbolizuje polohu umístění vinařství - obec Perná leží právě pod Sirotčím hrádkem v Chráněné krajinné oblasti Pálava. Na první pohled by mělo logo vyvolat asociace právě na vinařské území pod Pálavou.



**Obr. 10: Logo vinařství**

Zdroj: Wine of Czech republic (2015)

## 4.3 Poslání a cíle společnosti

### 4.3.1 Poslání

Zkoumané vinařství nemá pevně stanovenou vizi ani cíle. Od majitele vinařství byla zjištěna nepsaná pravidla a hodnoty vinařství, které byly získány za účelem formulování poslání podniku.

- Kdo jsou naši zákazníci?

Zákazníky jsou především návštěvníci Mikulovské podoblasti a ubytovacího zařízení, které majitel vinařství vlastní. Vinařství se snaží využít vzrůstající turistické návštěvnosti oblasti.

- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?

Cílem je spokojenost zákazníků, která napomáhá opakovanému nákupu ve vinařství – loajalitě k vinařství.

- Kde působí?

Vinařství má hlavní působnost v obci Perná, vína jsou ovšem v omezeném množství k dostání i v jiných místech mikulovské podoblasti.

- Jaká je „filozofie“ firmy?

Zakládá si na označení „rodinné vinařství“. Vína jsou produkována výhradně z vlastních vinic, dbá se na kvalitu a osobitost vína, kterou má vinařství pod kontrolou od samotného počátku výroby vína.

- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?

Předností může být osobní přístup majitele, který má pod svou kontrolou veškeré činnosti vinařství, nabízí tak odborný přehled a poradenství pro zákazníky.

- Jakými produkty uspokojuje firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyslovené?

V nabídce jsou lahvová vína zemská a jakostní s přívlastkem. Vína je možno ochutnat při degustaci ve vinném sklepě, kde degustaci vede sám majitel nebo proškolený degustátor. Majitel se snaží vyjít vstříc požadavkům zákazníků (časová flexibilita, možnost rozvozu vína, poradenství).

#### 4.3.2 Cíle

- Marketingové cíle – vinařství se chce stát známým rodinným vinařstvím v mikulovské podoblasti. Zaměřit se chce především na prestiž svých vín. Vinařství si klade za cíl zvýšit návštěvnost vinárny, v současné době vinárna obstarává 10 % prodaných vín. Do 5 let chce vinařství zvýšit prodej na 20 % a využít tak potenciálu historické minulosti vinařského sklepa.
- Ekonomické cíle – každoroční dosahování zisku.
- Majetkové cíle – obhospodařovaná plocha 6 ha je pro vinařství nedostačující, každý rok vinařství prodá veškerou svou produkci. Jelikož vinařství nechce hrozny nakupovat, aby mělo pod kontrolou pěstování hroznů, chce své vinice rozšířit. Cílem je rozšíření vinic o 2 ha, aby se zachovalo označení „rodinné vinařství“.
- Rozvojové cíle – v oblasti technologie si vinařství klade za cíl držet se tradičních způsobů zpracování vína, zaměřovat se na integrovanou produkci a bioprodukcii.
- Personální cíle – majitel chce zachovat dosavadní strukturu zaměstnanců a udržet si stávající zaměstnance.
- Ostatní cíle – dalším cílem podniku je udržení stávající klientely, propojení vinařské nabídky s nabídkou ubytování.

### 4.4 Analýza prostředí

#### 4.4.1 Vnější prostředí

##### 4.4.1.1 Analýza PESTE

- **Politicko-právní faktory**

**Legislativa.** Zákonem upravujícím vinohradnictví a vinařství je zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství). Tento zákon byl změněn 20. července 2011 zákonem č. 256/2011 Sb. o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství), ve znění pozdějších předpisů, a zákonem č. 452/2001 Sb., o ochraně označení původu a zeměpisných označení a o změně zákona o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.



Hlavní obsahovou náplní zákona o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 je (eA-gri[2], 2016):

- Zákon vysvětluje podmínky nové výsadby, podmínky práv na opětovnou výsadbu, vysvětluje pojem nepovolená výsadba. Cílem je nepřekročit limit vinic daný Evropskou unií.
- Pěstitel je povinen vést záznamy o hektarovém výnosu – mají-li být hrozny použity k výrobě jakostního vína, nesmí hektarový výnos na vinici, kde byly hrozny vypěstovány, překročit 14 tun na 1 ha.
- Zabývá se způsoby ošetřování vín při výrobě, označování vín, geografickým označováním vín aj.

V současné době se projednává **novelizace zákona o vinohradnictví a vinařství**, zveřejněna byla začátkem roku 2016, novela stále není schválena parlamentem. Zabývá se především problematikou falšování sudového vína a snahou ochránit moravský a český trh vín před nekvalitními produkty. Představenstvo Svazu vinařů (2016) řadí mezi hlavní body novely:

- Povolení nové výsadby vinic je možné v rámci členského státu na ploše 1 % plochy vinic. Povolení je platné od 1. 1. 2016, bez ohledu na platnost zákona.
- U vína vyrobeného nebo plněného v České republice by se údaje o provenienci hroznů měly nově uvádět na etiketě v hlavním zorném poli (přední strana etikety). Spotřebitel tak bude na první pohled informován o původu zpracovaných hroznů.
- Prodej sudového vína bude možný pouze v provozovnách výrobce vína, nebo příjemce nebaleného vína ze zahraničí. Dojde tedy ke snížení počtu obchodujících článků se sudovým vínem. Výrobce nebo příjemce nebaleného vína musí oznámit zahájení i ukončení činnosti prodeje sudového vína v provozovnách Ústřednímu kontrolnímu a zkušebnímu ústavu zemědělskému (ÚKZÚZ) prostřednictvím Registru.
- Nebalené víno z jiného členského státu Evropské unie nebo ze třetí země musí být po dobu 10 dní uskladněno na místě určené pro případnou kontrolu Státní zemědělské a potravinářské inspekce.
- Nová sazba pokut pro vyjmenované správní delikty až do výše 50 mil. Kč.

**Zatřídění vín.** V České republice se vína dělí podle jakosti na:

- stolní víno,
- zemské víno,
- jakostní víno;
  - o jakostní víno odrůdové,
  - o jakostní víno známkové,
  - o jakostní víno s přívlastkem (Kabinetní víno, Pozdní sběr, Výběr z hroznů, Výběr z bobulí, Výběr z cibéb, Ledové víno, Slámové víno).

Hodnocení vín pro účely zatřídění provádí Komise inspekce pro hodnocení a zatřídování vína. Kontrolu zdravotní nezávadnosti, jakosti a značení réвовých vín provádí Státní zemědělská a potravinářská inspekce (SZPI).

**Dotační politika.** Podpora vinohradnictví a vinařství je čerpána z různých zdrojů. Jedná se o zdroje z prostředků ČR a prostředků EU.

- **Národní dotace.** Ministerstvo zemědělství v roce 2016 poskytne českému zemědělství dotace v celkové výši 2, 25 miliardy korun, v roce 2015 to bylo 2, 18 miliardy korun. Jedná se např. o následující dotační programy: podpora zpracování zemědělských produktů, udržování a obnova kulturního dědictví venkova, poradenství a vzdělávání, podpora vybudování kapkové závlahy ad. Jihomoravský kraj v roce 2016 schválil dotační program Podpora vinařství a vinohradnictví v JMK pro obce a svazky obcí v celkové výši 1 milion korun. Dotace jsou určeny pro technické vybavení na podporu vinařství a vinohradnictví a na propagaci vinařství (Dotační portál Krajského úřadu JMK, 2016).
- **Vinařský fond.** Vinařský fond pomáhá vinařům dotacemi na úhrady nákladů vynaložených na pronájem výstavních prostor pro účely přehlídek, soutěží a výstav vín, dotace lze použít i na konání seminářů, školení a konferencí s vinařskou tematikou. Projekt je podporou marketingu a prodeje produktů a podporou v oblasti rozvoje turistiky v oblasti vinohradnictví a vinařství. Podmínkou podpory je umístění loga fondu – Vína z Moravy, vína z Čech (Tomčíková, 2015). Vinařský fond vznikl v roce 2002 na základě změny zákona č. 115/1995 Sb., o vinohradnictví a vinařství, před vstupem ČR do EU bylo jeho úkolem podporovat výsadbu a obnovu vinic a propagovat prodej vína. Vinařským zákonem č. 321/2004 Sb. se úloha fondu změnila a nyní funguje výhradně jako podpora marketingu vína, rozvoje vinařské turistiky a informuje veřejnost o vinohradnictví a vinařství (Vinařský fond ČR, 2016).
- **Podpurný a garanční rolnický a lesnický fond (PGRLF).** Programy podpor úzce spolupracují s Ministerstvem zemědělství s cílem zvýšit konkurenceschopnost českého zemědělství. Nabídka podpor PGRLF zahrnuje 15 programů, primárně je podpora poskytována formou subvence části úroků z komerčních úvěrů, dále podpora pojištění, nákupu zemědělské půdy, úvěry poskytnuté PGRLF a zajištění úvěrů (PGRLF, 2016).
- **Podpory v rámci společné organizace trhu s vínem (SOT s vínem).** V pětiletém plánu ČR v období 2014-2018 je možné využít podporu restrukturalizace a přeměny vinic, a to pro změnu odrůdové skladby vinice, přesun vinice do svahu a techniku zlepšující obhospodařování vinice. Podpora investic je možná pro nové investice na zařízení pro výrobu vinařských produktů (SZIF[1], 2016). V roce 2014 bylo celkem vyplaceno na podporu restrukturalizace vinic přes 102 mil. Kč, pro podporu investic bylo vyplaceno přes 28 mil. Kč (Situační a výhledová zpráva, réva vinná a víno, 2015).
- **Jednotná platba na plochu (SAPS).** Pěstitelům je poskytována jednotná podpora, bez ohledu na to, co pěstují. Jednou z podmínek je obhospodařo-

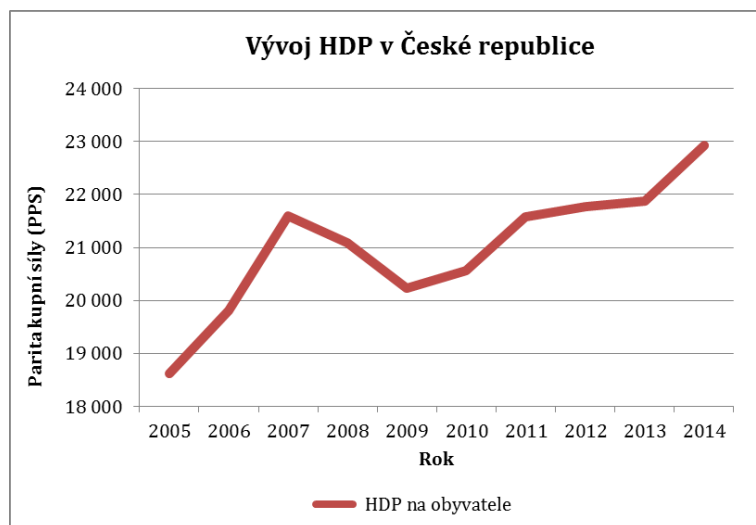
vaná plocha min. 1 ha. V roce 2014 byla výše sazby SAPS 5 997 Kč/ha (SZIF[2], 2016).

- **Program rozvoje venkova 2014-2020** poskytne do českého zemědělství v příštích letech téměř 3,1 miliardy eur (z toho 2,3 miliardy eur z unijních zdrojů a 768 milionů eur z českého rozpočtu). Cílem programu je obnova, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělství prostřednictvím především agroenvironmentálních opatření, dále investice pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků, podpora vstupu mladých lidí do zemědělství nebo krajinná infrastruktura (eAGRI[1], 2015).

- **Ekonomické faktory**

**Hrubý domácí produkt (HDP).** HDP má vliv na cenu vína a výdaje společnosti, při poklesu HDP se vinařské podniky mohou obávat o své finanční prostředky a mohou přestat investovat, u spotřebitelů může dojít k poklesu poptávky vinou menší útraty spotřebitelů. Rostoucí HDP zjednodušuje úvěrové podmínky a usnadňuje tak možnost investování a získání kapitálu. HDP je také jedním z hodnotících kritérií při rozdělování objemů prostředků Evropské unie na podpory vinařství států.

Z vývoje HDP je patrné, že se růst HPD zastavil v letech 2007 – 2009. V současné době HDP zaznamenává rostoucí tendenci. V roce 2015 patřila Česká republika k nejrychleji rostoucím zemím Evropské unie. Zdrojem růstu byly především investice a výdaje na konečnou spotřebu domácností (ČSÚ, 2016).



**Obr. 11: Vývoj HDP České republiky na obyvatele v paritě kupní síly**

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

**Míra inflace.** Míra inflace se v roce 2014 snížila oproti předcházejícímu roku na 0,4 % (viz tab. 2). Míra inflace značně kolísá, v roce 2008 dosahovala 6,3 %, následující rok byla ovšem tato míra pouhé 1 % (ČSÚ, 2015). Nižší míra inflace je pro podniky příležitostí. Vysoká míra inflace představuje pro podnik nejasnost budoucího vývoje, a proto podniky neinvestují. Zvyšující inflace také způsobuje úbytek

poptávky po kvalitních vínech, protože se lidé orientují na levnější a méně kvalitní vína.

