

Návrh strategických alternativ pro rodinné vinařství

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Silvie Janovská

Brno 2017

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Heleně Chládkové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost a odborné rady, které mi poskytla a které mi byly nápomocné při psaní práce. Další poděkování patří Miroslavu Kováři ml. za ochotu a veškerý čas, který mi věnoval a za poskytnuté informace týkající se Vinařství Kovář.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh strategických alternativ pro rodinné vinařství**

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 předmětná 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 17. května 2017

Abstract

Janovská, S., Draft of strategic alternatives for family viticulture. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The aim of the thesis is to propose strategic alternatives for further development of a small family business on the basis of an analysis of the external and internal environment. Of all the strategies proposed, those that are considered the most appropriate are chosen. The theoretical part consists of specialized literature dealing with the given issue. The results of the chapter deal with the analysis of the external and internal environment. Opportunities, threats, strengths and weaknesses of the business are identified. In conclusion, the SWOT matrix proposes strategic alternatives from which the most suitable are chosen.

Keywords

External environment, internal environment, PESTE analysis, Porter's model of the competitive forces, Analysis of results in individual functional areas, SWOT matrix, strategic alternatives.

Abstrakt

Janovská, S., Návrh strategických alternativ pro rodinné vinařství. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita, 2017.

Cílem práce je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí navrhnout strategické alternativy pro další rozvoj malého rodinného podniku. Ze všech navržených strategií jsou zvoleny ty, které jsou považovány za nejvhodnější. Teoretická část se skládá z odborné literatury řešící danou problematiku. Kapitola výsledky se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Jsou zjištěny příležitosti, hrozby, silné i slabé stránky daného podniku. Závěrem jsou pomocí SWOT matice navrženy strategické alternativy, ze kterých jsou zvoleny ty nejvhodnější.

Klíčová slova

Vnější prostředí, vnitřní prostředí, PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, matice SWOT, strategické alternativy.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod a cíl práce | 7 |
| 1.1 | Úvod..... | 7 |
| 1.2 | Cíl..... | 8 |
| 2 | Literární rešerše | 9 |
| 2.1 | Management..... | 9 |
| 2.2 | Strategie podniku a strategický management..... | 9 |
| 2.2.1 | Strategie..... | 9 |
| 2.2.2 | Současný strategický management..... | 10 |
| 2.2.3 | Proces strategického managementu..... | 10 |
| 2.3 | Prostředí managementu..... | 11 |
| 2.4 | Vnější prostředí..... | 11 |
| 2.4.1 | Makroprostředí..... | 11 |
| 2.4.2 | Oborové prostředí..... | 13 |
| 2.4.2.1 | Porterův model pěti sil..... | 14 |
| 2.5 | Situační analýza vnějšího prostředí..... | 15 |
| 2.6 | Vnitřní prostředí..... | 16 |
| 2.6.1 | Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech..... | 17 |
| 2.7 | Situační analýza vnitřního prostředí..... | 17 |
| 2.8 | SWOT analýza..... | 18 |
| 2.9 | Výběr strategie..... | 20 |
| 3 | Metodika | 22 |
| 4 | Výsledky | 24 |
| 4.1 | Seznámení se s podnikem..... | 24 |
| 4.2 | Vnější prostředí podniku..... | 25 |
| 4.2.1 | Analýza makroprostředí - STEPE..... | 25 |
| 4.2.1.1 | Sociální prostředí..... | 25 |
| 4.2.1.2 | Technologické faktory..... | 29 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2.1.3 | Ekonomické prostředí..... | 31 |
| 4.2.1.4 | Politické a právní prostředí..... | 35 |
| 4.2.1.5 | Ekologické faktory | 39 |
| 4.2.2 | Analýza oborového prostředí – Porterův model pěti sil..... | 40 |
| 4.2.2.1 | Konkurence mezi stávajícími firmami | 40 |
| 4.2.2.2 | Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví..... | 42 |
| 4.2.2.3 | Hrozba substitutů | 43 |
| 4.2.2.4 | Vyjednávací vliv dodavatelů | 43 |
| 4.2.2.5 | Vyjednávací vliv odběratelů..... | 44 |
| 4.3 | Situační analýza vnějšího prostředí..... | 45 |
| 4.4 | Vnitřní prostředí podniku..... | 50 |
| 4.4.1 | Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech | 50 |
| 4.5 | Situační analýza vnitřního prostředí | 56 |
| 4.6 | SWOT analýza | 59 |
| 4.7 | Výběr vhodných strategií pro rodinné vinařství..... | 62 |
| 4.7.1 | Strategie WT (MINI – MINI)..... | 62 |
| 4.7.1.1 | Spolupráce s vinotékou..... | 62 |
| 4.7.1.2 | Tvorba internetového obchodu..... | 64 |
| 4.7.2 | Strategie WO (MINI – MAXI)..... | 65 |
| 4.7.2.1 | Reklama na sociální síti | 65 |
| 4.7.2.2 | Reklama v rámci vinařské stezky..... | 65 |
| 5 | Diskuze | 66 |
| 6 | Závěr | 68 |
| 7 | Literatura | 69 |
| 8 | Seznam obrázků | 76 |
| 9 | Seznam tabulek | 77 |

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Předmětem bakalářské práce je malé rodinné Vinařství Kovář. Protože se jedná o vinařský podnik, je v rámci této práce pojednáváno také o oblasti vinařství a vinohradnictví. Již v minulém století docházelo k privatizaci vinic u nás a v současné době Česká republika pokrývá přibližně 18 000 ha plochy obhospodařované vinicemi. Ve 30. letech dosahovala rozloha vinic na Moravě přibližně 3 800 ha a následně se až na pár období poklesu, zvyšovala. Se vstupem České republiky do Evropské unie nastaly komplikace a to právě v oblasti dalšího zakládání vinic. Vše se točí kolem zákonů a nařízení a proto s naším členstvím v EU přišly i předpisy pro vinařství a vinohradnictví a útlum v zakládání nových vinohradů.

V současnosti se převážná většina vysázených vinic nachází v oblasti Moravy a jen malá část v Čechách. Dá se říci, že víno a vinice jsou tedy typickou součástí Moravy.

Vinařskou oblast Morava můžeme rozdělit do čtyř dalších podoblastí na Znojemskou, Velkopavlovickou, Mikulovskou a Slováckou. Pouze tato oblast zahrnuje tedy přibližně 96 % vinic v rámci České republiky. Díky vhodným klimatickým podmínkám se tu daří především produkci bílých vín.

Podnik, na který se zaměřím, patří do podoblasti Slovácké, kam spadá asi 117 vinařských obcí. V těchto obcích působí 8 198 registrovaných pěstitelů, což je nejvíce ze všech podoblastí a k 31. 12. 2015 bylo na Slovácku vysázeno 4 320 ha vinic. (Bublíková, SVZ, 2016) Tato podoblast se rozkládá na Jihovýchodě Moravy od Břeclavi kolem slovenských hranic až po Uherské Hradiště. Mezi nejčastější pěstované odrůdy patří Muškát moravský, Ryzlink rýnský, Müller-Thurgau, Veltlínské zelené, nebo třeba Sylvánské zelené.

Slovácká podoblast je díky svým tradicím, slunci, vínu i folkloru oblíbená mezi řadou lidí, ale podstatná je především obliba místních rodin v pěstování vinné révy a výrobě vína. Můžeme zde tedy najít velké množství rodinných vinařství, které hospodaří s vlastními vinicemi a předávají si své znalosti a zkušenosti z generace na generaci. S tím souvisí samozřejmě neustálá konkurence mezi vinařstvími, které musí podniky čelit. Musí tak neustále svoji konkurenci sledovat, ale mimo jiné se musí zaměřit i na ostatní subjekty působící v okolí podniku pro lepší rozhodování v rámci svých strategických postupů.

Víno se stává u populace stále více oblíbené a jeho konzumace tak roste, což je pro výrobce pozitivní. Produkce vína v České republice není ale natolik velká, aby uspokojila poptávku, tudíž do ČR putuje stále velké množství zahraničních vín.

Jako předmět této bakalářské práce jsem si zvolila malé rodinné vinařství z vesničky Vlčnov, které nyní obhospodařuje pouze něco málo přes dva hektary vlastních vinic. Víno je vyráběno převážně z hroznů vlastních, které je sbíráno ručně a je dbáno na nejvyšší možnou kvalitu. Jen malá část z vín, ale především burčák se pak vyrábí z hroznů dlouholetých dodavatelů ze Slovácké podoblasti. Chtěla bych tomuto vinařství na základě mé práce pomoci najít vhodná řešení k dalšímu

rozvoji, protože právě takovým malým vinařům, kteří vyrábí víno s velkou láskou a dřinou a v každém víně mají kus sebe, fandím.

1.2 Cíl

Cílem bakalářské práce je formulace strategických doporučení pro rodinné vinařství na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita STEPE analýza, analýza konkurence i analýza zákazníků. Pro analýzu vnitřního prostředí budou použity výsledky v jednotlivých funkcionálních oblastech. Identifikované faktory budou využity pro návrh jednotlivých strategických alternativ, které by měly podniku dopomoci právě k jeho dalšímu rozvoji.

2 Literární rešerše

2.1 Management

Existuje celá řada definic, vystihujících pojem management. Management je definován například jako činnost, která mobilizuje lidské, či věcné činitele v podniku k tomu, aby bylo prostřednictvím respektování a uspokojování požadavků zákazníků dosaženo podnikových cílů. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 18)

Řezáč (2009, s. 61) vysvětluje, že management je mezioborovou vědou, jelikož se jedná o průnik jednotlivých vědních disciplín. Také říká, že „*Poznatky těchto vědních disciplín a intelektuální potenciál mnoha generací manažerů našly svůj odraz v disperzi manažerské vědy do jednotlivých specializovaných a metodologicky odlišných aplikačních směrů managementu.*“ V rámci této práce bude dále zmíněn pouze strategický management.

2.2 Strategie podniku a strategický management

Strategií podniku můžeme nazvat cestu, jakou lze dosáhnout strategických podnikových cílů a strategický management definuje kroky, které je potřeba k dosažení cílů realizovat. Jako řada manažerských aktivit, tak i plánování strategií, je spojeno s určitým rizikem. Toto riziko je pak třeba podstupovat s tím, že je naděje na velmi dobré hospodářské výsledky. Na druhou stranu je třeba počítat také s neúspěchem. (Veber, 2009, s. 597)

2.2.1 Strategie

Mallya (2007, s. 17) vysvětluje, že pojetí strategie se v různých literaturách prezentuje odlišně. Dle něho může být strategie charakterizována jako dráha, která je směřována k určitým cílům a kterou tvoří jak podnikatelské, konkurenční a funkcionální oblasti přístupu, jež se management podniku snaží použít při určování pozice firmy a při řízení jeho činností. Grasseová, Dubec a Řehák (2012, s. 22) vysvětlují, že pojmu strategie není možné najít jednu jedinou definici a mnoho lidí si tento pojem vykládá jako poslání, vize, či strategické cíle. Přitom poslání by mělo vysvětlovat to, proč podnik vůbec existuje a vize, či cíle určuje, čeho chce podnik dosáhnout. Potom je tu strategie, která by měla určit, jak k těmto cílům přijít.

Dle Portera (1980) strategie určuje jak je podnik konkurenceschopný, jeho cíle a politiku, která bude potřeba k dosažení daných cílů. Při definování konkurenční strategie je podstatou dávat do spojení podnik a jeho okolí. Podniková strategie se tedy zaměřuje především na strategii konkurenční, to znamená, že zahrnuje, jakým směrem a způsobem se chovat ke konkurenci.

2.2.2 Současný strategický management

Od konce 2. světové války prošlo podnikatelské prostředí řadou změn, které se řadí do několika etap. Poslední etapou je právě etapa současného strategického managementu, která trvá od roku 1995 až do současnosti.

Tato etapa je zatím poslední etapou ve vývoji podnikatelské strategie. V této době dochází především k intenzitě u změn, které přišly v osmdesátých letech. Ve Světě mezi sebou konkurují stále větší soupeři, kteří se snaží posouvat stále dopředu. Dochází neustále k inovacím, k novým marketingovým aktivitám apod. Zákazníci jsou stále náročnější ve svých požadavcích, kdy rozhodujícím kritériem je cena, kvalita a jedinečnost, či hodnota výrobku. Momentálně již k úspěšnosti nestačí strategické modely, organizační struktura a různé postupy, ale zdrojem úspěšnosti podniku se stal lidský faktor. Podniky se neustále snaží nalézat cesty k tomu, aby byly úspěšnější, dokonce jsou schopny se v určitých případech spojovat s konkurenty. (Zuzák, 2012, s. 25)

2.2.3 Proces strategického managementu

Thompson a Strickland (1996) označují strategický management jako řadu jednotlivých organizačních kroků a postupů, kterými lze dosáhnout cílů. Strategický management je třeba chápat jako permanentní proces. Pokud zjistí tvůrci strategie podniku, že stanovená strategie k dosažení cíle nevede, musí se k některému z předchozích kroků vrátit a provést revizi cíle, nebo strategie realizace této revize.

Do tohoto procesu spadá 5 kroků:

- 1. krok – vymežit předmět podnikání a formulovat poslání podniku.
- 2. krok – stanovit cíle podniku
- 3. krok – nalézt odpověď na otázku, jakým způsobem dosáhnout cíle, jakou zvolit strategii.
 - Analýza vnějšího prostředí
 - Analýza vnitřního prostředí
 - Variantní návrh strategie
 - Výběr strategie
- 4. krok – realizace strategie, dosahování strategických cílů.
- 5. krok – zhodnocení dosažení strategických cílů, případné vrácení k předchozím krokům.

V rámci praxe se u tohoto modelu postupuje s některými úpravami, např. podnik často nejdříve řeší analýzy, které jsou součástí kroku 3, tedy volby vhodné strategie. Strategické cíle podniku tak stanoví až následně v dalším kroku. Co se týká posledního kroku, což je hodnocení, to ve skutečnosti probíhá během celého procesu.

Předchozí model nevystihuje některé další důležité faktory a činnosti, které je třeba brát také v úvahu. Jedná se zejména o:

- analýzu zájmových skupin,

- plánování a řízení strategické změny,
- organizační strukturu.

2.3 Prostředí managementu

Každý podnik působí v nějakém prostředí, které ho určitým způsobem ovlivňuje, ale na druhou stranu může prostředí ovlivňovat i sám podnik. Toto prostředí je dynamické a dochází tak stále ke změnám. Výsledky podniku bývají ovlivňovány tímto prostředím, kdy ve značné míře na podnik působí především vnější faktory. Prostředí můžeme rozdělit na **vnější** a **vnitřní**, kdy vnější prostředí je charakteristické externími vlivy, které působí na podnik a vnitřní prostředí představuje souhrn sil působících uvnitř podniku.

Fotr a kol. (2012) pro změnu člení prostředí podniku na část externí a část interní, kdy do části externí spadá makroprostředí a tzv. mezoprostředí a část interní je nazývána též jako mikroprostředí.

Já budu ve své práci pracovat s prvním typem členění prostředí, proto bude následně představeno jako vnější a vnitřní prostředí.