**Tab. 2: Vývoj míry inflace v ČR**

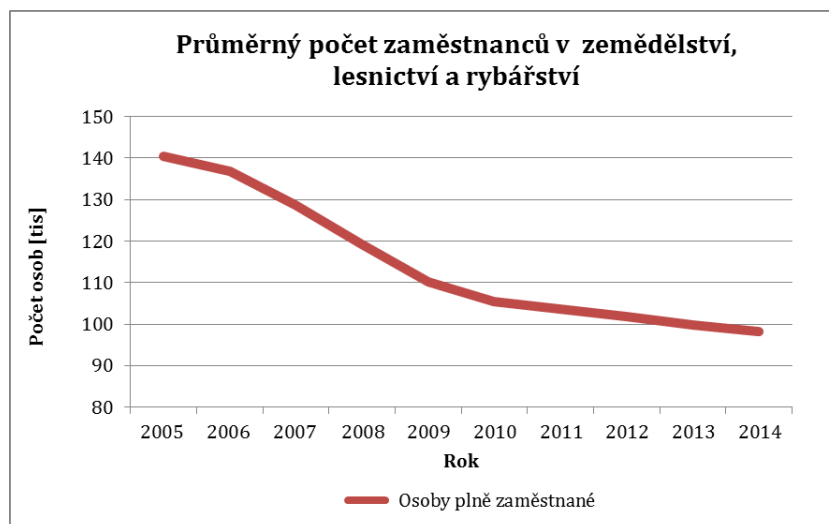
Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace (%)	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

**Nezaměstnanost.** Míra nezaměstnanosti v posledních letech klesá. Pro obyvatelstvo České republiky ve věku 15 a více let byla v roce 2014 obecná míra nezaměstnanosti 6,1 %, přitom v roce 2010 byla tato míra 7,3 %. Stejná míra, tedy 6,1 % byla v roce 2014 i pro obyvatelstvo Jihomoravského kraje (ČSÚ, 2015). Míra zaměstnanosti se zvyšuje a podle údajů Eurostatu (2015) je tato míra nad úrovní průměru států Evropské unie. V roce 2014 byla míra zaměstnanosti ČR 69 % (v roce 2004 dosahovala míra 64,1 %), míra členských států EU byla v roce 2014 na úrovni 64,9 %.

Zaměstnanost v zemědělství ukazuje, že během posledních let průměrný počet zaměstnanců klesá. Data zobrazují osoby plně zaměstnané, což může klesající křivce pomoci, v zemědělství jsou čím dál častější sezónní práce.

Mzdy v zemědělství mají podle ČSÚ rostoucí tendenci. V posledních třech letech je meziroční růst přibližně 4 %. Mzda se snížila naposledy v roce 2009, a to o necelé procento. V roce 2014 byla průměrná hrubá měsíční mzda v zemědělství 21 211 Kč, průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji byla 23 950 Kč (ČSÚ).



**Obr. 12: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v zemědělství, lesnictví a rybářství**

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

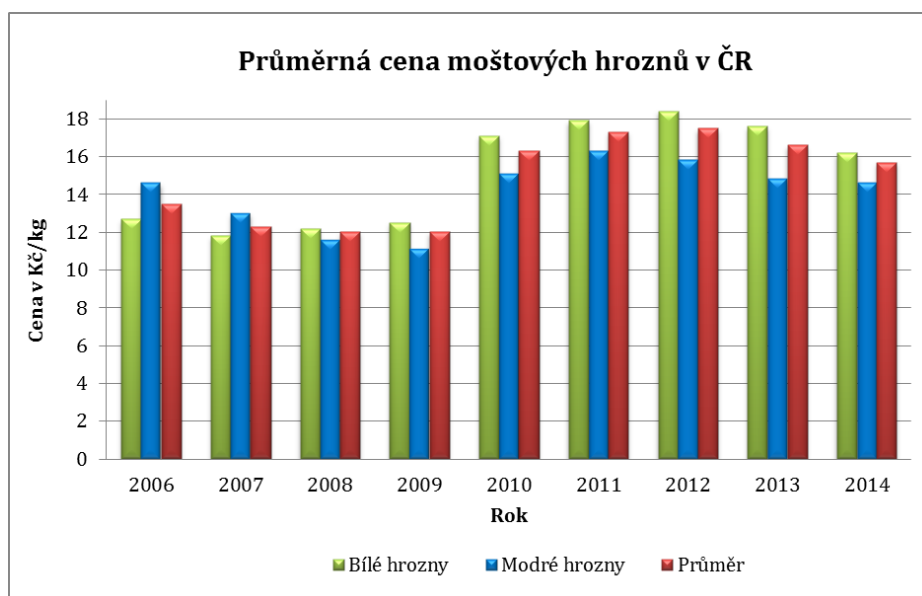
**Vinohradnictví a vinařství.** Podle údajů Českého statistického úřadu bylo v roce 2014 sklizeno celkem 63 533 tun hroznů révy vinné, výnos hroznů se pohyboval kolem 4,03 t/ha. Jednalo se o mírný pokles oproti předešlému roku, kdy bylo sklizeno 74 721 tun, výnos se pohyboval na úrovni 4,77 t/ha.

Více než polovina podniků zabývajících se vinohradnictvím hrozny nezpracovává, ale specializuje se na prodej hroznů zpracovatelským podnikům. Poměr je v posledních letech téměř stabilní, kde 60 % podniků hrozny prodává (Sedlo, 2015).

### Ceny v odvětví vinohradnictví a vinařství

V odvětví vinohradnictví a vinařství jsou důležité tři druhy cen, ceny zemědělských výrobců, průmyslových výrobců a spotřebitelů.

Průměrná cena moštových hroznů za rok 2014 byla 15,70 Kč/kg, pro hrozny odrůdy bílé to bylo průměrně 16,20 Kč/kg a odrůdy modré 14,60 Kč/kg. Modré hrozny jsou odrůdou levnější od roku 2008. Největší rozdíl byl v roce 2013, kdy byly bílé hrozny dražší o 2,8 Kč/kg (Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno, 2015). Vývoj ceny hroznů je znázorněn na obrázku níže.



**Obr. 13: Vývoj průměrné ceny bílých a modrých hroznů v ČR v letech 2002-2014**

Zdroj: Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno, 2015

Hrozny jsou prodávány převážně dlouhodobě smluveným odběratelům. Ne vždy ale prodejní cena převyšuje náklady na pěstování. Započítat se ale musí dotace, které vinohradníkům náklady snižují. V roce 2012 průměrné náklady převyšovaly prodejní cenu, průměrná ztráta byla 1,90 Kč/kg hroznů, ale po započítání všech průměrných dotací vychází zisk 2 Kč/kg hroznů. V roce 2014 však i po započítání všech průměrných dotací vychází ztráta ve výši 5,70 Kč/kg (Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno, 2015).

Ceny průmyslových výrobců vín jsou sledovány tržním informačním systémem SZIF na měsíční bázi. Jedná se o ceny, za které jsou vína odebrána z výrobních podniků bez nákladů dopravy a bez DPH. Od roku 2009 se průměrné ceny jakostních bílých i červených vín zvyšují, naopak ceny vín s přívlastkem se snižují. Vyšší ceny dosahují červená jakostní vína nad bílými. Kdy rozdíl v roce 2014 činil v průměru 6,6 Kč/l.

**Tab. 3: Vývoj cen lahvových vín průmyslových výrobců**

Rok	Vino s přívlastkem [Kč/l]		Jakostní bílé víno [Kč/l]		Jakostní červené víno [Kč/l]	
	Rozmezí	Průměr	Rozmezí	Průměr	Rozmezí	Průměr
2009	76,50 - 114,10	91,30	42,90 - 55,70	50,00	45,70 - 54,90	49,80
2010	66,60 - 110,30	82,20	32,70 - 69,00	54,60	33,00 - 86,90	58,20
2011	68,40 - 122,30	85,20	51,40 - 70,00	59,60	44,40 - 79,20	61,60
2012	79,50 - 112,70	87,40	52,70 - 63,20	58,00	52,00 - 67,20	59,20
2013	78,50 - 117,20	89,00	56,30 - 64,70	60,30	56,90 - 69,70	62,50
2014	70,30 - 100,90	82,70	55,70 - 69,70	60,40	56,30 - 107,90	67,00

Zdroj: Zpráva o trhu vína a vinných hroznů (2016)

Spotřebitelské ceny sleduje český statistický úřad. V letech 2005 – 2008 došlo k postupnému cenovému propadu cen jakostního bílého vína o 4,77 Kč/l. Od roku se ceny opět zvyšují, v roce 2014 stál litr bílého jakostního vína v průměru 71,24 Kč.

- **Sociálně-kulturní faktory**

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji mírně roste (tab. 2). Od roku 2005, kdy měl 1 130 358 obyvatel, vzrostl počet obyvatel v roce 2014 na 1 172 853 obyvatel. Přírůstek je způsoben také stěhováním, za posledních 10 let bylo nejčetnější stěhování patrné v roce 2008, kdy byl přírůstek stěhováním 4 678 obyvatel, v roce 2014 to bylo jen 1 372 obyvatel. Obyvatelstvo postupně stárne, průměrný věk obyvatelstva dosahuje 41,9 let, za posledních 10let se zvýšil o 1,9 roku (ČSÚ, 2015).

V odvětví vinařství je důležitá věková skladba obyvatel, konzumovat alkoholické nápoje mohou lidé od 18 let, podle statistik ve věku nad 20 let bylo v roce 2014 přes 946 tisíc, tedy kolem 80 % všech obyvatel Jihomoravského kraje (ČSÚ, 2015).

**Tab. 4: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji v tisících**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Počet obyvatel</b>	1 130	1 132	1 140	1 147	1 151	1 154	1 166	1 168	1 170	1 172

Zdroj: Český statistický úřad (2015)

V Jihomoravském kraji se nachází 14 vyšších odborných škol a 14 vysokých škol, z toho 5 veřejných. Nejčetněji bývá zastoupen bakalářský studijní program. Hlavním městem vysokých škol v kraji je Brno, v roce 2014 studovalo vysokou školu v Brně přes 71 000 lidí. V kraji nechybí také školy se zaměřením vinohradnictví a vinařství, studovat tento obor lze např. ve Valticích, kde se nachází Střední odborná škola vinařská a Střední odborné učiliště zahradnické. Vysokou školou nabízející tento obor je Mendelova univerzita v Brně a její zahradnická fakulta v Lednici. Tuto fakultu v roce 2014 navštěvovalo více než 1 300 studentů (ČSÚ, 2015).

Národní vinařské centrum pořádá školení a semináře s vinařskou tematikou jak pro odborníky, tak pro veřejnost. Ve své nabídce má vzdělávací program Vinařský marketing, který byl poprvé otestován v roce 2014. Tento program má dvě části – e-learning a dvoudenní praktické školení. Dále nabízí programy Moderní vinař, Sommelier junior nebo Degustace vína – věda i umění (Národní vinařské centrum, 2016).

Jihomoravský kraj je proslulý vínem, také proto se zde pořádá celá řada vinařských akcí. Mezi oblíbené patří **výstavy vín**, které jsou pořádány obcemi při příležitosti ochutnávky vín místních vinařů, mezi časté patří ochutnávky mladých vín nebo velikonoční košty. **Otevřené sklepy** pořádají vinaři jedné nebo několika obcí. Je to způsob, jak zviditelnit vinařství ve vesnici za pomoci spolupráce všech zapojených vinařů. Vinařské sklepy jsou otevřeny pro veřejnost, je zde připravena ochutnávka vín a pohoštění. Velkou popularitu získaly také **moravské vinařské stezky**, které propojují cykloturistiku a víno. Jedná se o síť dlouhou 1200 km, tvořenou deseti okruhy. Typickou vinařskou akcí je na jižní Moravě **vinobraní** – vinobraní ve Znojmě a v Mikulově se stalo pojmem v nabídce podzimních kulturních akcí. Vinobraní je spojeno jak s vínem a burčákem, tak také s gastronomií, folklórem a kulturou. **Svatomartinské víno** je první víno ročníku, které se podle tradice může začít koštovat 11. listopadu na sv. Martina. Pod značkou svatomartinské víno lze prodávat pouze vína, která splňují určená kritéria. Lahve bývají uzavřeny zátkou nebo uzávěrem se značkou „Svatomartinské“.

Podle průzkumu trhu uskutečněného Vinařským fondem lidé v České republice preferují tuzemská vína a považují je za kvalitnější než vína dovezená. Tuzemská vína preferuje 58 % konzumentů vína (Agris, 2015).

#### • **Technologické faktory**

**Výrobní technologie.** Postupem času se i u pěstování a výroby vína přechází k novým technologiím, které napomáhají kvalitě vína nebo pomáhají snižovat náklady vinařů.

Sběr hroznů lze provádět klasicky ručním sběrem nebo se může využít **kombajnů na sběr hroznů**. Tento způsob je využíván především většími vinaři na ploše vinohradů se stejným druhem hroznů. Ruční sběr umožňuje třídění hroznů, kombajny však šetří čas i peníze.

Způsoby výroby vína, především **zrání vína**, se časem změnilo. Dříve se většina vín vyráběla v dřevěných sudech, v dnešní době se přechází k nerezovým tankům, které lze připojit na chladicí i ohřívací systém. Hlavní výhodou nerezových nádrží je tvarová i objemová variabilita, dlouhá životnost, snadná údržba. Nevýhodami jsou hlavně vysoké pořizovací ceny. Výjimkou při užívání nerezových nádrží bývá výroba červených vín, kde se obliba dřevěných sudů zachovává. Za zmínku jistě stojí sud Barrique, jedná se o dubový sud ošetřený opálením na vnitřní straně. Víno, které zráló v těchto sudech, se může pyšnit vlastnostmi jako chuť vanilky, karamelu, kávy, nebo kouřové a bylinné aroma (Réblová, Hausknotz, 2014). **Výběr zátky** je také důležitým faktorem, tradiční korkové zátky bývají v dnešní době často nahrazovány, náhradou může být plastový uzávěr napodobující korek, šroubovací uzávěr nebo např. skleněný uzávěr. Jako důvod náhrady korku bývá často

uváděna pachut' po korku. Volba druhu zátky závisí na kvalitě vína, pěstitelské oblasti a okruhu spotřebitelů. V budoucnu se předpokládá, že budou hrát velkou roli uzávěry, kterými lze řídit průběh zrání. Na trhu je také velké množství **obalů vína**. Nejčastějším obalem je skleněná lahev, nabízí se velký výběr z různých barev, tvarů a velikostí lahví, kde je nejčastější objem 0,75l. Na trhu se ale objevují i jiné obaly jako např. PET lahve nebo nápojové kartony. Rozšiřuje se také výběr **etiket** na víno, vinaři si mohou vybrat nejen design etikety, ale dokonce si etikety mohou sami tisknout.

**Informační technologie.** Do vinařského odvětví vstoupily také informační technologie, dovolují vinařům vést v elektronické podobě veškerou podnikatelskou agendu, jako je účetnictví, skladování nebo prodej. Technologie dovolují založit si také webové nebo sociální stránky, které prospívají marketingu.