2.4 Vnější prostředí

Vše, co patří mimo podnik, můžeme zařadit do vnějšího prostředí. Pošvář a Erbes (2002) představují vnější prostředí managementu jako takové, které je tvořeno faktory mající původ mimo organizaci a dělí jej na makroprostředí a oborové prostředí.

Donnelly, et. al. (1997) zas rozlišuje v rámci vnějšího prostředí přímé faktory a faktory nepřímé. Jako přímé faktory jsou pojmenovány vlivy, které působí na podnik z jeho okolí a faktory nepřímé dělí do dvou skupin. Spadají sem jednak organizace, které mohou přímo ovlivňovat firmu, nebo nepřímo ovlivňovat pracovní síly a jednak faktory nepřímo ovlivňující klima, ve kterém firma působí.

Vnější prostředí můžeme charakterizovat jako prostředí nestálé a prostředí s velkou mírou rizika, které je potřeba minimalizovat, jelikož v rizikovém prostředí jen obtížně dosáhneme úspěšných podnikatelských cílů. (Vochozka a kol., 2012, s. 344)

V rámci této práce bude prostředí členěno dle Pošváře a Erbes na makroprostředí a oborové prostředí.

2.4.1 Makroprostředí

Do makroprostředí spadají ty situace, okolnosti a vlivy, které podnik svými činnostmi může ovlivnit buďto jen velice obtížně, nebo je nemůže ovlivnit vůbec. Jakubíková (2008, s. 99) vysvětluje, že na makroprostředí je lepší se přece jen dívat jako na prostředí těžce ovlivnitelné, než na prostředí, které nelze ovlivnit vůbec. Důvodem jsou zákony, které se dají změnit, čehož firma sice nedosáhne vlastní iniciativou, ale prostřednictvím společenství, svazů apod.

Pro analýzu makroprostředí se využívá **PESTE analýza**, kterou použijí i já ve své práci. Tato analýza vychází z šesti níže uvedených faktorů a její název se skládá z počátečních písmen českých a anglických názvů. Při ní se vychází z popisu důležitých skutečností v rámci vývoje externího prostředí podniku v minulosti a zvažuje se, jak se tyto skutečnosti mění v čase. (Vochozka a kol., 2012, s. 344)

Důležité je zmínit, že PESTE analýza podniku nezahrnuje všechny aspekty makroprostředí, ale zaměřuje se pouze na ty, které významně ovlivňují, nebo by mohly ovlivňovat v budoucnu poptávku po firemních produktech. Firma se tak musí u jednotlivých sektorů zaměřit především na oblasti, které by mohli ovlivňovat, nebo ovlivňují např. právě odvětví, ve kterém podnik působí apod. (Karlíček a kol., 2013, s. 35)

Faktory, které PESTE analýza zahrnuje:

a) Ekonomické faktory

Podniky ovlivňuje jak současný, tak i budoucí stav ekonomiky. V tomto ohledu je třeba zanalyzovat HDP, v jakém stádiu hospodářského cyklu se naše i světová ekonomiky nachází, tedy zda dosahuje stádia deprese, recese, oživení, nebo se nachází ve stádiu konjunktury. Mezi další faktory patří vliv politiky na ekonomiku, podpora podnikání, úrokové sazby, daňové zatížení, míra inflace, nebo třeba platební bilance státu, či deficit zahraničního obchodu. Na každý podnik pak jednotlivé faktory působí různě. Pro jeden podnik může ten stejný faktor znamenat příležitost, pro druhý zase hrozbu. Při analýze je pak důležité určit, který faktor je pro podnik důležitý a zaměřit se tak na předpověď jeho vývoje do budoucna. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 37)

Při analýze ekonomických faktorů, je důležité uvědomit si, jak funguje tzv. magický čtyřúhelník. Tento čtyřúhelník je tvořen ekonomickým růstem, nezaměstnaností, inflací a vnější rovnováhou. Přitom cílem je maximalizace ekonomického růstu, stav obchodní bilance v přebytku, minimalizace nezaměstnanosti i inflace. Problémem v dosažení těchto cílů je ovlivňování jednou veličinou veličiny ostatní. Znamená to tedy, že při zlepšení jedné veličiny dochází zpravidla ke zhoršení ostatních veličin. Příkladem může být např. snížení inflace, která může vyvolat zvýšení nezaměstnanosti, zpomalení růstu a zhoršit vnější rovnováhu. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 38)

b) Ekologické faktory

Pozornost je třeba věnovat také ekologickým, či klimatickým faktorům, které mohou pro podnik opět znamenat jak příležitosti, tak hrozby. Tyto faktory mohou ovlivňovat způsob výroby, výrobní technologie, rozmístění výrobních jednotek, ale také např. předmět výroby. Současné klimatické a ekologické podmínky mohou být pro podnikatele rozhodující a některé firmy dokonce zaměstnávají meteorology pro lepší rozhodování v oblasti plánování výroby, zásob apod. Současné ekologické prostředí vytváří také nové podnikatelské příležitosti v oblasti klimatizací, čističek, filtračních zařízení a podobně. Stále více dochází mimo jiné k vyčerpávání přírodních zdrojů, proto je kladen důraz na

racionální spotřebu energie a využívání těchto zdrojů. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 38)

c) Sociokulturní faktory

Mezi sociální faktory patří společensko-politický systém, životní styl a úroveň populace, kvalifikace, majetek, příjmy, zdravotní stav, ale i struktura obyvatel. V rámci kulturních faktorů to mohou být kulturní hodnoty, spotřební zvyklosti, jazyky, řeč těla spotřebitele, nebo třeba jak se liší spotřební chování žen a mužů.

d) Technologické faktory

Vynálezy a inovace jsou pro existenci podniku významné a investování do technického rozvoje je tak na jedné straně nezbytnost, ale na druhé straně v sobě takové investování nese řadu rizik. Tím, že dochází k rozvoji v oblasti technologií, vznikají tak technologie konkurenční, ale do poslední chvíle se neví, zda tento výzkum a vývoj bude úspěšný a bude tak spotřebiteli přijat do takové míry, aby došlo k návratnosti vynaložených prostředků. Zejména pro firmy, které chtějí své výrobky odlišit je zaměření na technologický rozvoj důležité. Takový rozvoj pak může být pro podnik hlavní konkurenční zbraní. Proto by se firmy neměly příliš zaměřovat na strategii nízkých nákladů, ale měly by také sledovat technický rozvoj v oblasti technologií. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 40)

e) Politicko-právní faktory

Patří sem jak stabilita politická, stabilita vlády, vliv různých stran a sdružení, zákony, fiskální politika aj. Do této oblasti se tedy řadí také státní organizace, jako jsou soudy, centrální banka, nebo třeba politické strany. Vláda spolu s těmito institucemi a orgány ovlivňuje ekonomiku a to především zákony, nad kterými vláda udržuje dohled. Stát definuje a realizuje hospodářskou politiku státu, jakožto podporu malých firem, podporu exportu, nebo výzkumu a rozvoje po technické stránce. Vláda působí také na straně odběratele a nakupuje tak statky a služby. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 40)

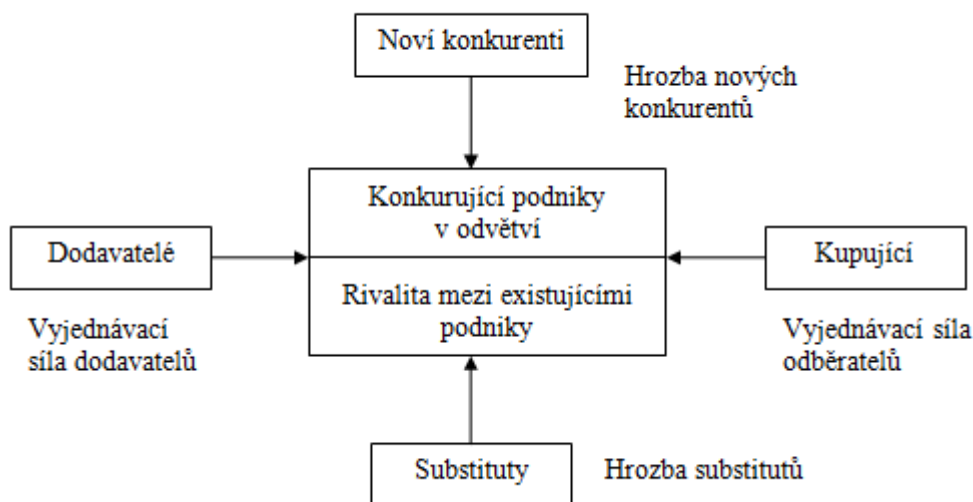
2.4.2 Oborové prostředí

Toto prostředí zahrnuje takové vlivy a situace, které může podnik oproti makroprostředí ovlivňovat mnohem lépe. Do oborového prostředí se řadí dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, veřejnost a další. (Jakubíková, 2008)

Nejdřív je třeba analyzovat samotné odvětví, na základě čeho se určují základní charakteristiky, jako je velikost trhu apod. Určí se také např., zda je odvětví atomizované (mnoho malých i středních podniků bez významného podílu na trhu), nebo konsolidované (působí zde jeden, nebo několik velkých podniků). (Jakubíková, 2008, s. 102)

2.4.2.1 Porterův model pěti sil

V rámci oborového prostředí je k zhodnocení situace nejvíce používán právě tento model Michaela Portera, který zachycuje pět konkurenčních faktorů vymezujících chování podniku. Těchto pět základních faktorů ovlivňuje ziskovost odvětví a působí na jednotlivé podniky. Hrozby podniku zde představuje velká konkurence a rivalita mezi podniky, smluvní síla kupujících i dodavatelů, existence substitutů a nové konkurenční podniky vstupující do odvětví. Jako příležitosti se tyto situace jeví v případě pozitivního působení na podnik. (Blažková, 2007, s. 58)



Obrázek 1 – Porterův model pěti sil
Zdroj: Blažková, 2007, s. 57

Mezi jednotlivé faktory tedy patří (Blažková, 2007, s. 58-59):

1) Konkurence mezi stávajícími firmami

Konkurence může být ovlivněná velikostí a počtem konkurentů, odlišností mezi nabízenými produkty, ale také úrovní bariér v rámci vstupu na trh, či odchodu z trhu. Vysoká rivalita mezi firmami může být v případě, pokud se na trhu vyskytuje mnoho podobně velkých podniků se stejnými výrobky a pokud náklady v rámci přechodu na jiný trh jsou nízké, ale náklady na odchod z trhu pro změnu vysoké. Pokles trhu, či pomalu rostoucí trh představuje pro stávající konkurenty nejsilnější hrozbu. Ti jsou pak nuceni ke snížení nákladů, či zlepšení služeb.

2) Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Zde je pro nás důležité především to, jaká je pravděpodobnost, že noví konkurenti zvýší na ostatní podniky konkurenční tlak, ale také to, jak

moc je pro firmy jednoduché vstoupit na nový trh. Otázkou je tedy existence bariér, náklady v rámci vstupu na trh apod.

3) Hrozba substitutů

Substituční výrobky jsou výrobky, kterými lze nahradit současný sortiment, který je na trhu nabízen. Pro podnik tyto substituty představují riziko v tom smyslu, že zákazník si místo jeho výrobku vybere na základě zákazníkovi potřeba jiný výrobek. Podnik pak musí čelit snížením cen, zvýšením užité hodnoty produktu apod.

4) Vyjednávací vliv dodavatelů

Jde o to, jak velcí dodavatelů na trhu jsou a jak velký je jejich potenciál při diktování podmínek a dodávek na trh. Dodavatelé mají větší moc, pokud je jich na trhu omezené množství. Jejich výrobky jsou pak pro kupující velmi důležité a jedinečné a nalezení vhodného substitutu by pro kupující bylo nákladné.

Pokud je tedy podnik závislý pouze na dodávkách od jednoho dodavatele, může se tak snadno dostat do problému. Nebo pokud se dodavatel rozhodne navýšit ceny, podnik pak tuto změnu musí promítnout i ve svých cenách a tím ztrácí svou konkurenceschopnost. Konkurenční výhodu pak podnik může získat v rámci kvalitních dodavatelských vztahů, kdy se stane např. prodejcem produktů dodavatelské firmy. (Karlíček a kol., 2013, s. 51)

5) Vyjednávací vliv odběratelů

Koncentrace a struktura kupujících v rámci trhu je to, co nás zde zajímá. Kupující svou smluvní silou tlačí ceny dolů, či požadují lepší kvalitu a servis. Odběrateli mohou být jak obchodní partneři, kteří produkt dále zpracovávají, či koneční spotřebitelé. Zákazníci jsou důležitým faktorem, bez něhož by firma nemohla fungovat a efektivní uspokojování zákazníků pomůže podniku získat konkurenční výhodu, proto je o zákazníky důležité pečovat a snažit se jim vycházet vstříc.

2.5 Situační analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí přispívá k zjištění externích vlivů působících na podnik a zjištění situace, v jaké má podnik vůči konkurenci postavení. Vnější prostředí podniku prochází neustálými změnami, proto je analýza prostředí důležitou součástí při tvorbě podnikové strategie. (Vochozka a kol., s. 344)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 13) uvádí, že faktory, které v rámci vnějšího prostředí na podnik působí, jsou takové faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku jak nyní, tak tomu tak bude pravděpodobně i v budoucnosti. Sledování tohoto prostředí pomůže podniku předvídat, jakým směrem se bude prostředí vyvíjet, což je východiskem pro určení strategických cílů a tvorby strategie podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 14)

Situační analýza vnějšího prostředí má za cíl definovat příležitosti a hrozby, které na podnik působí z okolí podniku.

Příležitosti se objevují tam, kde můžou být změny v okolním prostředí využívány ve prospěch firmy a to na základě jejích silných stránek. Příležitosti by měly být dále vyhodnocovány na základě toho, jaká je jejich potenciální přitažlivost a pravděpodobnost, že podnik v tomto případě bude úspěšný. Navíc určitá situace může být pro jeden podnik příležitostí, ale pro jiný podnik hrozbou. (Kotler a kol., 2007, s. 98)

Hrozby představují určité ohrožení. Jedná se o situace působící na daný podnik negativním způsobem. Ne všechny hrozby ale znamenají stejné obavy a ne všem hrozbám musí být věnována stejná pozornost. Je třeba posoudit, které hrozby jsou nejpravděpodobnější a představují pro podnik největší škody. (Kotler a kol., 2007, s. 97)

Pro zhodnocení všech příležitostí a hrozeb jak z hlediska výskytu, tak z hlediska vlivu na společnost lze využít tabulky Identifikace příležitostí (hrozeb) a následně Matici priorit jak pro příležitosti, tak pro hrozby. To pomůže podniku k tomu, aby ze všech příležitostí a hrozeb našel ty nejdůležitější faktory.