V Jihomoravském kraji mělo v roce 2014 přístup k internetu 73 % domácností, za posledních 10 let se tento podíl více než ztrojnásobil, v roce 2005 mělo přístup jen 22 % domácností v kraji (ČSÚ, 2015). Výzkum společnosti Mediaresearch pro rok 2014 ukázal, že 67 % z internetově aktivních lidí používá smartphone<sup>1</sup> nebo tablet, 59 % lidí používá smartphone na úkor klasického mobilního telefonu. Více než třetina uživatelů smartphonů si stáhla více než 10 mobilních aplikací (Mediaresearch, 2015). V poslední době se také objevují mobilní aplikace zabývající se vínem. Aplikace **Víno na dotek** umožňuje získat informace o daném víně, psát k němu poznámky a sdílet své poznatky na sociální síti. Do této aplikace se mohou zapojit všichni producenti českého nebo moravského vína, kteří přispívají do vinařského fondu. Na stránkách ministerstva zemědělství ČR je k dispozici online aplikace **Původ a kvalita vína**, která nabízí ucelenou databázi všech přívlaskových tuzemských vín (Vína na dotek, 2015).

Díky rozvoji internetu se také rozvíjí e-commerce<sup>2</sup>, rok 2015 zaznamenal obrát 81 miliard Kč, o 20 % více než v předcházejícím roce. Na internetu se nachází přibližně 38 tis. e-shopů a 56 % lidí nakupuje na internetu několikrát do roka (Shoptet, 2016).

- **Ekologické faktory**

**Dopad produkce na prostředí** je negativní především u konvenčního způsobu pěstování vína. Tento způsob produkce je zaměřen na maximalizaci výnosů, bez ohledu na dopad pro životní prostředí. Chemickým ošetřováním vinic proti škůdcům a chorobám roste negativní vliv ochrany vinic na okolní krajinu a na zdraví lidí. Od konvenční produkce se postupně upouští.

**Ekologické vinohradnictví** je založeno na základě nařízení Rady č. 834/2007, které stanovuje základní postupy, principy a pravidla pro ekologickou zemědělskou produkci. Ekologické vinohradnictví je zaměřeno na používání přirozených procesů a recyklace v oblasti produkce potravin, oblasti kontroly chorob, škůdců

---

<sup>1</sup> Smartphone – chytrý telefon vybavený operačním systémem, nabízí uživatelům srovnatelné funkce, jako nabízí počítače.

<sup>2</sup> E-commerce – elektronické obchodování, obchod realizovaný prostřednictvím internetu.



a plevelů (Ekovín, 2015). Svaz integrované a ekologické produkce hroznů a vína o. s. EKOVIN realizuje projekty, které napomáhají ekologickému prostředí, jedná se např. o projekt VINOENVI a ECOWIN (Ekovín, 2015).

- Projekt VINOENVI - ekologické vinohradnictví a biodiverzita. Projekt přeshraniční spolupráce Česká republika – Slovenská republika 2007-2013. Řešeným problémem v rámci projektu byl monitoring a výzkum vazby bioprodukce a životního prostředí na území vinařských oblastí Moravy a Slovenska a srovnání výsledků se zkušenostmi z okolních zemí Evropy při společných česko-slovenských konferencích.
- Projekt ECOWIN. Hlavním cílem projektu je minimalizace až odstranění rizikových technologií z vinohradnictví, posílení multifunkcionality vinohradnictví v krajině a zavedení systému syntetizujícího funkce ochrany přírody a vinohradnické produkce. Cíle by mělo být dosaženo pomocí následujících prvků:
  1. vývoj a testování prakticky realizovatelného, dlouhodobě udržitelného vinohradnictví zajišťujícího jak ochranu přírody a krajiny, tak produkci špičkových kvalit hroznů a vín,
  2. ochrana a podpora biodiverzity ve vinicích a viniční krajině,
  3. vývoj a ověření z hlediska ochrany přírody vhodného managementu přechodných prvků na okrajích vinic a okolních, z hlediska ochrany přírody cenných biotopů, optimalizace péče o ladem ležící vinice,
  4. ověření opatření vedoucích k náhradě aplikací chemických herbicidů a insekticidů alternativními biologickými metodami.

**Víno z integrované produkce.** Integrovaná produkce (IP) představuje způsob zemědělského hospodaření, cílem je trvale udržitelný rozvoj ve smyslu § 6 zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. Jde o hospodaření postupem, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeba a přitom nesníží rozmanitost přírody a uchovává přirozené funkce agroekosystémů a ostatních ekosystémů (Pavloušek, 2011).

**BIO produkce vína.** BIO víno je vyráběno z hroznů, které jsou pěstované podle pravidel ekologického zemědělství – bez používání chemických přípravků, průmyslových hnojiv, umělých látek a hormonů. Výrobci vína v EU splňující pravidla ekologické produkce mohou od roku 2012 označovat svá vína jako „BIO“ a používat logo EU pro ekologickou produkci.

Zájem o biopotraviny se v ČR zvyšuje, uvedl tak ministr zemědělství, oproti roku 2013 se zvýšila spotřeba biopotravin v ČR v roce 2014 o 3,9 % (eAgri, 2015).

**Biodynamická produkce.** Biodynamická vína jsou ještě o krok dál než BIO vína, jsou certifikována biodynamickou organizací Demeter. Ošetřování v biodynamickém vinohradnictví využívá energetických sil vesmíru, spočívá v ovládnání růstu rostlin pomocí pohybu Měsíce, Slunce a planet (Pavloušek, 2011).

Podle analýzy klíčových faktorů působících na odvětví organického vinařství Formánkové, Chládkové a Tomšíka (2014) patří Česká republika mezi 10 států

s největším podílem organické zemědělské půdy. V roce 2011 bylo registrováno 77 subjektů vyrábějících organické víno, nízký počet může být způsoben velkou administrativní náročností a vysokými provozními náklady.

#### 4.4.1.2 Porterův model 5 hybných sil

- **Riziko vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů do odvětví vinohradnictví a vinařství byl ovlivněn především výsadbou nových vinic. Možnost výsadby nových vinic se vstupem do Evropské unie v roce 2004 omezila. Po vstupu nebylo možné vysazovat nové vinice, byla možná pouze opětovná výsadba<sup>3</sup> již existujících vinohradů. Změna nastala v roce 2016, od kterého můžou pěstitelé ČR využít možnosti nové výsadby, vinohrady se mohou rozšířit o 1 %. Riziko vstupu nových konkurentů se tímto povolením zvýšilo. Rok 2016 nabídl novou výsadbu vinic o ploše 178 ha (Zpráva o trhu vína a vinných hroznů, 2016).

Finanční náročnost nové výsadby vinohradu o ploše 1 ha vyjde přibližně na 500 tis. Kč, návratnost této investice vyžaduje vždy delší dobu (Zpráva o trhu vína a vinných hroznů, 2016). Pěstitelé ale mohou využít nové podpory PGRLF v rámci programu Zemědělec, podpory na sazenice révy vinné pro účely výsadby nových vinic (PGRLF, 2016) nebo programu PVR 2014-2020 pro začínající zemědělce, prostřednictvím podpory realizace podnikatelského plánu. Dále se musí investovat do technologií pro zpracování vína, prostor, marketingu.

Nové konkurenty lze vidět ale také ve vinařství ze zahraničí, jejichž vína pronikají na náš trh. Dovoz vína označuje pouze dovoz vína ze třetích zemí, obchod s vínem mezi členskými státy EU se nazývá intrakomunitární obchod s vínem. V posledních 3 letech se dovoz vína snižuje, přesto má stále vysokou převahu nad vývozem vína z ČR. Produkce vína v ČR se v posledních letech pohybuje okolo 550 tis. hl/rok. Dovoz vína byl v letech 2013/2014 ve výši 1,35 mil. hl, převahu tvořilo víno sudové (ČSÚ, 2015).

V souvislosti s dovozem vína je důležité zmínit termín **pančování vína**. Jedná se o víno, které je nějakým způsobem nedovoleně upravováno, např. se jedná o ředění vína – přidávání vody, alkoholu, cukru, barviv aj. S pančováním se lze setkat především u sudového vína, které je vydáváno za tuzemské, přitom se ale jedná o pančované víno ze zahraničí. V České republice doposud nebylo pančování výrazně trestáno, čeští vinaři bojovali za regulace sudového vína a také za to, aby pančování bylo trestným činem. Praktikami prodeje sudového vína se zabývala Formánková a kol. (2015), systém sankcí v ČR označují za značně nepřehledný a roztržitý a to i pro oblast vinohradnictví a vinařství. Doporučují rozmanitější spektrum sankcí, aby se na předních místech nenacházely pouze peněžité tresty a sankce tak měly i výchovný aspekt.

---

<sup>3</sup> Právo na opětovnou výsadbu vydává na základě žádosti Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský pěstiteli, který vyklučil vinici, nebo se zavázal, že vyklučí vinici před uplynutím třetího roku od výsadby nové vinice.

V roce 2014 Státní zemědělská a potravinářská inspekce (SZPI) provedla kontrolu 471 vzorků sudového vína, 151 vzorků této kontrole nevyhovovalo, tedy téměř jedna třetina (Situační a výhledová zpráva Réva vinná a víno, 2015).

Ministerstvo zemědělství připravilo novelu zákona, která by měla zpřísnit prodej a dovoz sudového vína.

Hrozba vstupu nových konkurentů je snížena především bariérami vstupu do odvětví, od roku 2016 je nově povolena nová výsadba, kvůli vysoké finanční náročnosti se ale neočekává její celé využití.

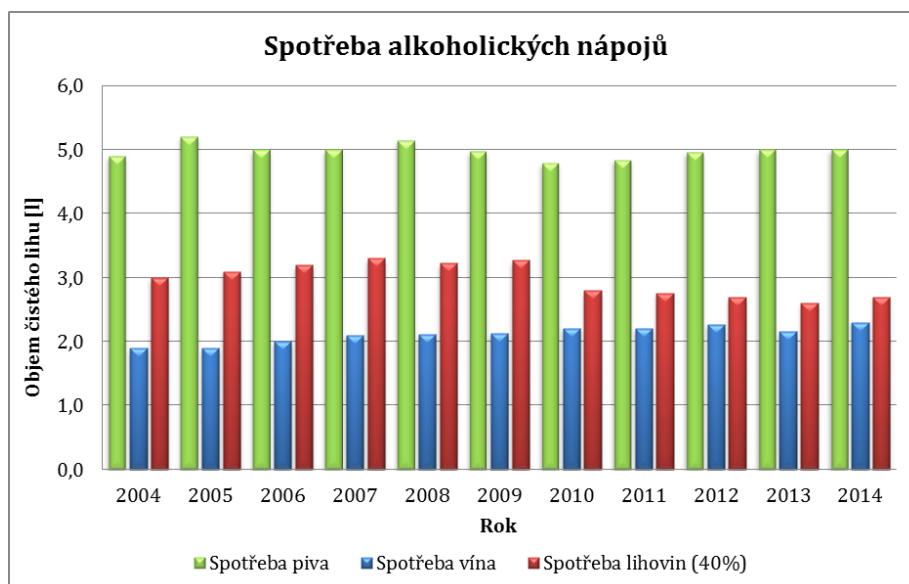
#### • Hrozba substitučních produktů

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj zveřejnila analýzu spotřeby alkoholu na osobu za rok 2013, v této analýze se Česká republika umístila na předních pozicích se spotřebou 11-12 litrů na obyvatele (OECD Health Statistics, 2015).

Jako substituty vinařských produktů se mohou označit další alkoholické nápoje, jako největší substitut bývá často označováno pivo. Při pohledu na rok 2014 bylo spotřebováno 173,3 l alkoholických nápojů na osobu, z toho 19,5 l vína, 147 l piva a 6,7 l lihovin (ČSÚ, 2015). Jde tedy vidět, že pivo má mnohonásobně vyšší spotřebu.

V úvahu se ale musí brát obsah alkoholu. Pivo může obsahovat 0 - 10 % alkoholu, česká piva se ale pohybují nejčastěji v rozmezí 4 - 5 % alkoholu. Kdežto alkohol ve vínu je v rozmezí 10 - 15 %, v lihovinách 40 %. Spotřeba v hodnotě čistého lihu už je vyrovnanější, přesto je spotřeba piva stále nejvyšší.

Pivo je také levnějším alkoholickým nápojem, v roce 2014 byla průměrná cena jakostního bílého vína 71,24 Kč/l, oproti tomu lahvové pivo světlé 10° vycházelo průměrně na 20,86 Kč/l (ČSÚ, 2015). Dalším zvýhodněním piva by mohlo být, zatím neodsouhlasené, snížení DPH u sudového piva z 21 % na 10 %. Spotřeba lihovin klesá, to má za následek především jejich zdražování.



**Obr. 14: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v ČR v hodnotě čistého lihu**

Zdroj: Český statistický úřad

Spotřeba vína je v posledních letech poměrně vyrovnaná, spotřeba piva naopak klesá, přesto má stále vysoké postavení. Dotazníkovým šetřením mezi studenty PEF Mendelu v roce 2013 se ukázalo, že 64 % dotázaných si myslí, že víno nemá substitut. Chládková a Syrovátka (2015) očekávají zvyšování konzumace vína, a to díky kvalitní nabídce vín na tuzemském trhu, zvyšující se povědomosti o konzumaci vína a také díky zvyšující se oblibě vína u mladé generace.

Z analýzy vyplývá, že hrozba substitučních produktů je pro odvětví vinařství nízká.

#### • Rivalita mezi stávajícími podniky

Mikulovská podoblast je druhou největší podoblastí podle rozlohy vinogradů, první místo zaujímá velkopavlovická podoblast. K 31. 12. 2015 byla výměra vinic v obci Perná 295 ha (ČSÚ, 2016).

Největší vinařskou obcí k 31. 12. 2014 jsou Velké Bílovice z podoblasti velkopavlovické, v Mikulovské podoblasti to jsou Valtice, Dolní Dunajovice a Mikulov. Obec Perná patřila v roce 2014 mezi největší vinařské obce v ČR, konkrétně jí patřilo 12. místo, vinice byly osázeny na 259,90 ha a obhospodařovalo je 110 pěstitelů (Situační a výhledová zpráva Réva vinná a víno, 2015).

Na trhu je velké množství pěstitelů, kteří obhospodařují malou plochu vinic a produkují malé množství vína. Oproti tomu velkých vinařství obhospodařujících velké plochy vinic a produkujících vysoké objemy vína je na trhu málo, ale právě tato velká vinařství zaujímají vysoké postavení mezi vinařskými podniky.

Mezi největší vinařství Mikulovské podoblasti se řadí (Wine of Czech republic, 2015):

- Vinařství Mikrosvín Mikulov a. s., rozloha vinic 220 ha, roční produkce 200 tis. lahví, cenové rozpětí 125 – 1780 Kč,
- Vinné sklepy Valtice a. s., rozloha vinic 530 ha, roční produkce 4 mil. lahví, cenové rozpětí 75 Kč – 890 Kč,
- Vinofol, s. r. o., rozloha vinic 120 ha, roční produkce 300 tis. lahví,
- Vinařství Volařík, rozloha vinic 90 ha, roční produkce lahví 250 tis. lahví, cenové rozpětí 160 – 390 Kč.

Vyjednávací síla konkurentů je v odvětví vysoká, malá vinařství tuto sílu mohou snížit použitím konkurenčních nástrojů, jako je cena nebo propagace. Další možností, jak snížit vyjednávací sílu velkých vinařství, je sdružení vinařů. Vinařské obce pořádají festivaly otevřených sklepů za účelem přilákání potencionálních zákazníků a zviditelnění vinařství. V obci Perná byl pořádán v roce 2016 již třetí ročník akce Otevřené sklepy Perná, kde bylo otevřeno 15 vinařství, organizaci akce mělo na starosti sdružení Vinaři Perná o. s.

Konkurenční výhodu mají vinaři, kteří poskytují širokou škálu nabízených produktů, od vín zemských, jakostních, jakostních s přívlastkem až po jakostní perlivá nebo likérová vína. A vinařství, která se od ostatních odlišují, mohou využít například své polohy. Od roku 2009 se v České republice produkují vína originální certifikace (VOC). Jedná se o vína typických odrůd daného vinařského regionu a z vybraných viničních tratí. Hodnocení vín provádí členové příslušného sdružení VOC (Vinařství VOC, 2012).

V roce 2014 bylo možné označovat vína originální certifikace v pěti sdruženích:

- VOC ZNOJMO, z. s.,
- V. O. C MIKULOV, o. s.,
- VOC MODRÉ HORY, o. s.,
- VOC PÁLAVA, o. s.,
- VOC BLATNICE – Cech blatnických vinařů.

V obci Perná se nachází velké množství vinařství, která nabízí ubytování nebo vinárnu. Největším konkurentem v odvětví je vinařství Stanislav Popela, které nabízí širokou nabídku vín a propracovanou propagaci napříč celou Českou republikou. Slabou stránkou vinařství je absence ubytovacího zařízení a vlastní vinárny v obci. Silnou stránkou je velká rozloha vinic (20 ha), vysoké množství prodejních míst po celé republice a propagace vinařství. Konkurentem z hlediska poskytovaných doplňkových služeb je Vinařství Machů, které konkuruje lepší polohou vinného sklepa s posezením, a Vinařství z Podpálaví nabízející prostory degustace až pro 40 osob.

#### • Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele v oblasti vinařství je možno považovat prodejce moštových hroznů. Vinařství, která mají nedostatek vinohradů či nedostačující úrodu, mohou využít nákupu hroznů. Jak už bylo zmíněno, prodejem hroznů se zabývá více jak polovina pěstitelů hroznů. Je to také způsobeno rozvržením vinic, v ČR bylo v roce 2014 obhospodařováno 17,6 tis. ha vinic, zaregistrováno bylo 18,5 tis. pěstitelů. Pěstitelů s menší rozlohou vinohradů, tedy do 0,1 ha bylo 31%, tato plocha vinic tvořila pouze 4 % celkové plochy vinic ČR. Pěstitelů obhospodařujících vinice nad 5 ha bylo pouhé 1 %, ale plocha těchto vinic tvořila 40 % celkové plochy vinic (Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno, 2015).

Prodej sazenic révy vinné je ovlivněn výsadbou nových vinic, v roce 2014 bylo vysazeno 348 ha nových vinic. Jedná se o mírný pokles oproti předchozím rokům, ale dá se říci, že výsadba nových vinic se od roku 2011 pohybuje na stejné úrovni, a to 340–400 ha. V porovnání např. s roky 2005–2008 je výsadba více než dvojnásobná (Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno, 2015).

V mikulovské podoblasti se nachází specializovaný prodejce sazenic révy vinné, a to Vinofrukt, a. s., z Dolních Dunajovic.

Podle Škorpíkové a Černíkové (2003) je počet prodejců mechanizace v ČR vysoký, většinou se tyto prodejci specializují na celé zemědělství a mechanizace pro vinohradnictví tvoří jen část jejich prodeje. Nabídku doplňují službami jako pojištění, leasing, úvěry a jiné. Vinohradnickou mechanizaci nabízí prodejce CIME-M, s. r. o., ve Valticích, BISO SCHRATTENECKER, s. r. o., v Sedleci u Mikulova nebo prodejce HM, s. r. o., z Hodonína.

V mikulovské oblasti a jejím blízkém okolí se nachází řada dodavatelů nabízejících vinohradnické a vinařské potřeby.

**Tab. 5: Vybraní prodejci vinařských potřeb Mikulovska**

Nabízené služby	BS Vinařské potřeby, s. r. o.	PEMAG spol., s. r. o.	Vincoop Mikulov	C. R. INTERNATIONALE, s.r.o.	Proneco s. r. o.
Sazenice révy vinné		✓		✓	
Ochrana a údržba vinic	✓		✓		✓
Technologie pro zpracování vína	✓			✓	✓
Přípravky do vína	✓		✓		✓
Filtrace a plnění	✓			✓	✓
Mobilní plnicí linka	✓				
Lahve	✓		✓		
Uzávěry, korky, zátky	✓	✓	✓		✓
Tisk etiket	✓	✓	✓		

Mimo prodejce širokého sortimentu vinařských potřeb se v Mikulovské oblasti nachází také specializovaní prodejci. Mobilní plnicí linku mimo BS Vinařské potřeby nabízí také společnost Lahvujeme, s. r. o., z Dolních Dunajovic nebo společnost OENOGALA, s. r. o., z Kobylí. Ve Valticích se nachází společnost BRICOL-M, spol. s r. o., která se specializuje na prodej skla a lahví a jejich doplňkového sortimentu. Laboratorní rozborů vína nabízí BS Vinařské potřeby nebo Proneco, s. r. o., z Klentnice.

Vyjednávací síla dodavatelů není vysoká z důvodu jejich velkého množství a zastupitelnosti. Každá ze zkoumaných služeb je nabízena minimálně 2 provozovateli. V úvahu se musí vzít také blízkost k rakouským hranicím, kde se nachází možnost dalších potencionálních dodavatelů, a samozřejmě další dodavatelé z Jihomoravského kraje i z celé České republiky.

#### • Vyjednávací síla zákazníků

Vinařství Pergem nabízí prodej přímo ve vinařství, což umožňuje individuální přístup k zákazníkovi a s ním spojené výhody jako poradenství, degustace vína přímo ve vinařství, možnost propojení s vinařskou turistikou, pro prodejce je to pak především navázání kontaktu s odběratelem a možnost dlouhodobějšího prodeje. Vinařství má v letní sezóně otevřenou nově zrekonstruovanou vinárnu v areálu vinařského sklepu. K tomuto typu prodeje přispívají vinařské akce konané v okolí vinařství, kde může vinař své víno propagovat. V Mikulovské podoblasti k propagaci slouží především moravské vinařské stezky, dny otevřených sklepů nebo výstavy vín.

Jihomoravský kraj je po hlavním městě druhým nejnavštěvovanějším regionem republiky, za tři čtvrtletí roku 2015 poskytla hromadná ubytovací zařízení v Jihomoravském kraji ubytování 1 245,6 tisícům osob, což činilo 9,1 % podílu na návštěvnosti v ČR (ČSÚ, 2015). Vinařství umožňuje ubytování nad vinným sklepem a v druhém nedalekém penzionu, kde svá vína nabízí, což vytváří další potencionální zákazníky, kteří přijdou do přímého styku s víny vinařství.

Víno lze zakoupit v restauracích a hotelech ve městě Mikulov. Restaurace a hotely nemají velkou vyjednávací sílu, jedná se spíše o domluvu mezi vinařstvím a prodejci o ceně. Tento způsob distribuce je pouze doplňkovou formou prodeje vinařství.

Vinařství nespolupracuje s obchodními řetězci, které mají v dnešní době stěžejní postavení v prodeji vína. Obchodní řetězce mají také velmi vysokou vyjednávací sílu, co se ceny týče.

Při zkoumání vyjednávací síly zákazníků se musí vzít v úvahu počet potenciálních konkurentů, který je vysoký, a možnost přechodu k jinému dodavateli, která je snadná díky velké nabídce konkurentů. Vinařství se tedy potýká s vysokou vyjednávací silou zákazníků. Snížit tuto sílu může využitím propagace vinařství, kvalitou vín, cenovou politikou a nabízenými službami (degustace, ubytování). Vinařství každoročně získává nové zákazníky díky provozu ubytovacího zařízení.

#### 4.4.2 Příležitosti a hrozby

Z analýzy vnějšího a oborového prostředí byly zjištěny následující příležitosti a hrozby.

Příležitosti:

- růst HDP – rostoucí postavení české ekonomiky,
- klesající míra inflace,
- podpůrné dotační programy z prostředků České republiky a Evropské unie,
- atraktivita vinařské turistiky v Jihomoravském kraji, četnost veřejných akcí s vinařskou tematikou,
- nové výrobní technologie ve vinařství,
- nové technologie v oblasti informatiky,
- nabídka vzdělání v odvětví vinařství a vinohradnictví,
- propojení více vinařů za účelem větší vyjednávací síly,
- bariéry vstupu do odvětví (malá možnost vstupu nových konkurentů),
- uvolnění nové výsadby od roku 2016 (možnost rozšíření vinic),
- zvyšující se spotřeba vín,
- zvětšující se poptávka po bioproduktech,
- snižování objemu dovezeného vína.

Hrozby:

- nízká rentabilita vinohradnictví v posledních letech,
- klesající zaměstnanost v zemědělství,
- bariéry vstupu do odvětví (omezení legislativou, finanční náročnost),
- uvolnění nové výsadby od roku 2016 (vstup nových potenciálních konkurentů),
- velká konkurence v oblasti vinařství,
- vysoká spotřeba piva (levnější substitut),
- dovoz levného sudového vína,
- velká vyjednávací síla obchodních řetězců,
- velká vyjednávací síla zákazníků (snadný přechod k jinému distributorovi),

- závislost na klimatických podmínkách (živelné katastrofy mají dopad na vinice – kroupy, mráz atd.),
- velké množství akcí s vinařskou tematikou (přehlcenost trhu).

#### 4.4.3 Vnitřní prostředí

##### 4.4.3.1 Hodnotový řetězec

###### Řízení vstupních operací

Vinařství obhospodařuje 6 ha vinic se zaměřením převážně na bílé odrůdy. Vinice se nachází na viničních tratích Goldhamer, Purmice, Bergrus, Levá klentnická a U Mikuláška. Všechny vinice leží v katastru obce Perná, což umožňuje dobrou dostupnost. Vinařství produkuje z bílých vín odrůdy Ryzlink vlašský, Veltlínské zelené, Pálava, Chardonnay, Rulandské šedé, Sauvignon, Aurelius, Muškát Moravský, Ryzlink rýnský, Hibernal. Z červených vín Zweigeltrebe, Cabernet Moravia a Dornfelder.

Ve svých počátcích vinařství využívalo dotace, a to především na technologické vybavení. V dnešní době dotace nevyužívá, nemá přehled o všech možnostech dotací. Hlavní problém vidí v administrativní a časové náročnosti dotací.

Řízení zásob pro zpracování má na starosti majitel, jedná se o zásoby vinohradnického materiálu, jako jsou vinohradnické sloupky, dráty, napínače drátů, nůžky, prostředky k ošetření vinic, přípravky do vína. Vinařství volí dodavatele na základě dobré dostupnosti a ceny. Dodavatelé jsou především z České republiky, výjimečně se volí dodavatelé z Rakouska. Mezi stálé dodavatele patří:

- EIKA Znojmo, a. s. – materiál do vinic (dráty, vinohradnické sloupky),
- Biocont Laboratory, spol. s r. o. - přípravky do vinohradu (postřiky),
- BS Vinařské potřeby, s. r. o. – laboratoř, přípravky do vína.

Etikety se vyrábí na zakázku v Břeclavi. V současné době má vinařství samolepící etikety s lesklou ražbou, cena etikety 5 Kč/ks.

###### Výrobní a provozní operace

Zatřídění vína začíná již na vinici, kdy je potřeba zavolat vinařského důvěrníka, aby vystavil protokol o cukernatosti hroznů. Po dozrání vína se posílají vzorky do certifikované laboratoře. Poté hodnotí vzorky inspekce SZPI, která rozhodne o zatřídění vína. Celý proces zatřídění je zpoplatněn. Za služby certifikované laboratoře vinařství zaplatí 1000 Kč/vzorek, zatřídění vína podléhá správnému poplatku 300 Kč za každých započatých 10 000 l pro každý vzorek. V současné době je od poplatku osvobozeno prvních 8 šarží od jednoho výrobce v rámci kalendářního roku.

Zatřídění vína s sebou nese jak finanční, tak administrativní zátěž. Majitel se rozhoduje pro zatřídění jak podle úrody, tak podle poptávky odběratelů. Vinotéky požadují kvalitnější vína, kde je nezbytné zatřídění.

Po dokončení sběru hroznů se hrozny odváží do výrobní haly, která leží vedle penzionu, kde dochází ke zpracování. Zpracování je různé pro odrůdy bílé a červené.

Bílé odrůdy se rozdrťí šetrným nerezovým mlýnko-odstopkovačem, poté následuje lisování na nerezovém lisu. Samovolné odkalování probíhá do druhého



dne, dále se provádí zákvas čistou kulturou kvasinek a poté fermentace, která je kontrolována řízeným kvašením pod teplotou 16°C - 18°C. Bílé odrůdy zrají v nezavřených nádržích.