Tabulka 1 – Identifikace příležitostí (hrozeb)

| Příležitosti (hrozby) | Pravděpodobnost výskytu a vlivu | | | |
|--------------------------|---------------------------------|------|--------------|------|
| | v současnosti | | za 3 - 5 let | |
| | výskyt | Vliv | výskyt | vliv |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2014

Tabulka 2 – Matice priorit pro příležitosti (hrozby)

| Pravděpodobnost výskytu příležitosti (hrozby) | Pravděpodobnost vlivu příležitosti (hrozby) | | |
|---|---|------------------|------------------|
| | Vysoká | střední | nízká |
| Vysoká (3) | Vysoká priorita | Vysoká priorita | Střední priorita |
| Střední (2) | Vysoká priorita | Střední priorita | Nízká priorita |
| Nízká (1) | Střední priorita | Nízká priorita | Nízká priorita |

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2014

2.6 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí podniku patří jeho zdroje a schopnost tyto zdroje využívat. Vnitřní prostředí tak zahrnuje faktory, které může podnik přímo řídit a které mohou být manažery ovlivňovány. (Jakubíková, 2008, s. 109)

Toto prostředí je tvořeno jak managementem, tak zaměstnanci podniku a jejich kvalitou, patří sem i organizační struktura daného podniku, materiální prostředí,

podniková kultura, etika, nebo třeba mezilidské vztahy. (Kislingerová, 2005, s. 390)

K zhodnocení tohoto prostředí lze využít různých metod. Jednu z nich uvádí Jakubíková (2008, s. 109) a tou je **metoda VRIO**, která se zaměřuje na zdroje firmy a ty člení na:

- fyzické (vybavení technologiemi, výrobní plocha, pozemky, budovy),
- lidské (počet pracovníků, struktura pracovníků, zkušenosti, sociální klima),
- finanční (vlastní kapitál, likvidita, rentabilita provozu),
- nehmotné (patenty, licence, know-how aj.).

V literatuře se dále můžeme setkat dalšími přístupy klasifikace vnitřního prostředí. Vochozka a kol. (2012, s. 348) ve své publikaci řadí mezi základní metody v rámci analýzy vnitřního prostředí ještě **analýzu hodnotového řetězce** a Jakubíková (2008, s. 110) zmiňuje metodu **pěti „M“** a **„klíčové faktory úspěchu“**. Velmi známou metodou, kterou uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 113) je **metoda „7S“** firmy Mc Kinsey.

Existuje řada dalších možností, jak zanalyzovat vnitřní prostředí podniku. Já se v rámci mé práce zaměřím na analýzu výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.

2.6.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Tato analýza vychází z funkcionálních oblastí, které nejčastěji zahrnují:

- výrobu,
- finance,
- marketing,
- úroveň řízení a lidské zdroje,
- výzkum a vývoj.

Podnik v rámci této analýzy řeší odpovědi na řadu otázek rozlišených podle jednotlivých oblastí. Kromě výsledků samotných je důležitý i způsob, jakým podnik výsledky měří a dalším důležitým faktorem je faktor času. Výsledky je vhodné analyzovat v časových řadách a vyvozovat tak jednotlivé trendy.

2.7 Situační analýza vnitřního prostředí

Cílem situační analýzy je následné identifikování silných a slabých stránek podniku, které se týkají především podniku samotného. Silné stránky v podniku tak poukazují na jeho zvýhodnění v rámci postavení podniku na trhu, na jeho určitou výhodu. Slabé stránky naopak poukazují na překážky, které zabraňují v efektivním rozvoji firmy a mělo by co nejdříve dojít k jejich vyřazení. (Zamazalová a kol., 2010, s. 105)

Podle Eschenbacha (2000) je možné ke zhodnocení potenciálů úspěchu a k identifikaci jak silných, tak slabých stránek ve srovnání s konkurenčním podnikem použít sedmistupňovou stupnici. Tato stupnice má rozpětí od -3 po +3 a hodnotí se na ní úroveň faktorů v podniku vůči nejsilnějšímu konkurentovi. Pokud se srovnávané faktory nachází v mínusové oblasti, jedná se o slabé stránky podniku, pokud se nachází v plusové oblasti, jsou tyto faktory považovány za konkurenční výhodu.

Tabulka 3 – Hodnocení potenciálů úspěchu podle Eschenbacha

| Faktor | Úroveň faktoru | | | | | | |
|--------|----------------|----|----|---|----|----|----|
| | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Zdroj: Eschenbach (2000)

Weckerte (1992) zas považuje za důležité identifikovat a analyzovat jednotlivé faktory vzhledem k významu, jaký budou mít v budoucnosti. Úroveň faktoru v současnosti se v tomto případě označuje jako „x“ a význam faktoru v budoucnosti je pak označován jako „o“. Čím větší vzdálenost dělí tyto písmena u jednotlivých faktorů, tím jsou faktory důležitější.

Tabulka 4 – Hodnocení potenciálů úspěchu podle Weckerteho

| Faktor | Současná úroveň faktoru | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------|------------|---------------|------------------|--------------|----------------|
| | velmi nízká | nízká | Střední | Vysoká | velmi vysoká | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Význam faktoru v budoucnu | | nevýznamný | málo významný | středně významný | významný | velmi významný |

Zdroj: Weckerte (1992)

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza má za cíl identifikovat, v jaké míře jsou strategie a silná, slabá místa firmy schopny reagovat a vyrovnat se s probíhajícími, nebo nastávajícími změnami v okolí podniku. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Kozel (2006, s. 39) uvádí, že SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro stanovení strategické situace ve firmě vzhledem k podmínkám uvnitř a vně firmy.

Jinými slovy můžeme SWOT analýzu nazvat jako analýzu silných (Strength), slabých (Weakness) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Původně se analýza skládá ze dvou analýz a to z analýzy SW a analýzy OT. Tyto analýzy jsou značeny počátečními písmeny z anglického překladu.

Firma by měla mít za cíl omezit slabé stránky podniku, podpořit silné stránky, efektivně využívat pro svůj prospěch příležitosti, které vychází z okolí podniku a snažit se předcházet případným hrozbám. (Kozel, 2006, s. 39)

Matice SWOT

Tabulka 5 – Matice SWOT

| | Silné stránky (S) Seznam: 1.... 2.... | Slabé stránky (W) Seznam: 1.... 2.... |
|--|---|---|
| Příležitosti (O) Seznam: 1.... 2.... | Strategie (SO) Maxi – Maxi | Strategie (WO) Mini – Maxi |
| Hrozby (T) Seznam: 1.... 2.... | Strategie (ST) Maxi – Mini | Strategie (WT) Mini – Mini |

Zdroj: Fotr a kol., 2012, s. 53

Předešlou tabulkou je SWOT matice, do které jsou zapisovány jednotlivé silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně jsou utvořeny čtyři možné strategie (Fotr a kol., 2012, s. 54):

1. Strategie Maxi – Maxi (SO)

V této situaci má firma mnoho příležitostí a disponuje zároveň množstvím silných stránek, které podporují právě využití těchto příležitostí. Tato strategie řeší pozici, kdy lze uplatnit silné stránky při užití možných příležitostí firmy. Musí se však brát v potaz vliv možných slabých stránek a zároveň ošetřit případné hrozby. Jedná se samozřejmě o nejvíce žádanou strategii.

2. Strategie Mini – Maxi (WO)

V tomto případě je na trhu mnoho příležitostí a současně se firma musí vypořádat s velkým množstvím slabých stránek. Strategie, která se zaměřuje na rozvoj firmy, kdy firma musí současně s využitím identifikovaných externích příležitostí vylepšit své slabé stránky.

3. Strategie Maxi – Mini (ST)

Strategie orientovaná na využívání silných stránek a zároveň vyhýbání se, či omezení působení identifikovaných hrozeb. Je potřeba identifikovat včas hrozby a následně je přeměnit s využitím silných stránek na příležitosti.

4. Strategie Mini - Mini (WT)

U firmy převažují slabé stránky a zároveň se vyskytuje mnoho rizikových faktorů v okolí. Cílem této strategie je tedy redukovat slabé stránky a minimalizovat rizika. Strategie vychází často z kompromisů a opouštění od určitých pozic.

2.9 Výběr strategie

Výběr vhodných strategií je složitý proces, který má za cíl zvolit z několika variant právě tu strategii, která splňuje nejlepší předpoklady v rámci splnění cílů podniku. Takový výběr probíhá často také na základě splňování několika kritérií. Jako nejvýstižnější a nejvíce odpovídající danému záměru můžeme zvolit tyto základní kritéria (Sedláčková, 2004):

- **Kritérium vhodnosti** – na základě tohoto kritéria se porovnává míra souladu navrhované strategie spolu s výsledky strategické analýzy, která charakterizuje vývoj prostředí podniku a podniku samotného. Podle tohoto kritéria pak prověřujeme logiku a racionalitu strategie.
Při hodnocení vhodnosti výběru dané strategie se odpovídá na následující otázky (Dedouchová, 2001, s. 107):
 - Využívá strategie silné stránky podniku, případně využívá příležitostí vycházejících z konkurenčního okolí?
 - V jaké míře je strategie schopna vylepšit, nebo úplně odstranit slabé stránky podniku, či překonat hrozby vycházející z vnějšího prostředí?
 - Zapadá strategie do stanovených podnikových cílů a záměrů?
- **Kritérium proveditelnosti** – hodnotí, jak závažné jsou překážky pro realizaci dané strategie. Strategie může být na základě ostatních kritérií přijatelná, ale přesto neproveditelná. Může to být tím, že organizace nedisponuje dostatečnými materiálními zdroji, nebo určitými technologiemi.
Při hodnocení proveditelnosti opět rozhoduje celá řada otázek (Dedouchová, 2001, s. 107):
 - Má podnik dostatek finančních zdrojů pro financování strategie?
 - Může podnik dosáhnout dostatečné tržní pozice?
 - Budou marketingové zkušenosti dostatečné?
 - Bude odpovídající technologie přístupná?
- **Kritérium přijatelnosti** – je provázáno s lidským očekáváním. Hodnotí, zda je navrhovaná strategie přijatelná pro určité zájmové skupiny, ale je obtížné stanovit, pro které. Vně podniku to bývají zákazníci, obce, stát, obchodní

partneři, obce a další. Uvnitř podniku to můžou být zas vlastníci podniku, management, či zaměstnanci. Je třeba brát u kritéria přijatelnosti v potaz, že jednotlivé zájmové skupiny se můžou časem měnit a zaujímat jinou pozici. Dá se očekávat, že nová strategie nebude vhodná pro všechny tyto zájmové skupiny, ale spíše záleží na tom, co skupiny od dané strategie očekávají.

Spadá sem opět řada hodnotících otázek (Dedouchová, 2001, s. 107):

- Bude nutné změnit vztahy s některými zájmovými skupinami?
- Bude daná strategie akceptovatelná pro okolní organizace?
- Dojde ke změně ve funkci v některých odděleních apod.?
- Jak se změní finanční riziko?

Obecně lze říci, že při hodnocení variant strategií se používá jak řada objektivních metod, tak i zkušenosti řídicích pracovníků. V rámci toho se počet strategií snížší a zbývající jsou pak podrobeny hodnocení, na základě něhož jsou vybrány ty nejvhodnější strategie. Ty jsou zhodnoceny na základě kritérií a tento proces končí výběrem nejlepší strategie. Může samozřejmě nastat situace, kdy se daná strategie zdá jako vyhovující, ale následně se po detailnějším zhodnocení může ukázat jako méně atraktivní a opačně. (Dedouchová, 2001, s. 108)

3 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První částí je literární rešerše a druhou částí jsou výsledky, ve které jsou následně aplikovány teoretické poznatky z části první.

Literární část vymezuje pojem strategie a postup v rámci strategického managementu. Obsahuje také teoretický výklad zaměřený na prostředí managementu, jeho dělení, analýzy podniku a jejich postupy, které jsou aplikovány do praxe v části výsledkové.

V části výsledky je charakterizován sám podnik, kterým je rodinné Vinařství Kovář. V rámci vnějšího prostředí je pomocí STEPE analýzy rozebráno makroprostředí podniku, které zahrnuje sociální, technologické, ekonomické, politicko-právní a ekologické prostředí. STEPE analýza je metodou obecnou, měla by být tak stejná pro všechny podniky, v tomto případě bude, ale STEPE zaměřena především na odvětví vinařství a vinohradnictví, jelikož v tomto odvětví působí vybraný podnik. Veškeré faktory spadající do těchto oblastí jsou zhodnoceny na základě informací vyplívajících především z internetových zdrojů, kterými jsou například zpravodajské portály, webové stránky Ministerstva financí, Ministerstva zemědělství, nebo webové stránky Českého statistického úřadu. Analýza oborového prostředí je provedena na základě Porterova modelu pěti sil, kam je zařazeno pět kategorií a to stávající konkurence v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací vliv dodavatelů a vyjednávací vliv odběratelů.

Pomocí analýzy makroprostředí a oborového prostředí jsou identifikovány faktory představující pro podnik jak příležitosti, tak hrozby. Tyto faktory jsou zhodnoceny podle pravděpodobnosti jejich výskytu a vlivu v blízké budoucnosti. Zhodnocení probíhá na základě stupnice 1 až 3, kdy 3 je hodnocení nejvyšší a 1 nejnižší. Hodnocení je doplněno do matice priorit, podle čehož jsou zvoleny nejvýznamnější příležitosti a hrozby.

Vnitřní prostředí podniku je analyzováno na základě analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, která se dělí na pět dílčích částí, kterými jsou výroba, finance, marketing, úroveň řízení lidských zdrojů a výzkum a vývoj. Tato analýza je provedena na základě informací získaných rozhovorem s majitelem, tedy s vinařem, pod jeho záštitou Vinařství Kovář funguje. V rámci zhodnocení vnitřního prostředí podniku jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku. K tomu je použita tabulka hodnocení potenciálu úspěchu podle Weckerteho.

Příležitosti a hrozby, ale také silné a slabé stránky, které jsou považovány za nejvýznamnější, jsou zařazeny do SWOT matice a na základě nich jsou vybrány možné strategie. Tyto strategie se dělí do čtyř skupin. Do první skupiny se řadí strategie, které mají za cíl minimalizovat slabé stránky a eliminovat hrozby (MIINI-MINI), druhou skupinou jsou strategie s cílem maximalizovat silné stránky a zároveň eliminovat hrozby (MAXI-MINI), do třetí skupiny se řadí strategie minimalizující slabé stránky a maximalizující příležitosti (MINI-MAXI) a čtvrtou skupinou jsou pak ty strategie, které maximalizují silné stránky a maximalizují také možné příležitosti (MAXI-MAXI).

Jednotlivé strategie jsou na závěr zhodnoceny také samotným podnikatelem podle kritéria vhodnosti, proveditelnosti a přijatelnosti, aby byly ve výsledku zvoleny vhodné strategie.

4 Výsledky

4.1 Seznámení se s podnikem

Rodinné Vinařství Kovář sídlí i s vinicemi v malebné vesničce Vlčnov na Slovácku. Tato obec je proslulá svými kroji, zvyky, obyčejí, ale také vinařstvím.

Vinařství Kovář vzniklo převážně na popud otce rodiny, kdy mu po revoluci byly vráceny vinice o rozloze asi 2 000 m² a v roce 1988 a 1989 zde bylo vysázeno asi 400 hlav odrůdy Müller thurgau a André červené. Otec rodiny se postupně jako samouk učil práci na vinici a vyrábět samotné víno. Během několika let se po několika malých úspěších stalo víno jeho velkým koníčkem. Rozrůstala se tak i postupně velikost vinic do rozlohy asi 1,8 ha. Přibýly jak odrůdy ryzlinky rýnského, rulandského bílého, muškátu moravského a frankovky.

Do práce na vinici se postupně zapojovali všichni členové rodiny, kteří se také v současné době zapojují nejen do prací viničních, ale i obchodních.

Postupem času bylo pro zkvalitnění vína potřeba zajistit stabilní teploty, proto v roce 2012 přišla myšlenka k vybudování vinného sklepa a lisovny. Tento plán byl třeba ale nějakým způsobem financovat, proto rodina využila možnosti dotování z EU a částečně z ČR a to z programu rozvoje venkova titulu mladý začínající zemědělec. Ke splnění dotačních podmínek dopomohla agentura zabývající se dotacemi z oboru zemědělství ALNIO Group s.r.o. Poskytnuto bylo 40 000 EUR s nutností dalšího financování z vlastního zdroje a to min. 900 000 Kč. Jednou z podmínek pro získání dotace bylo založení živnosti, proto si Miroslav Kovář ml. v roce 2013 založil živnost, vyřídil podnikatelský úvěr pro účely výstavby sklepa, odkupu jak pozemku k výstavbě sklepa, tak vinic od svého otce, či k pronájmu ostatních vinic. Nyní je podnikání v jeho rukou. Ještě v roce 2013 byl pořízen nový lis a až v lednu roku 2015 došlo ke zkolaudování a zkontrolování vinného sklepa orgánem SZIF, který dotaci zřizoval.

Od roku 2013 se Miroslavu Kováři ml. podařilo dokoupit další vinice ve Vlčnově a v současné době obhospodařuje 2,2 ha vinic. Vzhledem ke stáří vinic tvoří produkce z vlastních vinic pouze asi 5 000 litrů vína.

Jelikož produkcí vína z vlastních hroznů zatím nejsou schopni uspokojit všechny zákazníky, odkupují hrozny od jejich dlouholetých dodavatelů ze Slovácké podoblasti a z těchto hroznů pak vyrábí převážně burčák.

Vinařství se i v současnosti snaží o klasickou ruční výrobu vína a šetrné pěstování révy vinné.

Prodej je možný především přímo z vinného sklepa, nebo na vinařských akcích, jako jsou např. Slovácké slavnosti vína, ale i na dalších akcích. V současné době je tedy víno prodáváno převážně koncovým zákazníkům jakožto milovníkům vína. Rodina vlastní mimo jiné také pekárnu s restaurací, kterou mají pod svoji záštitou rodiče. Po předchozí domluvě je možná samotná degustace vín ve sklepě.

Toto rodinné vinařství se zaměřuje především na produkci osobitých vín malých šarží s výrazným regionálním charakterem.

Přáním do budoucna je výsadba nových vinic a spoléhání se tak na produkci vína jen z vlastních hroznů, postupné omlazení starých vinic a zakoupení nového viničního traktoru. V blízké době je přáním především zvýšení prodeje vína.



Obrázek 2 – Logo rodinného Vinařství Kovář
Zdroj: www.wineofczechrepublic.cz

4.2 Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí podniku se v rámci této práce dělí na makroprostředí a oborové prostředí. Pro analyzování makroprostředí bude provedena STEPE analýza a v rámci oborového prostředí pak Porterův model pěti sil.

4.2.1 Analýza makroprostředí - STEPE

V rámci makroprostředí bude pro zanalyzování použita STEPE analýza. Tato analýza zahrnuje 5 oblastí, které ovlivňují podnik z vnějšího prostředí a vychází z vývoje jak sociálního, technologického, ekonomického, politického, tak ekologického prostředí. Na základě toho, by pak podnikatel měl být schopný zjistit, jaké faktory mohou jak příznivě, tak negativně působit na podnikání.

4.2.1.1 Sociální prostředí

Jako první se zaměřím na sociální prostředí, do kterého spadá řada faktorů. Obecně sem můžeme zařadit vývoj celkové populace, věkovou strukturu obyvatelstva, ale také vzdělání lidí a s tím související povolání, či příjmy.

Tabulka 6 – Vývoj populace v České republice

| Rok | Celkem osob | Ženy | Muži |
|------|-------------|-----------|-----------|
| 2010 | 10 517 247 | 5 356 465 | 5 160 782 |
| 2011 | 10 496 672 | 5 343 663 | 5 153 009 |
| 2012 | 10 509 286 | 5 348 373 | 5 160 913 |
| 2013 | 10 510 719 | 5 349 102 | 5 161 617 |
| 2014 | 10 524 783 | 5 355 637 | 5 169 146 |
| 2015 | 10 542 942 | 5 362 700 | 5 180 242 |

Zdroj: ČSÚ, 2016a

Z tabulky č. 6 je vidět, že počet obyvatel v České republice v posledních letech roste. Tyto přírůstky jsou jak přirozeného charakteru, tak přece jen převážná část se odvíjí od imigrace osob do ČR. V tabulce č. 7 je vidět jak se mění přirozený přírůstek a přírůstek stěhováním, kdy přírůstek stěhováním je vypočítán jako rozdíl počtu imigrantů a počtu emigrantů. Je jasně vidět, jak hlavně v posledních dvou letech přibýlo výrazně obyvatel právě z důvodu imigrací.

Tabulka 7 – Přírůstek obyvatel v České republice

| Rok | Přirozený přírůstek | Přírůstek stěhováním | Emigranti | Imigranti |
|------|---------------------|----------------------|-----------|-----------|
| 2010 | 10 309 | 15 648 | 14 867 | 30 515 |
| 2011 | 1 825 | 16 889 | 5 701 | 22 590 |
| 2012 | 387 | 10 293 | 20 005 | 30 298 |
| 2013 | -2 409 | -1 297 | 30 876 | 29 579 |
| 2014 | 4 195 | 21 661 | 19 964 | 41 625 |
| 2015 | -409 | 15 977 | 18 945 | 34 922 |

Zdroj: ČSÚ, 2016b

Agentura Factum Invenio prováděla pro společnost Vinium Velké Pavlovice průzkum trhu, kterého se účastnilo jako reprezentativní vzorek 996 lidí z České republiky ve věku nad 18 let. Na základě tohoto průzkumu bylo zjištěno, že víno pijí více ženy, než muži, lidé se středním či vyšším dosaženým vzděláním, nebo také domácnosti, kde příjem činí nad 20 000 Kč. V tabulce č. 8 si můžeme všimnout, že co se týká úrovně vzdělání populace, tak především vyšší odborné, či vysokoškolské vzdělání má rostoucí trend a počet lidí s tímto vzděláním rok od roku roste. Z průzkumu také vyplynulo, že průměrný měsíční nákup české domácnosti jsou 4 láhve vína, přičemž pro zákazníka hraje důležitou roli vzhled láhve. (LIDOVKY.CZ, ČTK, 2011)

Tabulka 8 – Populace podle nejvyššího dosaženého vzdělání ve věku 25 – 64 let v tis. osob

| Rok | Středoškolské vzdělání s maturitou | Vyšší odborné vzdělání | Vysokoškolské vzdělání |
|------|------------------------------------|------------------------|------------------------|
| 2010 | 2 070,7 | 64,7 | 958,3 |
| 2011 | 2 019,9 | 68,8 | 1 033,6 |
| 2012 | 2 010,0 | 82,0 | 1 081,5 |
| 2013 | 1 982,9 | 89,4 | 1 139,2 |
| 2014 | 2 095,3 | 108,9 | 1 176,3 |
| 2015 | 2 076,2 | 119,4 | 1 202,6 |

Zdroj: ČSÚ, 2016c

Tabulka 9 – Podíl zaměstnanců s hrubou mzdou nad 20 000 Kč (%)

| Rok | Hrubá mzda nad 20 000 |
|------|-----------------------|
| 2010 | 56,32 |
| 2011 | 58,12 |
| 2012 | 58,72 |
| 2013 | 59,65 |
| 2014 | 61,46 |
| 2015 | 64,34 |

Zdroj: ČSÚ, 2017a

Tabulka 10 - Peněžní vydání domácností na základě čistého peněžního příjmu (průměr na osobu za rok v Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Čisté peněžní příjmy | 145 081 | 152 125 | 150 488 | 154 992 | 157 609 |
| Čistá peněžní vydání | 132 215 | 134 374 | 133 279 | 135 153 | 134 538 |
| Spotřební vydání | 117 882 | 118 819 | 120 827 | 122 049 | 122 467 |
| Alkoholické nápoje | 1 718 | 1 736 | 1 781 | 1 797 | 1 856 |

Zdroj: ČSÚ, 2016d

Tabulka 11 - Spotřeba vína a piva na obyvatele za rok (v litrech)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Víno | 19,4 | 19,4 | 19,8 | 18,8 | 19,5 | 18,9 |
| Pivo | 144,4 | 142,5 | 148,6 | 147,0 | 147,0 | 146,6 |

Zdroj: ČSÚ, 2015

Vinařský fond České republiky si nechal také zpracovat výzkum spotřebitelského chování, ze kterého mimo jiné vyplynulo, že pro zákazníky není problém připlatit si za láhev dobrého vína. Podle mluvčí Vinařského fondu Uhrové (2017) vzrostla oproti roku 2012 průměrná měsíční částka, kterou jsou zákazníci ochotni za víno utratit o 65 Kč na 379 Kč. Pouze za láhev pro vlastní spotřebu jsou spotřebitelé ochotni utratit až 155 Kč a co se týká nákupu láhve pro rodinu, či známé, tam útraty dosahují až 229 Kč za láhev.

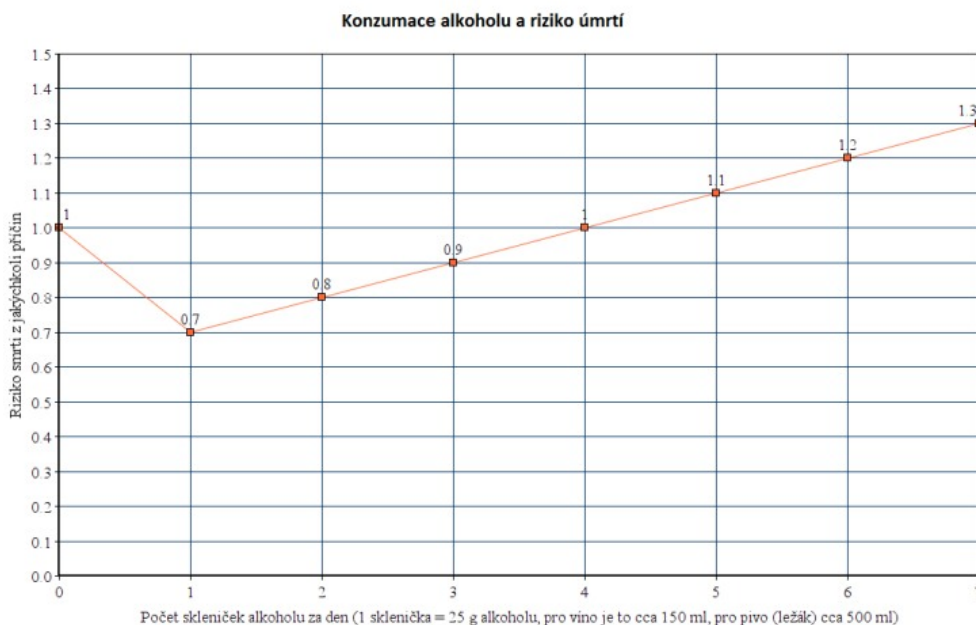
Uhrová (2017) dále dodává, že krom vyšší útraty za víno, roste také spotřeba vína, kdy na základě výzkumu klesá počet těch, kteří si na posezení dají jen dvě a méně deci vína a stále více konzumentů si dopřejí od tří deci až po celou láhev. Průměrně tak člověk vypije 0,53 litru vína za týden. Dle ČSÚ (viz. Tabulka č. 11) můžeme vidět, že co se týče celkové spotřeby vína v roce 2015, ta poklesla a to o 0,6 litru. Údaje za rok 2016 zatím nejsou v rámci údajů ČSÚ známy.

Obliba moravských a českých vín u české populace roste a nyní tyto vína preferuje až 60 % tuzemských konzumentů a necelá desetina upřednostňuje zahraniční vína. Ředitel Vinařského fondu Machovec (2017) to okomentoval tak, že moravská a česká vína jsou nám jak kvalitou, tak chutí bližší a mimo to, rádi podporujeme tuzemské výrobce.

Jak již bylo řečeno, že ženy pijí víno více, než muži, Uhrová (2017) potvrzuje, že mezi konzumenty vyčnívají především ženy mladší 34 let, které vypijí asi čtvrtinu vína u nás a vypijí tak za týden o tři deci vína více než průměrný konzument vína. Váchal (2013) zas na základě průzkumu Státního zdravotního ústavu v Praze dodává, že muži dávají přednost spíše pivu a průměrná česká žena tak vypije o 3,7 litru vína ročně více než muž. Dle údajů v tabulce č. 6 tak můžeme říci, že žen je neustále v České republice více než mužů, což je tedy pro oblast vinařství pozitivní.

Co se týká míst, kde spotřebitelé víno nakupují, tak dle průzkumu šest z deseti Čechů preferuje nákup vína v hypermarketech a supermarketech, třetina lidí nakupuje víno ve vinotéce a pouze pětina jich nakupuje přímo u vinaře. V rámci nákupního rozhodování hraje velkou roli předchozí zkušenosti s určitou značkou, vinařstvím, či druhem vína, ale konzumenti dají také na doporučení ostatních a rádi tak ochutnávají i vína nová, dosud jimi nevyzkoušená. (Solaříková, 2017)

Nejen to, že existuje hodně široká škála vín, kdy konzument si může vybrat z různých odrůd, barev, chutí, takže je zde velká pravděpodobnost, že každý nějakému vínu přijde na chuť, je pro spotřebitele lákavé. Je také známo, že víno v sobě obsahuje lidskému zdraví prospěšné látky. Říká se, že pravidelná konzumace vína má např. pozitivní vliv na kardiovaskulární systém, přičemž muž by měl vypít max. dvě skleničky vína denně, ale žena pouze jednu. Bylo např. na základě různých studií prokázáno, že při pravidelné konzumaci malého množství červeného vína, dochází k příznivému působení také na náš mozek a snižuje se tak riziko výskytu Parkinsonovy, nebo Alzheimerovy choroby, ale i dalších onemocnění jako je rakovina, deprese, či cukrovka.



Obrázek 3 – Závislost konzumace vína a rizika úmrtnosti

Zdroj: Vilímovský, 2017

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že při konzumaci jedné skleničky vína denně můžeme snížit riziko úmrtí a to bez ohledu na druh nemoci. Větší konzumací vína denně potom naopak můžeme riziko v případě jakékoliv nemoci úmrtí zvýšit.