Červené odrůdy se melou do otevřených kádí, kde se samovolně rozkvasí vlastními kvasinkami. Rmut se promíchává ručně 3x až 4x denně, samotné kvašení trvá týden až deset dní. Poté následuje lisování, víno se nechá do druhého dne odstát, stočí se do uzavřených nádob a naočkuje se bakteriemi pro jablečno-mléčné kvašení. Po ukončení jablečno-mléčné fermentace se víno stočí do dubových sudů, kde zraje bez síry měsíce, ale i roky.

Vinařství se nezaměřuje na prodej částečně zkvašeného moštu – burčáku. V nabídce má pouze burčák odrůdy Irsai Oliver, který se nehodí do sortimentu vín vinařství.

### **Řízení výstupních operací**

Lahvování bílých a růžových vín probíhá v březnu. Využívá se specializované mobilní plnicí linky, kde je zaručena sterilita a precizní filtrace, vše bez dotyku lidských rukou. Červená vína se plní po usazení sedimentu po několika měsících bez filtrování. Vinařství využívá služeb společnosti Lahvujeme, s. r. o., z Dolních Dunajovic. Přistavení a sanitace linky stojí 4000 Kč, služba stojí 4–5 Kč/láhev.

Pro bílé lehké odrůdy a růžové odrůdy se používá šroubový uzávěr, pro těžší vína, pozdní sběry, výběry z hroznů a červená vína se používá korkový uzávěr.

Náklady na lahvování zahrnují náklady za mobilní plnicí linku, cenu uzávěrů (šroub 3 Kč, korek 5–6 Kč, záklopka 0,50 Kč, láhev na lehké a růžové odrůdy 8 Kč, láhev na ostatní vína 9 Kč).

Při produkci 35000 lahví jsou přibližné náklady 646 500 Kč. V této sumě nejsou započítány náklady na práci a energie.

Odběratelé jsou koneční spotřebitelé, vinotéky a pohostinská zařízení. Prodej je uskutečňován třemi způsoby:

- **prodej „ze dvora“** tvoří 70 % veškerého prodeje vinařství. Jde o způsob, kdy zákazník nakupuje víno přímo ve vinařství. Podporou této formy prodeje jsou ubytovací služby, právě ubytování hosté tvoří největší procento zákazníků.
- Přibližně 20 % vína se prodá **rozvozem**, který zajišťuje sám majitel, nebo některý ze zaměstnanců. Zákazníky jsou koncoví spotřebitelé a vinotéky po celém území České republiky. Objednávky se přijímají prostřednictvím e-mailů.
- Prostory nad vinným sklepem byly v roce 2012 zrekonstruovány pro otevření nové **vinárny**, ta je otevřena od května do října a prodá se v ní přibližně 10 % vín vinařství. Zákazníci často během nákupu či posezení ve vinárně využívají lákavé možnosti prohlédnout si prostory bývalých šlechtitelských sklepů. Jedná se o historické sklepy, které dříve patřily šlechtitelské stanici a byla v nich vyšlechtěna vína Pálava a Aurelius. V prostorách také probíhají řízené degustace, které je možné uskutečnit až pro 20 lidí. Degustace vede sám majitel nebo proškolený degustátor. Cena degustace s občerstvením stojí přibližně 400 Kč/osoba.

Vína je možné zakoupit v penzionu Pergen v Perné nebo např. v kavárně Café Dolce Vita či v hotelu Templ v Mikulově, kde v roce 2015 uspořádalo vinařství Pergen také ochutnávku svých vín.

### **Marketing a odbyt**

Ceny vín stanovuje majitel zejména podle kvality vína, poptávky po vínech, jejich vzácnosti a množství. Snaží se vyjít vstříc široké veřejnosti.

Vína jsou propagována na výstavách a soutěžích vín, kde získávají také mnohá ocenění. Vinařství se účastní místních výstav vín a výstav vín v okolních obcích, ale také se účastní soutěží jako Grand Prix Vinex, Vinařské Litoměřice, Wien Parade. Výstav vín v okolních vesnicích se účastní pouze z důvodu snahy o udržení tradičních malých vesnických koštů. Nevidí v nich potenciál nových zákazníků. Větších a mezinárodních výstav se účastní z důvodu získání prestiže pro svá vína.

Za velmi přínosnou akci vinařství považuje Otevřené sklepy Perná, jejichž hlavní přednost spatřuje ve zviditelnění se a v zisku nových zákazníků. V roce 2016 vinařství při ochutnávce vín v rámci 3. ročníku této akce ke koštu rozlilo přibližně 130 lahví vína, což činí náklady 20 000 Kč, ze vstupného vinařství získalo 50 000 Kč. I bez započítání výnosů z prodaného vína a občerstvení byla tato akce zisková. Akci lze srovnat s Festivalem otevřených sklepů, na kterém se ale nerozděluje výtěžek ze vstupného zúčastněným vinařům, je tu tedy větší riziko nenavrácení investic.

Vinařství Pergen má vlastní webové stránky, které byly zmodernizované v roce 2014, tyto stránky jsou určeny jak pro vinařství, tak pro penzióny majitele. Na stránkách může potencionální zákazník zjistit základní informace o vinařství a o nabízených vínech. Majitel se snaží udržovat tyto stránky aktuální, přesto zde chybí aktuální nabídka vín a také ceník. Vinařství také využívá sociální síť Facebook.

Etiketa vín byla nominována v XIV. ročníku soutěže TOP design vín ČR 2015/2016. „*Vizuálně čistě formulovaná viněta s drobným barevným prvkem informuje nevtíravě a přitom atraktivní formou. Klasická, uměřená elegance grafického ztvárnění spolu s dobře zvoleným písmem kultivované kresby podporuje pocit kvality obsahu,*“ takto hodnotí etiketu vína Pergen na stránkách TOP 77 vín v České republice. Jako velmi dobré víno bylo v roce 2015 v anketě TOP 77 v kategorii ostatní bílá vína hodnoceno víno odrůdy Pálava (2014, pozdní sběr) a Chardonnay (2014, pozdní sběr). V předešlém roce v kategorii suchá bílá vína bylo Veltlínské zelené (2013, pozdní sběr) hodnoceno jako výborné víno, stejně jako Dornfelder (2013, pozdní sběr) v kategorii červená vína. V roce 2013 získala Pálava (2013, výběr z hroznů) stříbrnou medaili a Veltlínské zelené (2013, pozdní sběr) zlatou medaili v Mezinárodní soutěži vín Grand Prix Vinex.

Vinařství obdrželo certifikát vinařské turistiky v kategorii certifikovaný vinný sklep, získaná známka je vyvěšena na budově vinného sklepa.

### **Servisní služby**

Přímo ve vinařství nabízí proškolený personál nebo sám majitel poradenství a informace o nabízených vínech. Informace nejen o víně, ale i o obhospodařovaných

tratích je možné nalézt také na internetových stránkách vinařství nebo je získat prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo sociální sítě Facebook. Reklamace vína (problémy s korkem, zoxidované nebo přesířené víno) je možné vznést přímo ve vinařství. Vinařství nabízí možnost řízené degustace a rozvoz vín.

### **Infrastruktura podniku**

V čele vinařství je majitel podniku, který řídí veškeré činnosti od prací ve vinohradě, výroby vína až po samotný prodej. Využívá dvou zaměstnanců a pomoci rodinných příslušníků. Veškeré účetnictví obstarává externí účetní.

### **Řízení pracovních sil**

Pro sezónní práce jsou nezbytní brigádníci, a to především pro sběr hroznů a práci ve vinárně. Dále jsou brigádníci využíváni při lahvování vína. Nábor a zaučení brigádníků má na starost majitel.

### **Technický rozvoj**

Vinařství vlastní traktor, mulčovač, postřikovač, kultivátor, výkyvnou sekci, osečkovací lištu. Při zpracování vín využívá nerezový mlýnko-odstopkovač, nerezový lis, nerezové nádoby na bílá a růžová vína, dubové sudy na vína červená. Technologie podnik nepožizuje často, to především kvůli finanční náročnosti. Stav stávajících strojů je dostatečný a splňuje požadovanou funkci.

Majitel je seznámen s novými technologiemi pro pěstování i zpracování vína, dává ale přednost tradičním způsobům pěstování a zpracování vína a ručním pracím.

### **Obstaravatelská činnost**

Obstaravatelskou činnost má na starost majitel vinařství, jedná se o obstarávání spotřebního materiálu pro práci na vinici a také materiál pro samotnou výrobu a skladování vína. Spolupracuje jak se stálými dodavateli, tak se snaží vyhledávat nové dodavatele nabízející lepší podmínky prodeje.

#### **4.4.4 Silné a slabé stránky**

Z analýzy vnitřního prostředí jsou vybrány silné a slabé stránky zkoumaného vinařství.

##### **Silné stránky**

- poloha vinařství,
- vlastní vinárna,
- sklepní prostory dřívější šlechtitelské stanice (spjatost s historií),
- název vinařství související s historií obce,
- důraz na tradiční vinařské postupy,
- kvalita vín,
- účast na domácích i mezinárodních soutěžích,
- propojení s vinařskou turistikou – ubytování nad vinným sklepem,
- přímý prodej z vinařství, možnost degustace,
- výroba z vlastních zdrojů – vlastní vinice,
- kooperace s vinařskými podniky,

- webová prezentace, sociální síť.

#### Slabé stránky

- majitel není odborníkem v oblasti marketingu a obchodu,
- nediferencovaný produkt – vinařství nabízí pouze tichá vína, nenabízí speciální odrůdy vín,
- majitel realizuje veškeré činnosti v podniku – nezastupitelnost,
- slabá propagace,
- chybějící e-shop,
- vinařství nemá vlastní plnicí linku,
- možnost odběru vína pouze na jednom místě ČR,
- nevyužívání dotací.

### 4.5 Matice EFE a IFE

Nejvyšší váhou byla označena příležitost v podobě atraktivity vinařské turistiky a hrozba velké konkurence. Celkové vážené skóre podniku v matici EFE má hodnotu 2,05. Hodnota ukazuje, že podnik reaguje na vybrané faktory vnějšího prostředí podprůměrně.

Tab. 6: Matice EFE

O/T	Faktor	Váha	Body	Celkem
O1	Podpůrné dotační programy z prostředků České republiky a Evropské unie	0,08	2	0,16
O2	Atraktivita vinařské turistiky v Jihomoravském kraji, četnost veřejných akcí s vinařskou tematikou	0,20	3	0,6
O3	Nabídka vzdělanosti v odvětví vinohradnictví a vinařství	0,05	1	0,05
O4	Technologický a technický vývoj	0,05	1	0,05
O5	Zvyšující se spotřeba vín	0,15	2	0,3
T1	Velká konkurence v oblasti vinařství	0,20	2	0,4
T2	Nízká rentabilita vinohradnictví v posledních letech	0,05	1	0,05
T3	Bariéry vstupu do odvětví	0,05	2	0,1
T4	Velká vyjednávací síla zákazníků	0,08	2	0,16
T5	Závislost na klimatických podmínkách	0,09	2	0,18
Σ		1		2,05

Ze silných stránek má nejvyšší váhu propojení s vinařskou turistikou, ze slabých stránek absence marketingových a obchodních zkušeností majitele vinařství. Z výsledků matice IFE je patrné, že podnik není plně zaměřen na využívání svých silných stránek a na potlačování slabých stránek. Hodnota 2,46 značí průměrnou vnitřní sílu.

Tab. 7: Matice IFE

S/W	Faktor	Váha	Body	Celkem
S1	Výroba z vlastních zdrojů	0,09	3	0,27
S2	Vlastní vinárna, prostory dřívější šlechtitelské stanice	0,05	4	0,2
S3	Kvalita vín	0,05	4	0,2
S4	Účast na domácích i mezinárodních soutěžích	0,06	4	0,24
S5	Propojení s vinařskou turistikou - možnost ubytování	0,2	4	0,8
W1	Slabá propagace	0,1	1	0,1
W2	Majitel realizuje veškeré činnosti v podniku	0,1	1	0,1
W3	Majitel není odborníkem v oblasti marketingu a obchodu	0,15	1	0,15
W4	Chybějící e-shop	0,1	2	0,2
W5	Nevyužívání dotací	0,1	2	0,2
Σ		1		2,46

## 4.6 SWOT Matice

### MAXI - MINI

Silná stránka: vlastní vinárna, prostory bývalé šlechtitelské stanice

Hrozba: velká konkurence v odvětví vinařství, velká vyjednávací síla zákazníků

### Pronájem prostor vinárny

Vysoká konkurence v odvětví znesnadňuje rozvoj malých vinařství. Díky ní mají zákazníci velkou vyjednávací sílu. Nabídka převyšuje poptávku a zákazníkům je umožněn snadný přechod k jinému prodejci vína. Vinařství se musí zaměřit na využití svých silných stránek, aby mohlo nabídnout konkurenční výhodu a v boji s konkurencí obstálo.

Vinařství Pergen nabízí nově zrekonstruovanou vinárnu nad prostory vinného sklepa s velkou historií. A právě tato nabídka je považována za jednu z konkurenčních výhod. Vinárna je otevřena v letní sezóně a zaměřuje se na turisty navštěvující Mikulovskou podoblast. Vinařství by se mělo zaměřit i na jinou cílovou skupinu. Mimo sezónu by mohla vinárna sloužit jako místo pro firemní akce a teambuildingy. Max. obsazenost vinárny je 20 lidí, což plně postačuje pro firemní akce menších podniků. Vinařství připraví program, kde by prostory sklepa sloužily k řízené degustaci, poté by se hosté přesunuli do vinárny, kde by bylo připraveno pohoštění. Tato nabídka poslouží k propagaci vinařství a také k potencionálnímu zisku nových zákazníků. Nabízí se zde i možnost užší spolupráce s podniky, kdy by se vinařství mohlo stát jejich partnerem. Pro realizaci návrhu by bylo potřebné

pořídít do prostor vinárny televizi, nebo plátno s promítacím přístrojem a reproduktory.