Bylo také prokázáno, že české diváky příznivě ovlivňuje skloubení vín a pořadu, nebo seriálu v TV. Česká a moravská vína se objevila v nedávné době v seriálu Vinaři, což na naši populaci zapůsobilo. Seriál zlepšil vztah k těmto vínům u 22 % diváků. U těch, kteří seriál sledovali pravidelně, došlo ke zlepšení postoje u 41 % případů (Machovec, 2015).

Oblibu vína ale nezvyšují jen např. televizní pořady a seriály, ale také vinařská turistika a projekty s ní související. Vinařská turistika se v posledních letech stává populární a obnáší poznávání, zážitky, relaxaci a gastronomii spojenou s vínem. To všechno se odehrává v prostředí vinic a vinařských sklepů. Nejvýznamnějším projektem vinařské turistiky je projekt Moravské vinařské stezky, jehož cílem bylo vytvoření cyklistických tratí v rámci všech vinařských podoblastí, které spojují významné vinařské obce, polohy vinic a památky. Tento typ projektu je oblíbený spíše u aktivní části populace, která spojí sport se zážitkem ve formě poznávání vín z různých oblastí. Organizátorem tohoto projektu spolu s Festivalem otevřených sklepů je Nadace Partnerství v Brně. Mezi další oblíbené vinařské akce pro veřejnost patří např. košty vín, slavnosti vína, vinobraní, apod. Popularita těchto akcí spolu s návštěvností neustále stoupá.

O kvalitě moravských a českých vín značí taky mnoho úspěchů na mezinárodních soutěžích.

4.2.1.2 Technologické faktory

Výroba vína je složitým procesem, během kterého dokáže samotné výsledné víno ovlivnit několik faktorů a mimo jiné i použitá technologie. Postupem času dochází k modernizaci i v oboru vinařství a vinohradnictví. Změny se dotkly např. oblasti vývoje nových odrůd. Modernizací si prošlo jak pěstování, tak i výroba. Jednou z těchto moderních technologií je například technologie řízeného kvašení, jejímž úkolem je udržování správné teploty moštu v průběhu kvašení. S tím spojené je i vytápění a klimatizování výrobních a skladových prostor. Mezi klasické technologie patří u bílého vína kvašení v dřevěných sudech, používají se ale i sudy například plastové nebo nerezové. Podobně je tomu i u vín červených, kde je trendem použití sudů barrique. Ty dodají vínům zajímavý chuťový rozměr.

Dalšími pokrokovými metodami jsou třeba vakuové lisy, studená macerace, nebo otáčecí nerezové tanky. Tradičně se k uzavírání láhví používal korkový špunt, v dnešní době se mimo jiné můžeme setkat se skleněnými špunty, šroubovými uzávěry i silikonovými zátkami. Typy uzavírání lahví se volí podle toho, jak se má víno dále v láhvi vyvíjet a zrát. Taky v oblasti balení dochází ke změnám, kdy se víno "balí" například do tzv. bag-in-boxů, které mají objem od 1,5 litru až třeba po 20 litrů. Jedná se o speciálně vyvinuté sáčky naplněné vínem a vložené do krabice s ventilkem. Tyto sáčky udrží víno i po otevření víno ve své kvalitě i několik týdnů. Některá vinařství využívající nejmodernější technologie používají mimo jiné také

vinifikátory, jablečnomléčné fermentace a naláhování probíhá na moderní lince, která láhve naplní pod ochrannou atmosférou dusíku.

Všechny tyto technologie ale při výrobě vína nestačí a vinařům nezajistí skutečnou kvalitu. K tomu je třeba především kvalitní surovina a samotná starost a pracovitost vinaře. Protidešťové a protikroupové systémy jsou zárukou nepoškozených plodů. V současné době je tedy na trhu neskutečně mnoho zboží pro zjednodušení práce ve vinicích – od postřikovací techniky, přes sekačky, stroje na řezání, až po kombajny pro sběr hroznů.

Současná doba je mimo jiné dobou informačních a komunikačních technologií a internetu, kdy stále více domácností má právě k internetu přístup (viz. Tabulka č. 12) a internet používají. Z tabulky č. 13 můžeme např. vidět, kolik % ze všech uživatelů internetu využívá internet právě k tomu, aby získalo informace o zboží, či službách. To taky vede podniky k tvorbě svých webových stránek, které jsou dle mého v současnosti nezbytné. Dle ČSÚ webová stránka má již 82,7 % podniků v ČR a 26 % z nich je má dokonce přizpůsobené pro mobilní zařízení.

Tabulka 12 - Domácnosti s přístupem k internetu (v %)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Připojení k internetu | 56,0 | 61,7 | 65,4 | 67,0 | 72,1 | 73,1 |

Zdroj: ČSÚ, 2016e

Tabulka 13 - Množství uživatelů internetu, kteří používají internet mimo jiné pro získávání informací o zboží a službách (%)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Informace o zboží a službách | 80,6 | 78,9 | 83,7 | 85,3 | 86,8 | 83,5 |

Zdroj: ČSÚ, 2016e

Jak je vidět z obrázku č. 4, podniky používají i další sociální média. Mezi nejčastější důvody, proč podniky používají sociální média ke svému podnikání, patří uvádění produktů na trh, zlepšování obrazu firmy, získávání zaměstnanců, spolupráce s obchodními partnery, či získávání názorů od zákazníků a výměna názorů uvnitř firmy.

Z největší části používají podniky sociální sítě jako je Facebook, který se stal účinným marketingovým prostředkem. Sociální sítě se postupně stávají oblíbenější i mezi veškerými internetovými uživateli. (viz. Tabulka č. 15)

Mnoho podniků taky provozuje e-shop, tedy používá internet mimo jiné taky k prodeji zboží. V roce 2015 vykazoval prodej pomocí elektronických objednávek na celkových tržbách firem podíl 30,5 %. (ČSÚ, 2017b) Co se týká uživatelů internetu nakupujících přes internet, jejich podíl stále roste. (viz. Tabulka č. 14) Největší podíl těchto lidí spadá do věkové kategorie 25 – 34 let.

Tabulka 14 - Množství uživatelů internetu, kteří nakupují přes internet 16+ (v %)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nákup přes internet | 25,4 | 28,0 | 30,6 | 34,4 | 39,3 | 41,9 | 43,6 |

Zdroj: ČSÚ, 2016f

Tabulka 15 - Jednotlivci nad 16 let v ČR používající sociální sítě (v %)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Užívání sociálních sítí | 34,3 | 36,9 | 37,4 |

Zdroj: ČSÚ, 2016g



Obrázek 4 - Sociální média používaná podniky

Zdroj: ČSÚ, 2016g

Mimo to, se také vyvíjí stále více mobilních aplikací do chytrých telefonů. Byla dokonce vyvinuta aplikace spojená s vínem, která se jmenuje VÍNO NA DOTEK, pomocí které může spotřebitel a vlastník chytrého telefonu získat informace o tuzemských vínech, vinařích, zjistit kam vinaři dané víno dodávají, sdílet vína s přáteli, či další.

4.2.1.3 Ekonomické prostředí

Mezi faktory, které se řadí do ekonomického prostředí, můžeme zahrnout vývoj hrubého domácího produktu, vývoj inflace, či např. vývoj nezaměstnanosti a další makroekonomické ukazatele. Na základě těchto informací zjistíme, v jakém období se ekonomika nachází a co očekávat.

Tabulka 16 - Meziroční vývoj HDP

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Meziroční vývoj v % | 2,3 | 2,0 | -0,8 | -0,5 | 2,7 | 4,5 | 2,4 |

Zdroj: ČSÚ, 2017c

Co se týče stavu české ekonomiky, ta je momentálně v dobré kondici a Ministerstvo financí i nadále odhaduje, že ekonomika poroste. V roce 2016 vzrostla ekonomika o 2,4 % (viz. Tabulka č. 16), kdy tento růst pozitivně ovlivnila domácí i zahraniční poptávka. Jako hlavní tahoun lze ale spíše považovat spotřebu domácností, která vzrostla v porovnání s rokem 2015 o 2,9 % (viz. Tabulka č. 17). Zvýšená spotřeba domácností vycházela z příznivé situace na trhu práce, nebo třeba ze zvyšujícího se disponibilního důchodu spotřebitelů, či nízkou inflací. Od ledna roku 2017 činí minimální mzda již 11 000 Kč a průměrná mzda činí 28 232 Kč.

Podle predikce Ministerstva financí by měla **ekonomika růst** i nadále. V roce **2017** i v roce **2018** se tak očekává, že ekonomika vzroste o **2,5 %**. Hlavním tahounem by tak opět měla být jak domácí poptávka, tak spotřeba domácností, kdy podle predikce Ministerstva financí by měla **spotřeba domácností** v roce **2017** vzrůst o **2,4 %** a v roce **2018** o **2,7 %**. Z toho vyplývá, že lidé by měli stále více nakupovat. Pozitivně by na ekonomiku měla ale také působit obnova investic u firem a vládního sektoru, které HDP v poslední době spíše tlumily. (Ministerstvo financí, 2017)

Tabulka 17 – Spotřeba domácností

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Meziroční vývoj v % | 1,0 | 0,3 | -1,3 | 0,5 | 1,8 | 3,1 | 2,9 |

Zdroj: ČSÚ, 2017c

Tabulka 18 – Meziroční vývoj inflace

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Průměrná míra inflace v % | 1,5 | 1,9 | 3,3 | 1,4 | 0,4 | 0,3 | 0,7 |

Zdroj: ČSÚ, 2017c

Míra inflace udává tempo, jakým roste cenová hladina. Průměrná míra inflace v roce 2016 dosáhla 0,7 %, což je od roku 2014 nejvyšší hodnota, ale i tak je tato hodnota relativně nízká.

Především na konci roku 2016 a začátkem roku 2017 došlo k výraznému meziročnímu růstu spotřebitelských cen. Z velké části se na tom podílel nárůst cen potravin a došlo taky k odeznění meziročního poklesu cen u pohonných hmot z důvodu vyšší ceny ropy. Spotřebitelské ceny vzrostly v prosinci 2016 meziročně o 2,0 %, kdy toto zvýšení nastalo hlavně u potravin a nealkoholických nápojů. Jako druhé v pořadí byly ceny u alkoholických nápojů a tabáku, kdy ceny alkoholických nápojů vzrostly o 3,1 % (ČSÚ, 2017d). Nárůst spotřebitelských cen pak vede k tomu, že Ministerstvo financí v roce 2017 očekává zvýšení průměrné míry inflace na 2,4 % a na rok 2018 je predikce 1,7 %. (Ministerstvo financí, 2017)

Vyšší míra inflace by pak mohla mít za následek, že spotřeba domácností neporoste tak, jak očekává Ministerstvo financí. Minimální mzda sice vzrostla, i více zaměstnaných lidí a jejich spotřeba, ale s vyšší cenovou hladinou by se to mohlo zase snížit.

Tabulka 19 – Vývoj nezaměstnanosti

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Míra nezaměstnanosti v % | 7,3 | 6,7 | 7,0 | 7,0 | 6,1 | 5,0 | 4,0 |

Zdroj: ČSÚ, 2017c

Co se týče **míry nezaměstnanosti**, ta v posledních letech klesá a měla by klesat i nadále. Koncem roku 2016 skončila nezaměstnanost 4,0 % a v lednu roku 2017 pak klesla sezónně očištěná míra nezaměstnanosti na 3,4 %. Podle Ministerstva financí nezaměstnanost dosahuje od začátku roku 2016 nejnižší úrovně v rámci celé EU. Na trhu práce je ale stále nedostatek zaměstnanců, což tvoří bariéru pro následný růst produkce. Nabídka práce tedy převyšuje poptávku po práci a to spolu s nízkou mírou nezaměstnanosti vede k rychlejšímu růstu reálných mezd a jednotkovým nákladům práce. Jako predikci vývoje míry nezaměstnanosti vidí Ministerstvo financí pokles v roce 2017 na 3,4 % a v roce 2018 na 3,3 %. (Ministerstvo financí, 2017)

V rámci zahraničního obchodu s vínem převyšuje neustále dovoz vína nad vývozem a dochází tak k zápornému saldu zahraničního obchodu. Je tomu tak především z toho důvodu, že místní produkce vína není dostatečná.

Tabulka 20 - Obchodní bilance s vínem v ČR (v mil. Kč)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Dovoz | -3 260 | -3 563 | -3 685 | -4 170 | -3 933 | -4 137 | -4 256 |
| Vývoz | 464 | 550 | 553 | 811 | 702 | 547 | 427 |
| Rozdíl | -2 796 | -3 013 | -3 132 | -3 359 | -3 231 | -3 590 | -3829 |

Zdroj: Bublíková, SVZ, 2016

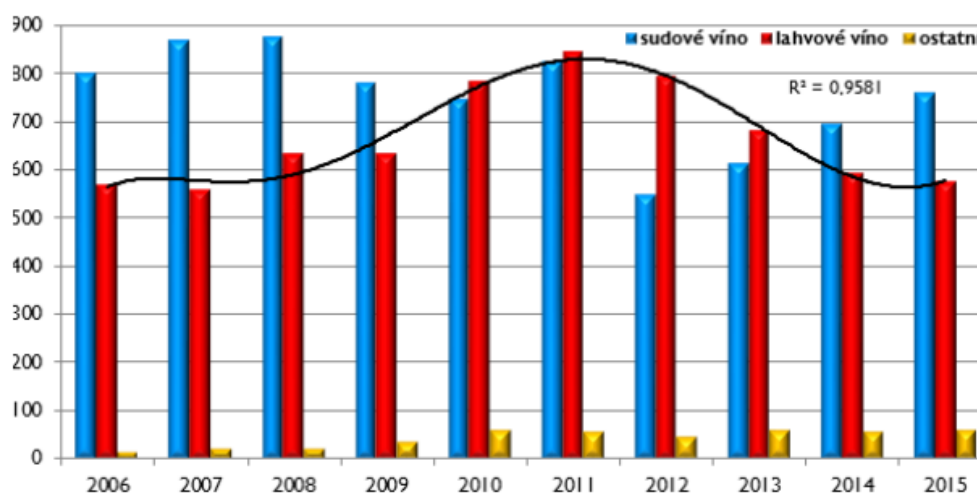
V tabulce č. 20 jsou tak informace o tom, jak se dovoz a vývoz za posledních sedm let vyvíjel. Za rok **2016** dosahoval dovoz za posledních šest let nejvyšší finanční hodnoty a vývoz naopak nejmenší. Proto bylo dosaženo i dosud největšího záporného salda. Celkově bylo **dovezeno** 1 402 243 hl vína za průměrnou cenu 28,90 Kč/l. Největší podíl u dovozu činilo bílé víno, jehož podíl na celkovém dovozu činil 49,2 %. Víno bylo převážně dovezeno ze Španělska, Maďarska, nebo Itálie. (TIS^{ČR} SZIF, 2016)

Asi 88 % objemu dovezeného vína do České republiky je ze zemí Evropské unie. Dovoz sudového vína převyšuje dovoz láhového vína, kdy např. za rok 2015 bylo do ČR dovezeno 758 tis. hl. sudového vína a lahového vína bylo dovezeno 576 tis. hl. vína. Co se týká dovozu lahového vína po vstupu ČR do EU, jeho množství bylo již počtvrté za sebou menší, než v letech předchozích.

Celkový dovoz vína byl tak v roce 2016 o 68 243 hl. vína vyšší, než v roce předchozím, i když například v porovnání s rokem 2010 byl poslední dovoz o 154 751 hl. nižší. Důležité je ale říci, že i když v roce 2010 byl dovoz, co se týká množství vyšší, tak po finanční stránce tomu je naopak a v roce 2016 byla hodnota

dovezeného vína o 996 mil. Kč vyšší. Průměrné ceny dovážených vín jsou tak nyní vyšší a to přesně o 9 Kč/l. (TIS^{ČR} SZIF, 2011)

Průměrné ceny v letech 2007 až 2010 u exportérů klesaly a od roku 2011 začaly ceny všech vývozců zase růst. U lahvového vína došlo v roce 2013 k poklesu cen u Maďarska a následně Španělska, Francie i Německa. Růst cen tak pokračuje jen u Chile a Itálie, kde se ceny blíží cenám francouzským, které se v průměru pohybují nad hranicí 80 Kč. U dováženého sudového vína začaly ceny v roce 2011 růst a to nejvíce u vína maďarského. Růst cen trval do roku 2013, následně ceny poklesly a drží si stejnou hladinu. Výjimku tvoří jen Slovensko, kde ceny rostou neustále a sudové víno dovážené ze Slovenska je tak z našeho dovozu nejdražší. Naštěstí dovoz sudového vína ze Slovenska tvoří pouze 5 %. Obecně, největší podíl jak už sudového, či lahvového vína dovážíme ze Španělska a následně z Itálie. (Bublíková, SVZ, 2016)



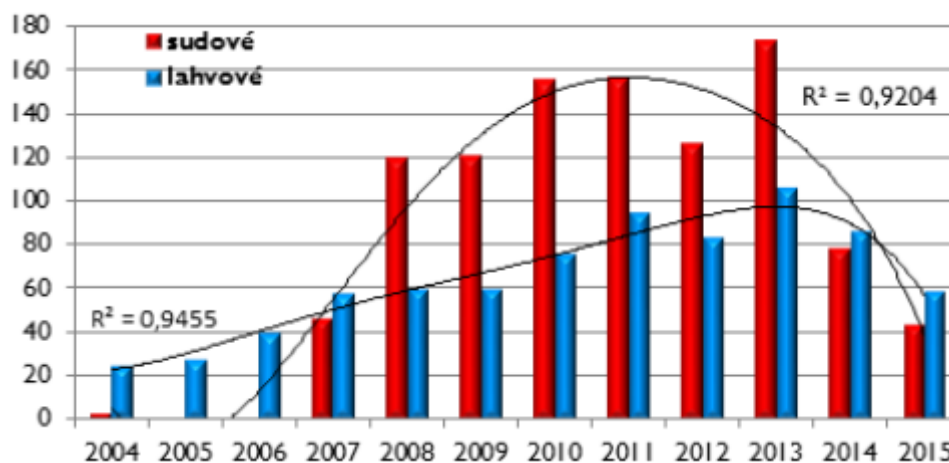
Obrázek 5 – Dovoz vína do ČR 2006 - 2015

Zdroj: Bublíková, SVZ, 2016

Za rok **2016** bylo **vyvezeno** celkově z ČR 61 037 hl vína za průměrnou cenu 66,90 Kč/l. Červeného vína bylo vyvezeno pouze o 0,1 % více, než vína bílého. Tradičně bylo naším největším odběratelem Slovensko. Největší vývoz byl zaznamenán v roce 2013, od té doby vývoz klesá, zatímco dovoz vína představuje každým rokem poměrně velké množství (TIS^{ČR} SZIF, 2016).

Co se týká zemí, do kterých je víno vyváženo, i v tomto případě se jedná především o členské země EU. Za rok 2015 bylo do členských zemí vyvezeno 97 % objemu a z toho nejvíce vína šlo na Slovensko, do Polska a do Německa. Došlo k meziročnímu poklesu jak u lahvového, tak u sudového vína, kdy v této době lahvového vína bylo vyvezeno 58 tis. hl., a vývoz sudového vína činil něco přes 40 tis. hl. Co se týká sudového vína, zde nastal v oblasti vývozu razantní pokles, jelikož jeho hodnota ještě v roce 2013 dosahovala skoro 180 tis. hl. (Bublíková, SVZ, 2016) Za rok 2015 tak bylo vyvezeno celkem 98 tis. hl. a můžeme tak říci, že

hodnota vývozu v dalším roce poklesla o přibližně o 37 tis. hl. vína. Přitom například oproti roku 2010 vývoz v roce 2016 poklesl dokonce o 170 738 hl. vína. Zajímavé je ale to, že finanční hodnota vývozu v roce 2010 byla pouze o 37 mil. Kč vyšší, i když co se týká množství, tam je rozdíl veliký. Ceny vína tak rostou také v případě vývozu. Dokazuje to taky zpráva o trhu vína a vinných hroznů, na základě které činila průměrná cena vyvezeného vína v roce 2010 19,20 Kč/l. (TIS^{ČRSZIF}, 2011)



Obrázek 6 – Vývoz vína z ČR 2004 - 2015

Zdroj: Bublíková, SVZ, 2016

V dubnu roku 2017 skončila ČNB s režimem devizových intervencí a měnový kurz tak bude kolísat v závislosti na nabídce a poptávce, bez zásahů centrální banky. Kurz by měl nyní kolísat a hledat si svou rovnovážnou úroveň. Po ukončení intervencí tak začala koruna mírně posilovat pod hranici 27 Kč/EURO a i nadále se očekává posílení. V případě, že bude koruna i nadále posilovat, dostanou se do zvýhodněné situace dovozci a naopak v nevýhodě budou vývozci, čímž může dovoz vína ještě více stoupat a vývoz klesat.

4.2.1.4 Politické a právní prostředí

Oblast vinařství a vinohradnictví je ovlivňována řadou zákonů a nařízení jak už na národní úrovni, tak na úrovni Evropské, ale také dalšími faktory. Těmito faktory je např. celní, daňová, či dotační politika. V rámci zjišťování, zda jsou veškeré předpisy dodržovány, podléhá tento sektor také případným kontrolám.

Národní legislativa

V národní legislativě je stěžejní **zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství** a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon prochází novelami a řeší úpravy v oblasti výsadby vinné révy, klučení

vinic, či úpravy týkající se registrace vinic. Druhá část pak řeší způsob výroby vína, distribuci vína, povinnosti jak výrobců, tak příjemců vína.

Nově by měla novela např. omezit falšování vína a prodej na černém trhu a přispět tak k ochraně spotřebitele. V závislosti na tomto opatření by měly být zvýšeny také pokuty ze 4 na 50 mil. Kč. Další rozhodnutí a omezení se má týkat prodeje sudového vína. Sudové víno se tak má prodávat pouze u dovozců, nebo výrobců tohoto vína, kdy za výrobce je považován i ten, kdo si víno nechá vyrobit. Prodejci, kteří nejsou zaregistrováni jako výrobci, nebo dovozci mohou na základě novely prodávat víno ve znovu nenaplňitelných nádobách, tedy v lahvích nebo bag-in-boxech. Předpokládá se, že spolu s tímto opatřením vzrostou ceny právě sudového vína ve vinotékách. Další opatření se týká dovozu vína, kdy dovozce musí nahlásit dovoz vína do dvanácti hodin a posléze jej nechat deset dní ve skladu ke kontrole, zda víno není ošizeno.

Legislativa Evropské unie

Jelikož patří Česká republika do Evropské unie, podléhá sektor vinohradnictví a vinařství České republiky regulaci v rámci společné zemědělské politiky Evropské unie a musí se řídit řadou předpisů.

Po vstupu České republiky do Evropské unie, došlo k omezení výsadby nových vinic. V roce 2015 Evropská komise následně zveřejnila pravidla, na základě kterých by mohlo každoročně docházet k rozšiřování vinic v EU, ale v omezené míře. Mohlo by tak docházet k rozšiřování nových vinic maximálně o 1 % za rok. Důvodem tohoto rozšiřování byla externí studie, na základě které byla zjištěna rostoucí světová spotřeba vína. Tyto pravidla začala platit od roku 2016. (Úřední věstník EU, 2015)

Daňová politika

Pro dané odvětví je stěžejní především daň z přidané hodnoty a spotřební daň. Problematika týkající se spotřebních daní je upravena zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních a předmět daně z vína a meziproductů je pro účely tohoto zákona je víno, fermentované nápoje a meziproducty, uvedené pod kódy nomenklatury 2204, 2205, 2206 a které obsahují více než 1,2 % objemových alkoholu, nejvýše však 22 % objemových alkoholu. Pro stanovení základu daně je třeba určit správný předmět daně a s ním související sazbu daně. Zákon o spotřební dani rozlišuje šumivá vína (sazba 2 340,- Kč/hl), tichá vína (sazba 0,- Kč/hl), meziproducty (sazba 2 340,- Kč/hl). (Zákon č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních)

Daň z přidané hodnoty je upravena zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Poslední změna v sazbách DPH proběhla v roce 2015, kdy od 1. ledna začaly platit sazby tři místo dvou. Nyní platí tedy základní sazba 21 %, snížená 15 % a další snížená sazba 10 %. (Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty)

Pro firmy může být lákavé z daňového pohledu to, že si můžou uplatnit nákup vína jako daňově uznatelný náklad pokud je víno koupeno jako reklamní předmět a nese označení firmy, ochrannou známku poskytovatele, název propagovaného zboží, nebo služby a pokud hodnota předmětu bez DPH není vyšší jak 500 Kč. (Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu) Co se týče daně z přidané hodnoty, při stejných podmínkách jako u daně z příjmu, může podnikatel uplatnit nárok na odpočet DPH. (Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty)

Celní politika

V rámci států Evropské unie funguje volný pohyb zboží, jsou tedy odstraněny obchodní bariéry. Znamená to, že obchodování s vínem v rámci EU nepodléhá celním kvótám. Co se týče obchodu se zeměmi mimo EU, zde platí v rámci celé EU jednotný celní sazebník. Nařízení (EU) č. 1308/2013 a nařízení Komise (ES) č. 555/2008 dovoz vína z třetích zemí ošetřuje a udává tak povinnost předložit v místě vstupu osvědčení vystavené ve třetí zemi, ze které výrobek pochází, příslušným subjektem a dále předložit zprávu o výsledku rozboru na samotném formuláři.

Dotáční politika

Odvětví vinařství a vinohradnictví je podporováno jak národními finančními prostředky, tak dotacemi z EU.

Do podpory z prostředků České republiky, spadá (Bublíková, SVZ, 2016):

- *Národní dotace vyplývající ze zákona o zemědělství*
Poskytování dotací se v tomto případě řídí *zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství*. Ministerstvo zemědělství stanoví zásady pro poskytování dotací na příslušný kalendářní v návaznosti na schválený rozpočet.
Nyní poskytuje Ministerstvo zemědělství např. dotace na vybudování funkční kapkové závlahy mimo jiné i ve vinicích, jejímž účelem by mělo být zvýšení konkurenceschopnosti a kvality vinných hroznů. Dotace je ve výši 72 000 Kč/ha vybudované kapkové závlahy.
- *Podpora z prostředků Vinařského fondu*
Vinařský fond vydává prostředky převážně na marketing vína, podporu prodeje produktů a ochranu označování vín podle zeměpisného původu, informuje veřejnost o vinohradnictví a vinařství, podporuje uchování a rozvoj vinohradnictví a vinařství jako významnou součást evropského kulturního dědictví a dále podporuje rozvoj vinařské turistiky. V roce 2015 Vinařský fond např. poskytl na propagaci 57 220 729 Kč.
- *Podpora poskytovaná Podpůrným a garančním rolnickým a lesnickým fondem, a.s.*
Hlavní činností je poskytovat podpory formou dotací úroků z úvěrů, finanční podporou pojištění, dále poskytuje dotace formou úvěrů a garancí, nebo poskytuje finanční prostředky ke snížení jistiny úvěrů. V současnosti nabízí

PGRLF podporu v rámci třinácti programů, které jsou určeny pro zemědělské prvovýrobce, zpracovatele zemědělské produkce, či pro podnikatele zabývající se zpracováním dřeva a lesním hospodářstvím. Nabízí také např. pojištění plodin, kdy cílem je pojistná ochrana zemědělcům proti nepředvídatelným škodám

Podpora z prostředků EU:

➤ *Podpory v rámci společné organizace trhu s vínem*

V oblasti vinohradnictví a vinařství se možné žádat o podporu v oblasti restrukturalizace, či přeměny vinic. Žadatel může požádat o podporu v rámci změny odrůdové skladby vinice, přesunu vinice do svahu, či podporu na nákup techniky zlepšující obhospodařování vinice. Dále může vinař požádat o dotace na nové investice, jako jsou dřevěné sudy, speciální kvasné nádoby, či cross-flow filtr na víno. (SZIF)

➤ *Jednotná platba na plochu*

V rámci tohoto dotačního titulu je záměrem podpořit zemědělce, kteří obhospodařují minimálně 1 ha zemědělské půdy s kulturou. Cílem je tak zemědělcům poskytnout stejnou výši podpory, bez ohledu na tom, co produkují. (Bublíková, SVZ, 2016)

V rámci programu Rozvoje venkova na období 2014-2020 se jedná o podporu jak ze zdrojů EU (75 %), tak z prostředků České republiky (25 %) a do českého zemědělství tak poputuje celkem více jak 96 miliard Kč. Největší část by měla jít na prostředky pro ochranu životního prostředí, tedy na agroenvironmentální opatření, dále sem spadají investice pro zlepšení konkurenceschopnosti a inovace zemědělských podniků, ale taky např. budou podporováni mladí lidé, kteří vstoupí do zemědělství. Část prostředků půjde ale také na hospodářský rozvoj na venkově. (SZIF)

Současná levicová vláda byla zvolena v roce 2014 a mandát ji končí na podzim roku 2017. Vláda usiluje například o další navyšování minimální mzdy. Od roku 2017 činí minimální mzda již 11 000 Kč a měla by se i nadále zvyšovat. Cílem vlády je totiž minimální mzda v úrovni 40 % průměrné mzdy v ČR, která je momentálně na úrovni 28 232 Kč. Toto navyšování pak bude mít vliv na zvyšování nákladů pro zaměstnavatele. Na druhou stranu ale vláda očekává snížení nezaměstnanosti a vyšší sociální situaci u zaměstnanců (Vláda ČR, 2016). Těžko říct, zda kvůli zvýšení mezd a nákladů pro zaměstnavatele nedojde spíše ke zvýšení nezaměstnanosti. Přece jenom to může mít za následek to, že zaměstnavatelé budou z důvodu vyšších nákladů propouštět.