### **MAXI – MAXI**

Silná stránka: nabídka ubytovacích služeb, poloha vinařství

Příležitost: atraktivita vinařské turistiky v Jihomoravském kraji, zvyšující se spotřeba vín

#### **Zaměření se na vinařskou turistiku**

Vinařství by mělo využít příležitosti velké atraktivity vinařské turistiky v oblasti Jihomoravského kraje, využít své polohy a nabízených služeb. V Mikulovské podoblasti vznikají projekty, které oblast ještě více zviditelňují. V oblasti Mikulovsko se nachází tři vinařské stezky.

- **Mikulovská vinařská stezka** – délka okruhu 82 km, trasa: Mikulov – Březí – Dobré Pole – Nový Přerov – Novosedly - Brod nad Dyjí – Pasohlávky – Ivaň – Strachotín – Dolní Věstonice - Pavlov – Milovice – Bulhary – Lednice - Hlohovec – Valtice – Sedlec – Mikulov,
- **Moravská vinná** – Mikulovská – délka 55 km, trasa: Drnholec- Novosedly – Nový Přerov - Mikulov – Klentnice – Pavlov – Dolní Věstonice – Strachotín – Pouzdřany – Popice – Hustopeče,
- **Stará Hora** – délka okruhu 37 km, trasa: Mikulov – Bavory - Dolní Dunajovice – Brod nad Dyjí – Novosedly – Dobré Pole – Březí – Mikulov.

Ani jedna z moravských vinařských stezek nevede přímo přes obec Perná. Vinárna se nachází na nepříliš dostupném místě mimo hlavní komunikaci. Důležité je upozornit potenciální zákazníky na umístění vinárny. Vinařství má informační tabuli v centru obce u obchodu COOP. Toto umístění cílí především na turisty, kteří jsou v obci ubytováni. Vinařství by si mělo pořídít další informační tabuli, která by měla být cílena právě na cyklisty. Tabule by měla být umístěna na hlavní komunikaci v obci Perná, přímo při vjezdu do obce. Upozorní tak cyklisty, kteří obcí pouze projíždí. Atraktivitu cykloturistiky se dá využít možností zajištění půjčení kol. Pro tento návrh by bylo nutno zakoupit jízdní kola a zajistit prostory pro jejich úschovu.

### **MINI – MAXI**

Slabá stránka: slabá propagace, chybějící e-shop

Příležitost: nové technologie v oblasti informatiky, zvyšující se spotřeba vína

#### **Využití informačních technologií pro propagaci**

Jako slabá stránka byla identifikována nedostatečná propagace vinařství potenciálními zákazníky a chybějící možnost nákupu vín na internetu. Vzhledem k zvyšující se poptávce po vínu by vinařství mělo pomocí nových moderních technologií v oblasti informatiky své slabé stránky eliminovat.

Vinařství má otevřenou vinárnu pouze v letní sezóně, prodej je závislý na domluvě s majitelem, nabízí se možnost prodeje ze dvora nebo dovoz na základě

e-mailové objednávky. Vinařství nemá vlastní e-shop, na svých internetových stránkách nenabízí aktuální přehled nabídky vín ani ceník. E-shop je v dnešní době snadno dostupný a zřídit jej lze během jednoho dne. Vinařství si nemusí zakládat vlastní e-shop, ale může prodávat svá vína v internetovém obchodě jiné společnosti, která se zaměřuje na prodej vín. Tedy využije prostředníka internetového prodeje. Vinařství může využít prostředníka internetového prodeje Moji Vinaři, nabízejícího vína z malých vinařství, z Moravy i z Čech. Portál nabízí vlastní e-shop pro každé vinařství, vinařství si samo volí nabídku vín, cenu a podmínky dopravy. Výhody portálu jsou především ve využití skladu v Praze, bezplatné založení a provoz e-shopu. Využitím portálu se vinařství nemusí zabývat reklamou e-shopu. Vinařství platí provizi 10 % z prodaného vína prostřednictvím portálu.

Přiblížit se zákazníkům lze pomocí internetu. Vinařství má moderní webové stránky a již zřízenou stránku na sociální síti. Do povědomí zákazníků se může dostat využitím mobilní aplikace Víno na dotek. Zapojení do projektu je zdarma, vinařství přidá informace o sobě a o nabízených vínech. Uživatelé aplikace poté vína hodnotí, sdílí a tím se vinařství dostává do povědomí širší veřejnosti.

### **MINI – MINI**

Slabá stránka: majitel není odborníkem v oblasti obchodu a marketingu

Hrozba: velké množství akcí s vinařskou tematikou – přehlčenost trhu

### **Účast na vybraných soutěžích vín**

Majitel není odborníkem v oblasti obchodu a marketingu, nezaměřuje se na marketingovou propagaci, ale na kvalitu vyráběných vín. Této kvality by měl využít k získání povědomí o vinařství. Měl by se snažit vhodně volit akce, kterých se účastní. Atraktivita vinařské turistiky stoupá a akcí s vinařskou tematikou přibývá. Účast na všech výstavách, soutěžích a akcích s vinařskou tematikou ovšem nemusí znamenat využití příležitosti. Majitel by se měl rozhodnout pro akce, které vinařství poskytnou výhodu do budoucna a jejich náklady příliš nezatíží podnik. Takovými akcemi jsou soutěže vín, kde vinařství může získat prestižní ocenění vín, vnímané širokou veřejností napříč celou republikou. Účast na prestižních soutěžích bývá pro malá vinařství nákladná, vinařství by si mělo tyto náklady spočítat a na základě výpočtů se rozhodnout pro účast.

Navrhované soutěže, kterých by se vinařství mělo zúčastnit:

- Valtické vinné trhy,
- Salon vín České republiky,
- Král vín České republiky,
- Vinař roku.

## 4.7 Výběr strategie

Vinařství se každoročně účastní mnoha vinařských soutěží, kde získává řadu ocenění. Jako hlavní důvod účasti majitel uvádí získání prestiže pro svá vína a tím získá konkurenční výhody. Mnohé soutěže, kterých se účastní, ovšem nejsou příliš známé. Účast v prestižních republikových soutěžích je podle majitele nejlepší cestou k vytvoření většího povědomí o vinařství mezi širokou veřejností.

### Strategie MINI – MINI – Účast na vybraných soutěžích vín

Návrhem vybrané strategie je účast na čtyřech vinařských soutěžích, které jsou velmi dobře propagované a nabízí možnost získání prestižního ocenění vín.

Pro účely kalkulace nákladů bylo po konzultaci s majitelem vybráno 6 vzorků vín z nabídky vinařství. Pro kalkulaci ušlého zisku za prodej oceněných bylo počítáno s mediánem cen vybraných vzorků 170 Kč/lahev.

**Tab. 8: Vybraná kolekce vín vinařství Pergem**

Odrůda	Ročník	Zatřídění	Cena vč. DPH
Ryzlink vlašský	2015	Pozdní sběr, suché	180 Kč
Veltlínské zelené	2015	Pozdní sběr, suché	180 Kč
Neuburské	2015	Pozdní sběr, polosuché	160 Kč
André	2015	Pozdní sběr, suché	160 Kč
Zweigeltrebe rosé	2015	Pozdní sběr, polosladké	140 Kč
Pálava	2015	Výběr z hroznů, polosladké	180 Kč

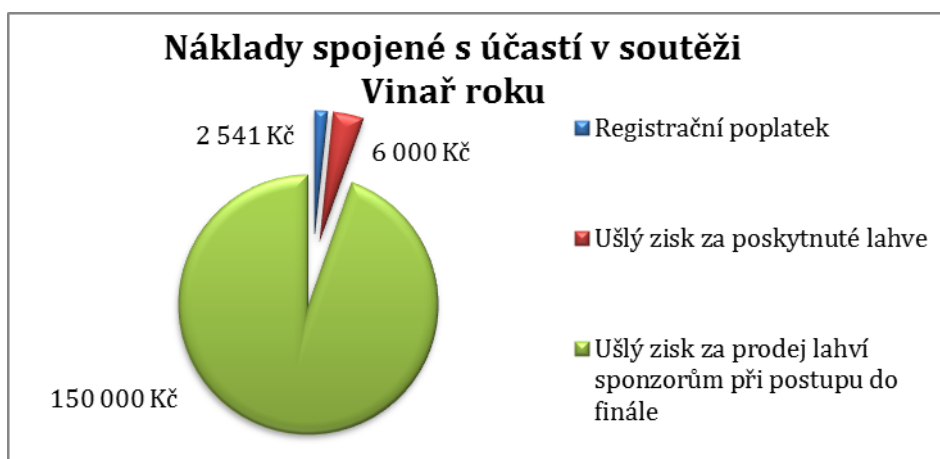
Každá soutěž je zhodnocena z hlediska podmínek účasti a z toho vyplývajících nákladů pro vystavovatele.

### Vinař roku

Hlavní podmínky soutěže Vinař roku jsou (Statut soutěže Vinař roku, 2015):

- kolekce vín musí obsahovat min. 6 vín ze 3 různých kategorií,
- registrační poplatek za každý přihlášený vzorek 350 Kč bez DPH,
- od každého vzorku poskytnuto bezplatně 6 lahví,
- od každého vzorku musí být připraveno 500 lahví k uvedení na trh v den vyhlášení výsledků,
- finalisté soutěže poskytují slevu 30 % na každé víno z kolekce v objemu 500 lahví pro prodej partnerům soutěže.





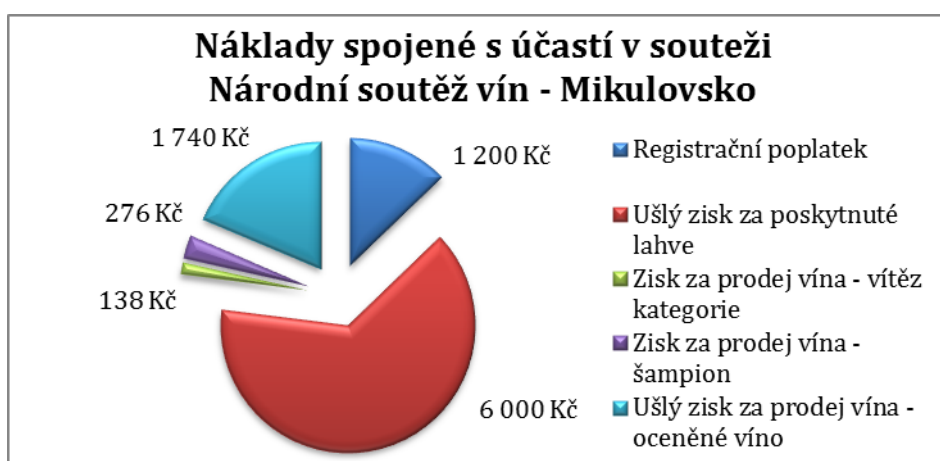
**Obr. 15: Náklady spojené s účastí v soutěži Vinař roku**

Celkové náklady za účast v soutěži Vinař roku, za podmínky účasti ve finále, jsou 158 541 Kč. V nákladech je zahrnut registrační poplatek za 6 vzorků, ušlý zisk za bezplatně poskytnuté lahve soutěžního vína a ušlý zisk za prodej vín z kolekce s 30% slevou v množství 500 lahví od každého vzorku.

### Salon vín České republiky

Podmínkou pro účast v soutěži Salonu vín České republiky je účast v oblastním kole Mikulovské oblasti, ze kterého může být vinařství nominováno do hlavní soutěže. Mezi hlavní podmínky oblastního kola Mikulovska patří (Statut národní soutěž vín Mikulovská podoblast, 2015):

- kolekce vín musí obsahovat min. 5 vzorků,
- registrační poplatek za každý přihlášený vzorek 200 Kč,
- od každého vzorku poskytnuto bezplatně 6 lahví,
- pořadatel si vyhrazuje právo zakoupit:
  - o 12 lahví u vítěze kategorie – 150 Kč bez DPH/lahev,
  - o 24 lahví u šampiona soutěže – 150 Kč bez DPH/lahev,
  - o do 30 lahví od každého oceněného vína – 100 Kč bez DPH/lahev.

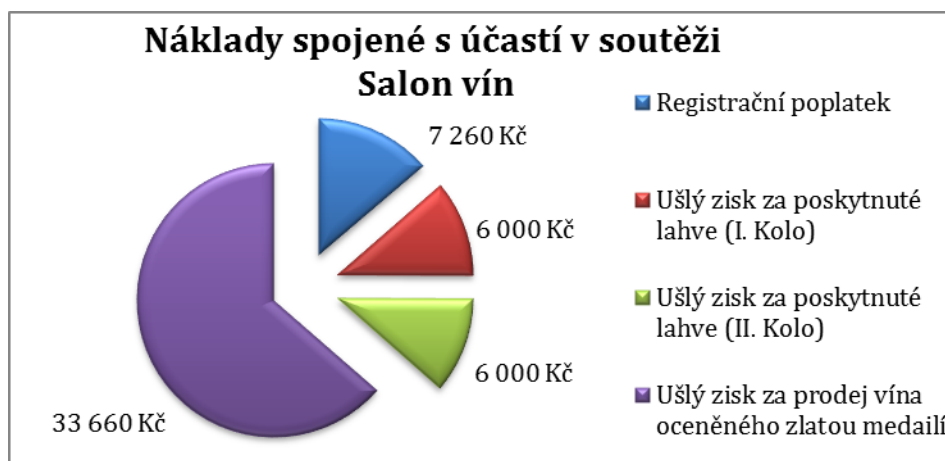


**Obr. 16: Náklady spojené s účastí v Národní soutěži vín Mikulovska**

Náklady zahrnují registrační poplatek za 6 vzorků, ušlý zisk za bezplatně poskytnuté lahve soutěžního vína, zisk za prodej vína oceněného jako vítěz kategorie a šampion a ušlý zisk za prodej vína oceněného dalšími cenami. Za předpokladu, že vinařství získá ocenění vítěz kategorie, šampion výstavy a jiné ocenění vždy pro jeden vzorek, jsou náklady oblastního kola Mikulovsko 8 526 Kč.