Nejsou to ale jen mzdy, které pravděpodobně zvýší náklady. Prezident České republiky podepsal zákon o evidenci tržeb a nyní se zavádí elektronická evidencce tržeb do všech odvětví postupně. V současnosti se EET týká sektoru pohostinství, ubytování, stravování, maloobchodu a velkoobchodu, ale také provozování E-shopu, což se týká i některých vinařství, u nichž je možná platba kartou, nebo zasí-

lají na dobírku a peníze jsou jim předány přepravcem hotově. Objednávky zboží na dobírku, kdy přepravce zasílá obchodníkovi peníze bezhotovostně, se EET pro změnu netýká. Ostatní menší vinaři by se měli připojit až v roce 2018 ve třetí vlně, jelikož tato část se bude týkat svobodných podnikání, zemědělství, výroby všech nápojů apod. Zavedení EET znamená pro postihnuté subjekty samozřejmě další náklady.

4.2.1.5 Ekologické faktory

Česká republika patří mezi státy, jejichž vinařské oblasti jsou severně položené. Jinak řečeno, vinohradnictví České republiky spadá do chladného podnebí, což znamená nižší průměrné teploty, častější mrazy. Tím, že se střídají vyšší teploty přes den s nízkými teplotami večer v době zrání hroznů, působí příznivě na vývoj různých látek. Můžeme říci, že v ČR máme štěstí na kvalitní přírodní podmínky pro pěstování vinné révy (Pavloušek, 2011). Na druhou stranu, ještě i v teplejších měsících, jako je dubna či květen, dochází k prudkému ochlazení, kdy především v průběhu noci teploty klesnou až pod bod mrazu a výjimkou není ani sněžení. Tyto jarní mrazy jsou pak pro vinice spíše devastující a každým rokem tak někteří vinaři přijdou o část své úrody a spoustu peněz.

Jak už je známo, k práci na vinici vždycky patřily herbicidy, insekticidy, pesticidy a další postřiky, které sloužily k ochraně vinné révy před napadením nebezpečnými škůdci apod. Dobrá zpráva ale je, že současné pěstování vinné révy stále více směřuje k ekologickým systémům hospodaření. Konvenční systém ošetřování vinic, kdy docházelo k maximálnímu použití chemie bez ohledu na životní prostředí, skončilo spolu s 20. stoletím. V dnešní době se vinohradnictví ubírá směrem ekologické produkce, která vyžaduje takový soulad mezi technickými, biologickými a chemickými prostředky, aby to mělo současně příznivý vliv na životní prostředí (Pavloušek, 2011). Stále více českých a moravských vinařů tak přechází na ekologický systém. K tomuto nárůstu plochy ekologických vinic dochází od roku 2006. V roce 2011 se u nás nacházelo už více než 850 ha ekologických vinic a každým rokem přibývá tak 200 ha tímto způsobem obhospodařovaných vinic. Důvodem byly např. vyšší dotace a zvýhodnění ekologických vinařů, nebo nové technologie. Vytvořeny byly nové prostředky ekologické ochrany vinné révy, které jsou spolu s poradenstvím zárukou ochrany proti infekčním chorobám. Dalším motivem ekologických vinařů je také zvyšovat úrodnost půdy, protože kvůli dlouholetému používání pesticidů, hnojiv jsou půdy těžce poškozeny. Nekvalitní půda pak znamená špatnou úrodu. (Hluchý, 2011).

Poslední dobou začal nabývat na popularitě pojem "bio" a stále více lidí dbá na to, jaké potraviny kupuje, jakým způsobem a z čeho jsou vyráběny, u zemědělství je pak otázkou způsob pěstování a postřiky. Také ve vinohradnictví se vyskytuje biologická produkce a tímto způsobem ošetřovaná plocha vinic se rok od roku zvyšuje. U biologického vinohradnictví je zakázáno používání herbicidů a dochází tak k ochraně před škůdci převážně vysázením bylin v meziřadích vinice (Pavloušek, 2011). Vína z bioprodukce jsou jako všechny ostatní biopotraviny o něco dražší, než ostatní, ale za to jsou známkou té nejvyšší kvality. Vyšší cena je ale na místě,

jelikož pro vinaře je výroba biovín jak časově, tak finančně náročná. Nevýhodou jsou taky vysoké nároky na skladování, kdy biovína se doporučují skladovat v temnotě, při teplotě 10-15 °C a především brzy spotřebovat. Na druhou stranu může bioprodukce znamenat značnou konkurenceschopnost.

4.2.2 Analýza oborového prostředí – Porterův model pěti sil

4.2.2.1 Konkurence mezi stávajícími firmami

Na českém trhu s vínem působí řada jak už velkých, středních, či malých firem, které jsou si konkurencí. Značnou konkurenci těmto podnikům tvoří mimo jiné ale také zahraniční vína, která se sem dováží. V roce 2015 dovoz činil přibližně 1 334 000 hl., v ČR byla produkce vína kolem 644 000 hl a 98 000 hl. vína bylo vyvezeno. (Bublíková, SVZ, 2016) Je tedy vidět, že dovážená vína představují značnou část nabídky vín na tuzemském trhu. V loňském roce pak tento dovoz představoval 1 402 243 hl vína. (TIS^{ČR} SZIF, 2016)

Mezi konkurenty, které považuje rodinné Vinařství Kovář za nejvýznamnější, a spadají do Slovácké vinařské podoblasti, patří:

- **Víno Zlomek & Vávra s.r.o.** – Vinařství vzniklo v roce 1998 a sídlí ve vesnici Boršice u Blatnice. Vlastní přibližně 25 ha vinic, na kterých sbírají hrozny ručně. Roční produkce činí 90 000 litrů, z toho 100 000 lahví. Podnik nabízí široké spektrum vín, kdy vína mají rozdělené do čtyř řad podle toho, co tyto vína charakterizuje. Nejlevnější víno v nabídce stojí 119 Kč a nejdražší pak 450 Kč. Vinařství se chlubí také svými specialitami, jako je například Vlajková Rulanda, Cuvée Kristýna rose, či Adéla sekt což jsou vína pojmenovaná po dcerách majitelů, a další. Nabízí mimo jiné také kolekci Královských vín, kam patří 3, nebo 6 nejúspěšnějších vín tohoto rodinného vinařství. Z části podnik sídlí v centru Uherského Hradiště v Jezuitských sklepích, kde nabízí svým zákazníkům degustace. Jejich vína jsou k dispozici v Galerii slováckých vín v Uherském Hradišti, kde jsou prezentována vína nejlepších vinařů v rámci Slovácké vinařské podoblasti. Víno Zlomek & Vávra je možné zakoupit taky na několika e-shopech, či objednat přímo ve vinařství, kdy při objednávce větší jak 25 vín je doprava po celé ČR zdarma, jinak se za dopravu platí 150 Kč plus DPH. Vinařství získalo taky několik ocenění. (www.vinozlomekavavra.cz, www.kralvin.cz)
- **Víno Hruška s.r.o.** – Jedná se o rodinné vinařství sídlící v malé obci Blatnička, výměna vinic představuje 60 ha a ročně produkují 480 000 litrů vína, z toho pak 300 000 lahví. Určitým benefitem může být mimo jiné také výsadba vinic pro BIO produkci. Společnost vznikla v roce 2007 a nyní má svoji vlastní síť vinoték po celé ČR, ale také na Slovensku. Víno je k prodeji mimo jiné taky v partnerských vinotékách, ale také na vlastním e-shopu. Zde je možné zakoupit jak moravská vína, tak řadu zahraničních vín, tak, aby si přišel na své každý zákazník. Ve svém sortimentu má společnost taky řadu doplňkových předmětů, jako jsou dárkové kazety, sklenice, pískované sklo,

dekorace, vývrtky apod., či pochutiny v podobě oříšků, čokolády a podobně. Pro zákazníky je připraven věrnostní program, kdy zákazník za každých 30 Kč získává 1 bod. Za nasbírané body si pak může držitel věrnostní karty vybrat určité ceny. Mezi další benefity pro zákazníky patří slevy, kdy například při částce nad 5 000 Kč získá zákazník dopravu zdarma. Nejlevnější víno co se týká vín moravských je zde k zakoupení za 107 Kč a nejdražší pak stojí 488 Kč. Vinařství nabízí i vína balená do tzv. bag-in-boxů. Také vinařství Víno Hruška se pyšní několika víny, které má toto vinařství charakterizovat a jedno z nich, pojmenované po dceři jednoho z majitelů získalo ocenění. Dále nabízí společnost jak vinný catering, tak řízené ochutnávky. (www.vinohruska.cz, www.kralvin.cz)

- **Vinařství Polehňa** – Rodinné vinařství vzniklo v roce 1990 a sídlí v obci Blatnice pod Svatým Antonínkem. Vinařství obhospodařuje 8 ha vinic a produkuje ročně asi 35 000 litrů vína. Vinařství vyrábí pouze vína lahvová a to vína přívlastková z hroznů vlastní produkce. Za jejich specialitu považují bílé odrůdy chardonnay a sauvignon. V současné době nestojí o rozšiřování vinic, ale jejich investice směřují do moderních technologií a zemědělské mechanizace. V jejich nabídce si zákazník může vybrat z dvaceti tří vín v cenovém rozpětí 130 – 240 Kč. Nabízí také své vlastní kolekce vín s atraktivním pojmenováním například „Sedmero vín a hříchů světa“, nebo „Bílé Karpaty Cuvée“. Vinařství vlastní vinný sklep s posezením, kde pořádá v případě zájmu řízené degustace. Víno je k dispozici v několika vinotékách i restauracích. Získali ocenění za kolekci vín pro Vatikán. (www.vinarstvipolehna.cz, www.kralvin.cz)
- **Vinařství Jan Cícha** – Vinařství sídlí v Blatnici pod Svatým Antonínkem a bylo založeno v roce 1990. V současnosti obhospodařují asi 6 ha především mladých vinic. Vína se zde vyrábí jakostní i přívlastková a to především z hroznů vlastní produkce. Jako jedni z mála nabízí známkové cuveé Blatnický Roháč® a na toto víno vlastní ochrannou známku. Zákazník může vína z tohoto vinařství koupit kromě provozovny v internetovém obchodě, kde je k prodeji 20 vín v cenovém rozpětí 115 – 180 Kč, ale také na mnoha jiných místech jak v Čechách, tak na Moravě, z velké části se jedná o vinotěky. Ve svém originálním vinném sklepě poskytuje podnik služby ve formě řízených degustací spolu s moravskou zabijačkou a dalšími pochutinami. (www.viniblat.cz)
- **Vinařství Vad'ura** – Rodinné vinařství Vad'ura sídlí v Polešovicích. Obhospodařována plocha vlastních vinic představuje 12 ha a ročně produkuje asi 150 000 litrů. Nabízí široký sortiment jak lahvových, tak sudových vín a specializují se především na vína bílá. V nabídce můžeme najít ale také například vína ledová, či slámová. Vína tohoto vinařství byla oceněna na několika výstavách i mezinárodních soutěžích. Podnik disponuje třemi vinnými sklepy, kdy jeden z nich je pouze v pronájmu. V těchto sklepech jsou všechna vína uskladňována a poskytována k prodeji. Dalším prodejním místem je

pak vinotéka v Praze. Mezi další nabízenou službu patří řízené degustace. (www.vinovadura.cz, www.kralvin.cz)

- **Víno Jan Polehňa** – Malé rodinné vinařství má své sídlo v Blatnici pod Svatým Antonínkem a zpracovává hrozny pouze z vlastních vinic o rozloze 2 ha. Sortiment vín je tvořen jak víny lahvovými, tak sudovými, vinařství připraví ročně asi 6 000 lahví a vyprodukuje 7 500 litrů vína. Co se týká právě vín lahvových, v současné době si může zákazník vybrat z jedenácti druhů. U vín sudových stálá nabídka není. Jsou vyráběna osobitá vína malých šarží. Vinařství nabízí vína k prodeji pouze ve vinném sklepě, ale v případě zájmu nabízí přepravu vín po celé České republice společností TOPTRANS. V tomto případě zasílá pouze vína balená po 6ti ks, to znamená, že nejmenší možné objednané množství je právě 6 lahví. (www.vinopolehna.cz)
- **Vinařství rodiny Cíchovy** – Rodinné vinařství opět pochází z Blatnice pod Svatým Antonínkem, kde v současné době obhospodařuje přibližně 4 ha vinic a disponuje technologiemi na špičkové úrovni. Jejich roční produkce představuje asi 20 000 litrů vína. Za dobu působnosti získalo vinařství řadu ocenění. Produkce zahrnuje vína přívlastková a ve velké míře také vína ledová a slámová. Jeden ze dvou vinných sklepů, které podnik vlastní, je starý 300 let a ve druhém probíhá veškerá výroba a posezení s řízenou degustací. Ve své nabídce má vinařství 11 vín a ty dodává do řady vinoték a vináren po celé České republice. (www.cicha.cz, www.kralvin.cz)

4.2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

V roce 2014 byla osázená plocha vinic v České republice 17,6 tis. ha a zaregistrovaných pěstitelů bylo 18,5 tis. (Bublíková, SVZ, 2015) V roce 2015 činila obhospodařovaná plocha vinic asi 17,7 tis. ha a ke konci roku 2015 bylo registrováno 18,3 tis. pěstitelů, což je o něco méně, než v předchozím roce. (Bublíková, SVZ, 2016) Důvodem toho, že pěstitelů v ČR podle SVZ spíše ubylo, může být to, že od vstupu do EU byl zákaz rozšiřování dalších vinic z důvodu nadprodukce. Což zabrzdišlo také vstup nových pěstitelů na trh. Tento zákaz byl ale od roku 2016 částečně upraven a to tak, že v rámci zemí EU je povolena výsadba nových vinic, ale jen v omezeném množství. V ČR bylo například povoleno v roce 2016 vysázet 178 ha nových vinic. (Gruna, 2016) Povolení další výsadby vinic spolu s dalšími faktory, jako je spotřeba vína, či obliba tuzemského vína u české populace, by tak mohlo být impulsem pro vstup nových konkurenčních vinařství na trh. Kromě bariéry ve formě legislativních nařízení, můžou nové pěstitele odradit také vysoké náklady, které jsou se vstupem do odvětví také spojené. Mezi vstupní náklady patří především stroje, či různé zařízení pro výrobu, například také výstavba vinného sklepa, či investice do marketingu, což je obzvlášť důležité pro zvýšení povědomí o podniku u lidí.

Rozšiřování vinic se týká, jak už bylo řečeno všech zemí Evropské unie, od kterých se k nám dováží víno ve velkém množství, proto můžeme za hrozbu považovat také možný vstup dalších zahraničních konkurentů na trh a může tak dojít k přílivu dalších nekvalitních vín, které jsou levnější, než vína tuzemská.