Hlavní Národní soutěž Salon vín si klade následující podmínky (Statut soutěže Salon vín – národní soutěž vín, 2015):

- minimální množství vína:
  - 750 l - víno zemské, jakostní; víno šumivé s. o.; VOC,
  - 750 l - víno s přívlastkem - kabinetní víno,
  - 750 l - víno s přívlastkem - Pozdní sběr,
  - 600 l - víno s přívlastkem - Výběr z hroznů,
  - 100 l - víno s přívlastkem - výběr speciální (z bobulí, z cibéb, likérové, ledové a slámové víno),
- registrační poplatek za každý přihlášený vzorek 1000 Kč bez DPH,
- od každého vzorku poskytnuto bezplatně 12 lahví (6 pro první kolo, 6 pro případné druhé kolo soutěže),
- vína oceněná zlatou medailí budou poskytnuta degustační expozici Salonu vín v Národním vinařském centru, polovina se slevou 30 %, v případě spotřebování vína bude poskytnuta druhá polovina se slevou 25 %, a to v celkovém množství:
  - zemské víno, jakostní víno, kabinetní víno, pozdní sběr, výběr z hroznů, VOC:
    - 720 lahví - bílá vína,
    - 600 lahví - červená vína,
  - 240 lahví - Výběr z cibéb, slámové víno, ledové víno,
  - 500 lahví- Šumivé víno, sekt.



**Obr. 17: Náklady spojené s účastí v Národní soutěži Salon vín**

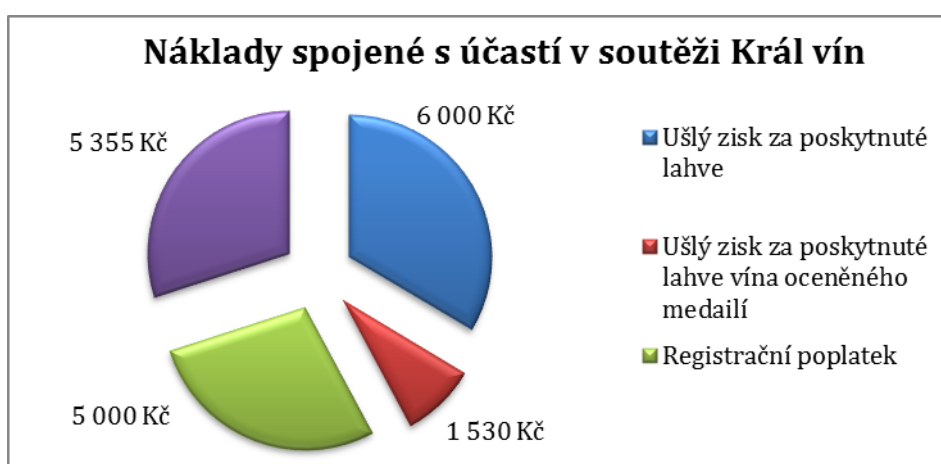
Náklady zahrnují registrační poplatek za 6 vzorků, ušlý zisk za bezplatně poskytnuté lahve v I. a II. kole soutěže a ušlý zisk za prodej lahví vína oceněného

zlatou medailí. V případě zisku zlaté medaile pro 1 vzorek vína v hodnotě 170 Kč<sup>4</sup> jsou celkové náklady vyčísleny na 52 920 Kč.

### Král vín České republiky

Mezi podmínky účasti v soutěži Král vín patří (Statut soutěže Král vín České republiky, 2015):

- kolekce vín musí obsahovat min. 6 vzorků,
- registrační poplatek 5 000 Kč/subjekt,
- od každého vzorku poskytnuto bezplatně 6 lahví,
- bezplatné poskytnutí 9 lahví vín oceněných medailí (3, 4, 5 korunek),
- nejlepších 15 vín soutěže se účastní turné KRÁLE VÍN, pro potřeby turné je poskytnuto 30 – 90 lahví vína s maximální možnou slevou, min. 35 %.



**Obr. 18: Náklady spojené s účastí v soutěži Král vín**

Účast v soutěži Král vín vyžaduje náklady na registraci, ušlý zisk za poskytnuté lahve pro účely soutěže, v případě úspěchu ušlý zisk za poskytnuté lahve oceněných vín. Vyčíslené náklady jsou za předpokladu úspěchu vinařství, oceněním jednoho vína medailí a účastí na Turné Krále vín s počtem 90 lahví. Náklady jsou 17 885 Kč.

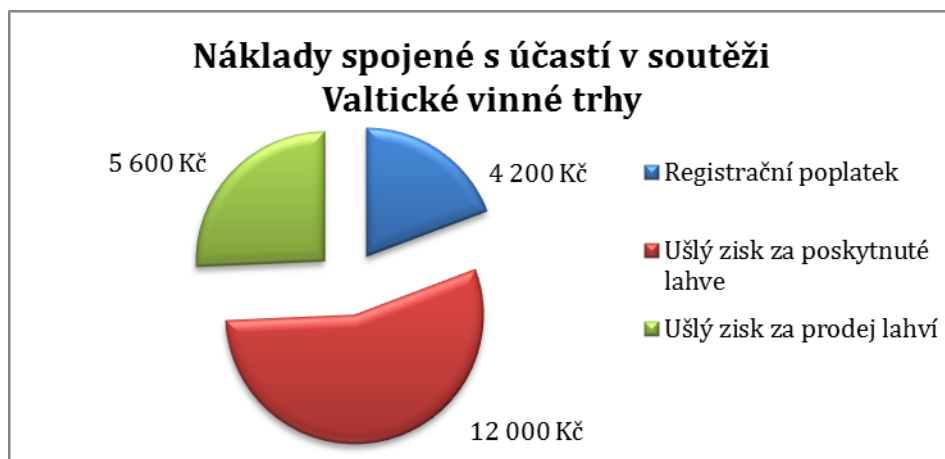
### Valtické vinné trhy

Hlavními podmínkami účasti na Valtických vinných trzích jsou (Statut 49. ročník Valtických vinných trhů, 2016):

- minimální množství vystavovaného vína je 500 l, výjimky:
  - o min. 50 l - vína s přívlastkem speciál - výběry z hroznů, z bobulí a cibéb, vína ledová, slámová a tokajská,
  - o min. 200 lahví - šumivá vína, bílá a červená vína ročník 2011 a starší, aromatizovaná a likérová vína,
- od každého vzorku poskytnuto bezplatně 12 lahví,
- registrační poplatek 700 Kč/vzorek,
- pořadatel má právo na odkoupení 20 – 100 lahví vína pro účely výstavy:

<sup>4</sup> Hodnota 170 Kč/lahev je vypočtena jako medián z cen vybraných vzorků vína

- vína neoceněná medailí 70 Kč/lahev,
- vína oceněná bronzovou medailí 90 Kč/lahev,
- vína oceněná stříbrnou medailí 110 Kč/lahev,
- vína oceněná zlatou medailí 130 Kč/lahev.



**Obr. 19: Náklady spojené s účastí na Valtických vinných trzích**

Největší část nákladů činí ušlý zisk za poskytnuté lahve pro účely hodnocení soutěže, dále je počítáno s registrací vzorků a ušlým ziskem z prodeje vín pořadatelů soutěže, kde se počítá s prodejem min. množství 20 lahví. Celkové náklady jsou 21 800 Kč.

Celkové vstupní náklady na účast ve zmíněných čtyřech soutěžích činí 62 201 Kč. V této částce není zahrnut ušlý zisk za zvýhodněný prodej lahví pořadatelům v případě ocenění vín vinařství. Tento ušlý zisk je závislý na počtu oceněných vín a na poptávce po oceněných vínech. Při výpočtu těchto nákladů byly použity modelové příklady, pro vyčíslení představy možných nákladů spojených s úspěchem v soutěžích.

Nejvyšší vstupní náklady obnáší účast v soutěži Salon vín, což je způsobeno nutností účasti v oblastním kole. Valtické vinné trhy mají druhé nevyšší vstupní náklady. Nejnižší vstupní náklady na účast má soutěž Vinař roku, zde je ovšem možnost vzniku vysokých nákladů v podobě ušlého zisku za zvýhodněný prodej vín pořadatelů.

Vinařství by v případě úspěchu v soutěži získalo možnost prezentovat svá vína s označením obdrženo ocenění.

## 5 Diskuze

Ve vinařské oblasti Morava se nachází převážná část vinic České republiky, v Jihomoravském kraji je velká konkurence v odvětví vinohradnictví a vinařství. Hlavní vyjednávací sílu mají velká vinařství, která mají dostatek finančních prostředků jak na nákup vinic a technologií pro obdělávání vinic a zpracování vína, tak na propagaci svých vín. Každé vinařství by si mělo vytyčit cíl, kterého chce dosáhnout, a stanovit za jakých podmínek. K dosažení cíle je potřeba vypracování strategie postupu k jeho splnění.

Důležité je prozkoumat vlivy prostředí, které podnik obklopují. Z vnějšího prostředí plyne velké množství příležitostí, které mohou podniku pomoci, ale také hrozby, jež podniku k dosažení cíle brání. V provedené analýze byly brány v potaz faktory vycházející z analýzy PESTE. Důležitým faktorem ovlivňujícím odvětví je legislativa. V práci byly zkoumány ekonomické faktory, jako je HDP, míra inflace nebo nezaměstnanost, prozkoumány byly možnosti využití dotací a ekonomické ukazatele odvětví, jako jsou ceny a rentabilita. Zkoumána byla také spotřeba vína v České republice, dostupnost dodavatelů v odvětví nebo ekologická produkce vína. Z analýzy byla zjištěna řada příležitostí a hrozeb. Mezi významné faktory, kterých může vinařství využít, patří dotační programy České republiky i dotace plynoucí z Evropské unie. Rozvoj technologií je vysoký napříč všemi odvětvími, není tomu jinak ani ve vinohradnictví a vinařství.

Jednou z významných příležitostí je v dnešní době atraktivita turistiky ve vinařských oblastech. V posledních letech se tento trend velmi rozšířil, velkou propagaci Jihomoravskému kraji přinesly filmové snímky z vinařských oblastí, jako jsou filmy *Bobule* a *2 Bobule* nebo seriál *Vinaři*. V Mikulovské oblasti patří k nejatraktivnějším akcím Pálavské vinobraní, jež každoročně přitahuje velké množství lidí z celé republiky. Jako jedna z doprovodných akcí na zmíněném vinobraní je ochutnávka vín Národní soutěže Salon vín Mikulovské podoblasti. Návštěvnost v roce 2015 byla rekordních 53 000 návštěvníků. O atraktivitě Jihomoravského kraje svědčí také to, že již po několikáté je Pálavské vinobraní konané souběžně se Znojemským historickým vinobraním. Obě akce jsou hojně navštěvované a nevnímají se jako konkurence.

Důležitou roli mají politické a právní faktory. Legislativa značně omezuje podnikání v odvětví. V současné době je projednávána novelizace zákona, která má za úkol omezit obchod se sudovým vínem ze zahraničí, aby se předešlo obchodování s pančovaným sudovým vínem, které je klamně označováno za tuzemské. Vinařský fond navrhol označování lahví speciálním symbolem na záklopkách, aby bylo na první pohled zřejmé, že se jedná o víno vyrobené v České republice. Záklopka by povinně nesla symbol kalichu v národních barvách. Tento návrh byl však novelou zákona označen pouze za dobrovolné značení vína.

Dalším zákonem, který může mít vliv na odvětví, je zákon o elektrické evidenci tržeb. Od prosince 2016 se zákonem začínají řídit např. podniky v oblasti pohostinství, od roku 2017 to budou i maloobchody a velkoobchody. Ohrožení může přinést také novela zákona o ochraně zdraví před škodlivými účinky návyko-

vých látek, kdy návrh obsahoval také omezení kostů vín a pálenek. Vláda také usiluje o zvednutí spotřební daně na víno, v současné době je spotřební daň na tichá vína v hodnotě 0 Kč. Zvednutí daně by mohlo znamenat zdražení vín a následný pokles poptávky po vínech tuzemských vinařů.

Vnitřní prostředí vinařství bylo prozkoumáno pomocí Porterova hodnotového řetězce, kde byly zkoumány procesy, které ve vinařství probíhají. Vinařství se zabývá jak výrobou vína, tak pěstováním révy vinné. A právě vlastní vinice jsou silnou stránkou vinařství, pěstování révy vinné má pod svým dohledem sám majitel. Vinařství se zabývá především produkcí bílých vín, jež jsou typická pro Mikulovskou podoblast a také se jim zde velmi daří. Mezi služby vinařství patří také nabídka ubytování, vinařství vlastní penzion nedaleko vinařství a ubytování nad vinným sklepem. V těchto prostorech je také zrekonstruována vinárna, která je v letní sezoně otevřena veřejnosti. Mezi slabé stránky vinařství patří nezastupitelnost majitele, který má na starosti veškeré činnosti podniku, a fakt, že majitel nemá zkušenosti s marketingem a obchodem.

Na základě analýz byly navrženy strategie, po diskuzi s majitelem vinařství byla jako nejpřínosnější označena strategie účasti na dobře propagovaných prestižních vinařských soutěžích a pořízení vlastního e-shopu. Internetový prodej by měl usnadnit majiteli přehled v objednávkách vína a spotřebitelům nabídnout ucelený přehled o aktuální nabídce vín. Ředitel národního vinařského centra ing. Pavel Krška vidí budoucnost propagace vinařství především v kvalitním webu a předpokládá nárůst on-line prodeje, ať už přes vlastní nebo partnerský e-shop (Hloušek, 2015).

Vinařství se účastní mnoha soutěží, ale účast na soutěžích, které jsou nejvíce známy veřejnosti, vynechává. Úspěch na těchto soutěžích by mohl přinést větší prestiž pro vína vinařství a vyšší zájem o ubytování a s tím spojenou návštěvu vinařství. Ocenění ze soutěží je také důležité pro vinotéky, které vína odebírají. Tato ocenění by mohla přinést lepší vyjednávací podmínky pro vinařství. Náklady spojené s účastí na soutěžích se dají rozdělit do dvou skupin, a to na vstupní náklady zahrnující registraci a vína poskytnutá k hodnocení a náklady vzniklé prodejem vína za zvýhodněných podmínek ujednaných ve smlouvě. Tyto náklady na ušlý zisk z prodeje vína jsou závislé na počtu oceněných vín a také na konkrétní poptávce po vínech. Pokud se bude počítat pouze se vstupními náklady, jedná se průměrně o 10 000 Kč za soutěž. V úvahu se ale musí brát, co daná soutěž může vinařství přinést a zda se jí účast vyplatí. Svaz českých vinařů a Národní vinařské centrum připravilo projekt národních standardů soutěží vín v České republice, kdy hlavním cílem projektu je sjednocení limitu pro oceňování vín tak, aby tato ocenění měla podobnou vypovídací hodnotu pro koncového spotřebitele.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce byl návrh strategie pro malé vinařství Pergen se sídlem v obci Perná v Mikulovské podoblasti. Vinařství si zakládá na označení rodinné vinařství, zákazníci vidí především v návštěvnicích Jihomoravského kraje. Hlavní cíl spatřuje ve zvýšení povědomí o vinařství u širší veřejnosti. Kvalitou svých vín by rádo konkurovalo větším a známějším vinařským podnikům z okolí. Strategie byla navržena po prozkoumání vnějšího a vnitřního prostředí vinařství.

V rámci analýzy vnějšího prostředí byla provedena PESTE analýza, kdy byly posouzeny vlivy vnějších faktorů. Mezi příležitosti se řadila především vzrůstající atraktivita vinařské turistiky v Jihomoravském kraji a s tím související zvyšující se spotřeba vína, podpůrné dotační programy jak ze zdrojů České republiky, tak Evropské unie nebo nové technologie využitelné ve zkoumaném odvětví. Největší hrozbou je velká konkurence v odvětví, která se ještě může zvýšit vstupem dalších vinařských subjektů. Mezi hrozby se řadí také import levného vína ze zahraničí a přísná legislativa. Porterovým modelem pěti sil bylo prozkoumáno odvětvové prostředí vinařství. Bylo zjištěno, že největší sílu v odvětví mají zákazníci a stávající konkurence. Mikulovská podoblast je druhou největší podoblastí v České republice, nachází se zde 30 vinařských obcí a přibližně 2350 pěstitelů. Konkurence v odvětví je tedy velmi vysoká, hlavní roli zde hrají velká vinařství.

Pro analýzu vnitřního prostředí byl použit Porterův hodnotový řetězec, který zkoumal jednotlivé činnosti vinařství. Silnou stránkou je poloha vinařství v rámci České republiky, nabídka ubytování a vlastní vinárny a kvalita nabízených vín. Mezi slabé stránky se řadí nedostačující propagace vinařství, nezastupitelnost majitele a prodej vína pouze na jednom místě České republiky.

Na základě výsledků z analýz vnějšího a vnitřního prostředí byla vytvořena Matice IFE a EFE, kde bylo zjištěno, že podnik reaguje podprůměrně na vlivy vnějšího prostředí, vinařství také nevyužívá svých silných stránek v dostatečné míře. Následně byla provedena SWOT analýza, z které byly navrženy strategie pro rozvoj vinařství. Vinařství by mělo využít své polohy v Jihomoravském kraji, který patří mezi nejnavštěvovanější místa v republice díky nabízeným ubytovací službám, využít by mělo i možnosti pronájmu vinárny mimo sezonu. Vinařství by také mělo využít informačních technologií pro tvorbu vlastního e-shopu. Na propagaci svých vín by se mělo zaměřit pomocí účasti na vybraných prestižních soutěžích vín. Vybrány byly čtyři soutěže vín, pro které byly vyčísleny náklady spojené s účastí. Vstupní náklady pro účast kolekce 6 vín na vybraných soutěžích byly vyčísleny na 62 201 Kč.

## 7 Literatura

- BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BUREŠOVÁ, Pavla a Pavel PAVLOUŠEK. *Vše, co byste měli vědět o víně...* 1. Vyd. Praha: Grada, 2014, 144s. ISBN 978-80-247-4351-6
- DAVID, FRED R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13. Vyd. Prentice Hall 2010, s. 384. ISBN 0-13-612098-9.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- FLEISHER Craig S., BENSOUSSAN Babette E. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. Vyd. 2. Pearson Education, New Jersey, 2015. 590 s. ISBN 978-0-13-308640-2
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada, 2015. 285 s. Expert. ISBN 978-80-247-5275-4.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- FORMÁNKOVÁ, Sylvie a kol. *Praktiky prodeje sudového vína a dovozu vína ve vybraných státech EU: Bulk wine sale and wine import practices in selected EU countries*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015. ISBN 978-80-7509-366-0.
- FORMÁNKOVÁ, S., TOMŠÍK, P., CHLÁDKOVÁ, H. *Key Factors Influencing Organic Viticulture in the Czech Republic. In conference proceedings of People, Buildings and Environment 2014, an international scientific conference, Kroměříž, Czech Republic*, pp. 641-651, ISSN: 1805-6784.
- GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, vii, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.



- HANZELKOVÁ, Alena – KEŘKOVSKÝ, Miloslav - MATHAUSER, Milan – VALSA, Ondřej. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HLOUŠEK, Jiří. *Pavel Krška: Dobré zboží se dnes už neprodá samo*. Vinařský obzor. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2015, roč. 108, č. 2. ISSN 1212-7884
- CHLÁDKOVÁ, H., SYROVÁTKA, P. *Analýza poptávky po vínu v České republice*. Vinařský obzor. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2015, roč. 108, č. 9. ISSN 1212-7884
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JENKINS Wyn a Dave WILLIAMSON. *Strategic Management and Business Analysis*. Routledge, 2015, 310s. ISBN 978-1-138-81764-7.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2003, xi, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTRBA, Tomáš a Miroslav FORET. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2009, 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5.
- KOVÁŘ, František. *Strategický management*. In Edice učebních textů. Management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-33-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PAVLOUŠEK, Pavel. *Pěstování révy vinné: moderní vinohradnictví*. Praha: Grada, 2011, 333 s. ISBN 978-80-247-3314-2.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkuren-tů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-347-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. :. ISBN 80-7179-367-1.
- SEDLO, Jiří. *Vývoj vinařství ČR v číslech a grafech*. Vinařský obzor. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2015, roč. 108, č. 11. ISSN 1212-7884

- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠKORPÍKOVÁ, A., ČERNÍKOVÁ, R. *Vyjednávací síla dodavatelů odvětví vinohradnictví a vinařství v ČR*. In: Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy - Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzvy a rizika. Praha: ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2004, s. 270 - 276. ISBN 80-213-1190-8.
- ŠPERKOVÁ, R., DUDA, J. *Možnosti distribuce vína drobného vinaře ke konečnému spotřebiteli*. Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis, 2010, roč. 58, č. 6, s. 553 - 562
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- TOMŠÍK, Pavel. *Světové obzory vína do roku 2050*. Vinařský obzor. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2015, roč. 108, č. 11. ISSN 1212-7884
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

### Internetové zdroje:

- Agris. *Průzkum: Lidé v České republice preferují tuzemská vína* [online] 2015 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <<http://www.agris.cz/clanek/187448>>
- Dotační portál Krajského úřadu JMK. *Dotační program "Podpora vinařství a vinohradnictví v JMK pro rok 2016"* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <<http://dotace.kr-jihomoravsky.cz/Grants/4434-506-Dotac-ni+program+Podpora+vinarstvi+a+vinohradnictvi+v+JMK+pro+rok++2016.a+spx>>
- ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/>>

- eAgri[1]. *Program rozvoje venkova 2014-2020* [online]. © 2009-2015 Ministerstvo zemědělství [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>>
- eAgri[2]. *Úplné znění zákona o vinohradnictví a vinařství* [online] 2009-2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <[http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe\\_uplna-zneni\\_zakon-2004-321-viceoblasti.html](http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_zakon-2004-321-viceoblasti.html)>
- Ekovín. *Projekt Orwine*. [online]. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.ekovin.cz/ekovin/sekce-ekologicke-produkce/projekt-orwine>
- Evinice. *Vinařské oblasti, podoblasti a vinařské obce Moravy a Čech* [online]. 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <<http://www.evinice.cz/o-vine/vinarske-oblasti-cr>>
- KRAUS, V. *Historický vývoj vinařství v datech*. Wine of the Czech republic [online]. © 2005 – 2009 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <<http://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/historie/vyvoj-vinarstvi/historicky-vyvoj-vinarstvi-v-datech.html>>
- Mediaresearch. *Infografika v MarketingSalesMedia: Chytré telefony jsou v přesile* [online]. 2015 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <<http://www.nielsen-admosphere.cz/news/infografika-v-marketingsalesmedia-chytre-telefony-jsou-v-presile/>>
- Naše sklepy. *Vinařské oblasti* [online] 2011 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <<http://www.nasesklepy.cz/o-vinu/vinarske-oblasti>>
- Národní vinařské centrum. *Kurzy a semináře o víně, sommeliérské kurzy, e-learning* [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <<http://www.vinarskecentrum.cz/kurzy-a-seminare/>>
- OECD Health Statistics [online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <<http://dx.doi.org/10.1787/health-data-en>>
- PGRLF. *Program zemědělec* [online] 2015 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <<http://www.pgrlf.cz/programy/podpora-uveru/program-zemedelec/>>
- RÉBLOVÁ Martina, Viktor HAUSKNOTZ. *Barrique - výroba barikových vín u nás a ve světě* [online]. 2014 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <<http://mojelahve.cz/clanek/barrique-vyroba-barikovych-vin-u-nas-a-ve-svete-200>>
- Shoptet. *Výsledky e-commerce za rok 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <<https://www.shoptet.cz/tiskove-zpravy/vysledky-e-commerce-za-rok-2015---obliba-nakupovani-pres-internet-stale-stoupa-/>>

- Situační a výhledová zpráva Réva vinná a víno 10/2015 [online]. © 2009-2015 Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zatrideni-vina/revva-vinna-a-vino/situacni-a-vyhledove-zpravy/>>
- Statut 49. ročník Valtických vinných trhů [online]. 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <<http://www.vinnetrhy.cz/wp-content/uploads/2016/02/vvt2016-statut.pdf>>
- Statut národní soutěž vín Mikulovská podoblast [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <[http://www.elwis.cz/soubor\\_souteze/Narodni%20soutez%20vin%20-%20mikulovska%20podoblast%202015%20-%20statut.pdf](http://www.elwis.cz/soubor_souteze/Narodni%20soutez%20vin%20-%20mikulovska%20podoblast%202015%20-%20statut.pdf)>
- Statut soutěže Král vín České republiky [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <<http://www.kralvin.cz/soubory/statut-2015-6d14a5.pdf>>
- Statut soutěže Salon vín – národní soutěž vín [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <[http://www.wineofczechrepublic.cz/files/aktuality/souvisejici\\_soubory/files\\_aktuality\\_5064/Salon\\_vn\\_Nrodn\\_sout\\_vn\\_2015\\_Statut\\_final.pdf](http://www.wineofczechrepublic.cz/files/aktuality/souvisejici_soubory/files_aktuality_5064/Salon_vn_Nrodn_sout_vn_2015_Statut_final.pdf)>
- Statut soutěže Vinař roku [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <<http://vinarroku.cz/wp-content/uploads/2014/06/Statut-Soutěže-2015-NEW.pdf>>
- SZIF[1]. *Společná organizace trhu* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <<http://www.szif.cz/cs/spolecna-organizace-trhu>>
- SZIF[2]. *Jednotná platba na plochu (SAPS)* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <<https://www.szif.cz/cs/saps>>
- Team FME. *PESTLE Analysis* [online] 2013 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>>
- TOMČÍKOVÁ, Mgr. Lucie. *Výzva Vinařského fondu* [online]. 2015-08-15, : 1 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <<http://www.dotacni.info/vyzva-vinarskeho-fondu/>>
- TOP 77. *XIV. ročník TOP design 2015/2016* [online] 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <<http://www.top77.cz/xiv-rocnik-top-design-20152016/>>
- Vinařský fond ČR [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <<http://www.vinarskyfond.cz/cz/hlavni-stranka>>
- Vinařství VOC. *Vína originální certifikace* [online] 2012 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <<http://www.vinarstvivoc.cz/voc>>
- Víno na dotek [online]. 2015 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <<http://www.vinonadotek.cz/>>

VOC Mikulov. *Mikulovská vinařská podoblast* [online]. 2014 [cit. 2016-03-21].  
Dostupné z: <<http://www.vocmikulov.cz/cz/mikulovska-vinarska-podoblast/>>

Zpráva o trhu vína a vinných hroznů [online]. 2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z:  
<<http://www.szif.cz/cs/zpravy-o-trhu?year=2016&cdr=08&ino=0>>

## 8 Seznam obrázků

Obr. 1	Prvky poslání	13
Obr. 2	Proces strategického plánování podnikatelské jednotky	15
Obr. 3	Hodnotový řetězec	16
Obr. 4	Schéma modelu 7S	17
Obr. 5	Okolí podniku	18
Obr. 6	Porterův model pěti sil	22
Obr. 7	Matice SWOT	25
Obr. 8	Strategické postavení vycházející z metody SPACE	26
Obr. 9	Mikulovská vinařská podoblast	29
Obr. 10	Logo vinařství	31
Obr. 11	Vývoj HDP České republiky na obyvatele v paritě kupní síly	35
Obr. 12	Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v zemědělství, lesnictví a rybářství	36
Obr. 13	Vývoj průměrné ceny bílých a modrých hroznů v ČR v letech 2002-2014	37
Obr. 14	Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v ČR v hodnotě čistého lihu	43
Obr. 15	Náklady spojené s účastí v soutěži Vinař roku	57
Obr. 16	Náklady spojené s účastí v Národní soutěži vín Mikulovska	57
Obr. 17	Náklady spojené s účastí v Národní soutěži Salon vín	58
Obr. 18	Náklady spojené s účastí v soutěži Král vín	59
Obr. 19	Náklady spojené s účastí na Valtických vinných trzích	60

## 9 Seznam tabulek

Tab. 1	Příklad využití matice EFE a IFE	23
Tab. 2	Vývoj míry inflace v ČR	36
Tab. 3	Vývoj cen lahvových vín průmyslových výrobců	38
Tab. 4	Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji v tisících	38
Tab. 5	Vybraní prodejci vinařských potřeb Mikulovska	46
Tab. 6	Matice EFE	52
Tab. 7	Matice IFE	53
Tab. 8	Vybraná kolekce vín vinařství Pergen	56