4.2.2.3 Hrozba substitutů

Substituty vína představují všechny alkoholické nápoje. Za největší substitut ale můžeme považovat **pivo**. Spotřeba piva sice například oproti roku 2010 stoupla, ale za poslední roky mírně poklesla. Pořád je ale spotřeba piva několikanásobně vyšší, než spotřeba vína a Češi jsou pořád velcí pivaři a drží si v pití piva prvenství. Došlo především k poklesu konzumace piva v hospodách a restauracích z důvodu jeho vyšší ceny mimo jiné také z důvodu zavedení EET. Spotřebitelé si tak kupují často pivo v obchodech a doma si ho vypijí. (Kütner, 2015) Dražší pivo a jeho nižší spotřeba by tak mohlo být pro vinařství pozitivem především v tom směru, že by konzumenti mohli dávat v restauracích a hospodách více přednost vínu, před zdraženým pivem. ODS ale navrhla snížení spotřební daně u piva a to z 32 na 26,80 Kč za hektolitr. Toto snížení by mělo být podporou pro majitele hospod a příspěv k rozvoji pivovarů a minipivarů. (Kopecký, 2016)

Tabulka 21 - Spotřeba vína, piva a lihovin na obyvatele za rok (v litrech)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Víno | 19,4 | 19,4 | 19,8 | 18,8 | 19,5 | 18,9 |
| Pivo | 144,4 | 142,5 | 148,6 | 147,0 | 147,0 | 146,6 |
| Lihoviny | 7,0 | 6,9 | 6,7 | 6,5 | 6,7 | 6,9 |

Zdroj: ČSÚ, 2015

Mezi další skupinu významných substitutů můžeme zařadit **lihoviny**, což jsou alkoholické nápoje s obj. etanolu nejméně 15 % a patří sem například vodka, rum, fernet, borovička apod. Když se podíváme na tabulku, můžeme vidět, že v poslední době spotřeba lihovin lehce rostla. Co se týče ale růstu cen u lihovin, zde došlo ve 4. čtvrtletí roku 2016 k jejich růstu o 4,6 % a v 1. čtvrtletí roku 2017 vzrostly ceny o 1,4 %. (ČSÚ, 2017e) Je tak možné očekávat, že ceny budou vyšší i nadále a může tak dojít k poklesu spotřeby. Každopádně největší roční spotřeba na obyvatele je u piva a to s velkým náskokem. Následuje spotřeba vína a nejmenší spotřeba z těchto alkoholických nápojů je u lihovin. Je téměř jisté, že stejné pořadí, co se týče spotřeby jednotlivých druhů alkoholu, bude i nadále.

Mezi substituty vína můžeme ale zařadit téměř všechny alkoholické nápoje. V poslední době nabývá oblíbenosti **medovina**, která se dá konzumovat chlazená, ale oblíbená je především v zimě, kdy si ji konzumenti dopřávají jak na různých trzích, ale i doma. Prodávána je jak v lahvích, tak jako rozlévaný nápoj ve stáncích. Medovina byla velmi oblíbená v 11. až 13. století, kdy byla na rovnocenné úrovni s pivem i vínem. Poté se její konzumace dostala do úpadku, v poslední době ale oblíba medoviny opět stoupá i přes to, že cena medu roste. (Pikartová, 2016)

4.2.2.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou tlačit ceny, či kvalitu směrem nahoru. Vyšší ceny pak mohou ovlivnit daný podnik, který od těchto dodavatelů nakupuje a to především jeho

ziskovost. Vyjednávací vliv jaký bude dodavatel mít, záleží taky na tom, kolik dalších firem nabízejících stejné zboží a za stejných podmínek je na trhu. Do odvětví vinohradnictví a vinařství můžeme zařadit dodavatele mechanických strojů, dodavatele postřiků a hnojiv, technologií, obalů, drobného materiálu, vinné révy či přímo hroznů a další, kterých je na trhu několik.

Rodinné vinařství Kovář část hroznů nakupuje od svých dlouholetých dodavatelů, kterými je pan Jedlička ze Šakvic a pan Polomini z Velkých Pavlovic. Jedná se o pravidelné dodavatele, kteří nemají téměř žádný vyjednávací vliv. V případě potřeby pak podnik nakupuje hrozny od dalších vinařů, které nalezne přes inzerát. Podnik dále nakupuje láhve od výrobního družstva BRISK, etikety dále dodává rodinná firma ETIFLEX s.r.o. a ostatní potřebné věci, jako jsou postřiky, hnojiva a další jak menší, tak velká zařízení nakupuje podnik od firmy Monos Technology, s.r.o. Tito dodavatelé opět téměř nemají vyjednávací sílu, protože na trhu existuje řada dalších firem poskytujících stejné, či podobné zboží a podnik v pozici zákazníka se tak může rozhodnout mezi vícero nabídkami. Pouze v případě služeb, jako je právě tvorba, či tisk etiket a obalů na víno může mít firma určitý vyjednávací vliv, protože se může stát, že nikdo jiný nedokáže etikety vytvořit stejně jako jedna daná firma.

4.2.2.5 Vyjednávací vliv odběratelů

Vyjednávací vliv odběratelů spočívá především v tlaku na cenu, kdy odběratelé se často rozhodují na základě ceny zboží a preferují následně zboží s cenou nižší. Odběratelé požadují mimo jiné také kvalitu zboží a služeb. Nejlepším případem by tak bylo kvalitní zboží za nízkou cenu. Proto odběratelé vytváří často na výrobce tlak tím, že pokud se rozhodují mezi vícero produkty přibližně stejné kvality, upřednostní produkt s nižší cenou.

Odběrateli Rodinného vinařství Kovář jsou v současné době pouze koncoví zákazníci, kteří od vinaře nakupují víno buďto na akcích jako jsou Slavnosti vína a podobně, nebo přímo u samotného vinaře ve vinném sklepě. Koncoví zákazníci jakožto konzumenti vína spadají do všech věkových kategorií od 18ti let a převážná většina jich dává přednost českým, či moravským vínům, která považují jak za kvalitní, tak za chuťově bližší vína. Při nákupu vína rozhodují u koncových zákazníků již předchozí zkušenosti s daným vínem, či s danou značkou, vinařstvím a zákazník pak v případě spokojenosti sahá například po vínech od stejného výrobce. Pokud ale spotřebitel získá od známých osob doporučení na určitá vína, nevyhýbá se ani ochutnání jiných značek, druhů, chutí a podobně. Koncoví zákazníci nejsou až tak náchylní na cenu, protože požadují vína kvalitní a za tuto kvalitu jsou si ochotni připlatit. Cena, za kterou jsou spotřebitelé ochotni koupit víno, roste a při nákupu vína pro osobní spotřebu zaplatí klidně i 155 Kč. Přičemž vína jako dárek jsou pak nakupována ve vyšších cenových kategoriích. Slevy pak ovlivňují zákazník v tom směru, že koupí například rovnou více kusů, protože nákup většího počtu kusů zboží při nižší ceně už se přece jenom projeví na výsledné částce.

4.3 Situační analýza vnějšího prostředí

PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)

O1. Počet obyvatel v ČR roste

Množství obyvatel v České republice rok od roku roste. Tento nárůst je dán především rozdílem mezi počtem emigrujících a imigrujících, kdy právě imigranti se na růstu populace podílí nejvíce. Tento přírůstek se dá očekávat i nadále. Vyšší počet obyvatel dává podnikatelům větší podnikatelské příležitosti

O2. Větší počet žen jak mužů

Dle ČSÚ žije v České republice neustále více žen, jak mužů, což představuje na základě průzkumu trhu pro vinaře příležitost a to hlavně z toho důvodu, že ženy vyhledávají víno více než muži, kdy muži dávají přednost spíše pivu.

O3. Vývoj vzdělanosti

Rok od roku přibývá osob s vyšším odborným vzděláním, či vysokoškolským vzděláním. Tento fakt je pro vinaře opět pozitivní, jelikož byla v rámci průzkumu trhu prokázána vyšší spotřeba vína u lidí s vyšším vzděláním. Počet osob s vyšším vzděláním určitě poroste, jelikož v dnešní době je vysokoškolský titul téměř samozřejmostí.

O4. Větší konzumace vína

Tento pozitivní fakt pro vinaře plyne z výzkumu Vinařského fondu. Dá se očekávat, že v rámci dalších období zůstane spotřeba vína na stejné úrovni, nebo se zvýší, ale k výraznému poklesu již nedojde.

O5. Rozvoj vinařské turistiky a zájem o vinařské akce

Vinařské akce, jako jsou košty, vinobraní, či projekty spojené s vinařskou turistikou jsou konzumenty vína oblíbené. Proto je tento faktor považován za jednu z příležitostí, jak získat například své zákazníky.

O6. Podpora tuzemských vinařů spotřebiteli

Již 60 % české populace upřednostňuje jak moravská, tak česká vína, což je jak pro naši ekonomiku, tak pro výrobce pozitivní. Je očekáváno, že tato podpora v rámci nákupu tuzemských vín bude pokračovat a procento osob podporujících tato vína bude stále vyšší.

O7. Lidé jsou ochotni připlatit si za víno

Tento fakt potvrzuje výzkum spotřebitelského chování. Lidé jsou tak nyní ochotni utratit za víno průměrně měsíčně o 65 Kč více, než v roce 2012. Pro vinaře s dobrým vínem je tento fakt příležitostí.

O8. Víno působí jako prevence proti nemocím

Víno je alkoholickým nápojem, který je v přiměřené míře zdraví prospěšný. Už ten fakt, že se jedná o alkohol s příznivým účinkem na zdraví, může pro lidi představovat důvod, proč ho stále konzumovat, nebo případně s jeho konzumací začít.

O9. Vývoj technologií

Technologie jdou stále dopředu. Pořízení nových technologických zařízení představuje pro podnik na jedné straně velké investice, ale na druhé straně může dojít například ke zkvalitnění produktu a taková investice pak může představovat konkurenceschopnost.

O10. Lidé jsou více počítačově gramotní a roste internetové pokrytí

Informační a komunikační technologie se vyvíjí a počítače se stávají pomalu povinnou výbavou v domácnosti. Spousta věcí se nyní řeší v elektronické podobě a populace se stává počítačově gramotnější. S tím souvisí také zvyšující se pokrytí domácností internetem a jejich aktivita na internetu. Podniky tak na základě vytvoření webových stránek podniku, či přidání reklamy na web, můžou přijít snáze do kontaktu se zákazníkem a mají tak více příležitostí ho nějakým způsobem zaujmout a nalákat k nákupu.

O11. Sociální média

Z důvodu toho, že lidé tráví na internetu dennodenně spoustu času, jsou sociální média považována za efektivní marketingový nástroj. Pokud chce podnik držet krok s dnešní populací a úspěšně přežít, je nutná forma propagace prostřednictvím internetu. Podniky používají ze sociálních médií převážně sociální síť Facebook, který má téměř dvě miliardy uživatelů.

O12. Vývoj HDP

Stav české ekonomiky je v poslední době v dobré kondici, v roce 2016 vzrostla o 2,4 % a má i nadále růst. Za tímto růstem stojí převážně spotřeba domácností, která rostla a dle prognóz má růst i v dalších letech.

O13. Nízká míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti v poslední době klesá a tento fakt tak přispívá k vyšší spotřebě u lidí z důvodu toho, že více lidí pobírá mzdu. Pro podniky se zaměstnanci to může znamenat hrozbu v podobě vyšších mzdových nákladů. U podniků, které nemusí zaměstnávat žádné pracovníky, jako rodinné Vinařství Kovář je snižující se míra nezaměstnanosti příležitostí v podobě možných vyšších tržeb.

O14. Vyšší mzdy

jak tomu bylo i v předchozím případě, z pohledu rodinného Vinařství Kovář představují vyšší mzdy příležitost, jelikož podnik v současnosti nemá žádné zaměstnance a nevznikají mu tak vyšší náklady v souvislosti se mzdami. Naopak, vyšší

mzdy mohou pro spotřebitele znamenat větší nákupy, nebo mohou tak upřednostnit nákup dražších, kvalitnějších vín.

O15. Dotace

Podniky mohou čerpat řadu podpor jak už od státu, tak z Evropské unie. Z EU je možné získat například prostředky na restrukturalizaci, či přeměnu vinic a spadá sem i podpora na nákup techniky pro lepší obhospodařování vinice a další zařízení potřebné k výrobě. Podnik si může taky zažádat o podporu z národních prostředků, prostředků Vinařského fondu, nebo PGRLF. Předpokládám, že v rámci dotační politiky nedojde k žádným zásadním změnám.

O16. Nulová sazba u spotřební daně

V České republice platí v současné době nulová sazba spotřební daně na tichá vína, což je vysvobozením především pro malé vinaře, které by mohla spotřební daň úplně potopit. Původně měla sazba spotřební daně z tichého vína dosahovat 10 Kč/litr, ale nakonec z toho vláda upustila a nic nenaznačuje tomu, že by se měla nulová sazba rušit.

O17. Možnost rozšiřování vinic

Se vstupem do EU byla legislativou stanovená stopka pro výsadbu nových vinic. Nyní je znovu povoleno rozšiřovat vinice v rámci EU a to maximálně o 1 % ročně. Povolená rozloha výsadby nových vinic je tak pro každý stát omezená, ale v případě zájmu o rozšíření svých vinic si může vinař poslat žádost.

O18. Vyšší ceny u substitutů

Vyšší ceny u piva a lihovin by mohly přispět k větší spotřebě vína.

HROZBY (Threatments)

T1. Minimum spotřebitelů nakupuje víno přímo u vinaře

Bylo prokázáno, že většina spotřebitelů upřednostňuje nákup vín v supermarketech a hypermarketech, jedna třetina pak víno nakupuje ve vinotéce a pouze pětina chodí kupovat víno k vinaři.

T2. Roste množství lidí uskutečňujících nákup přes internet

Počet lidí, kteří již nakupují přes internetový obchod, rok od roku roste.

T3. Prognóza růstu inflace

Míra inflace udává růst cenové hladiny a vyšší míra inflace tak představuje pro vinaře určité znevýhodnění. V případě růstu cenové hladiny pak spotřebitelé nakupují méně, nebo dávají přednost levnějším vínům, kam spadají například vína z dovozu, která jsou nejlevnější. Na základě prognóz Ministerstva financí je očekáváno zvýšení průměrné míry inflace jak v roce 2017, tak v roce 2018. Je tomu tak z důvodu růstu spotřebitelských cen.

T4. Dovoz vína ze zahraničí roste

Je pravděpodobné, že dovoz stále poroste, k čemuž přispívá i to, že ČNB ukončila intervence a koruna tak začala posilovat. Posilování koruny představuje zvýhodnění pro dovozce, naopak pro vývozce je tato situace nákladnější. Zahraniční vína na našem trhu představují pro vinaře samozřejmě konkurenci, jelikož jsou jejich vína levnější. Zahraniční vína putují do obchodních řetězců, kde následně není místo pro vína tuzemská, což je bráno jako další znevýhodnění tuzemských vinařů.

T5. Jarní mrazy působí negativně na vinice

Jarní noční mrazy v Česku často vystřídají někdy už letní počasí. Po tom co udeří hodně nízké teploty, velké množství jak už ovocných stromů tak vinic bývá poškozeno, což se následně odrazí na výsledné produkci. Proto je výskyt těchto mrazů považován za hrozbu. I před touto hrozbou se dá určitými prostředky chránit, ale nezachrání to všechno.

T6. Bioprodukce

Biologické vinohradnictví je přínosné především pro životní prostředí a bioprodukce vína je tak stále častější. Mezi lidmi jsou bioprodukty obecně brány mimo jiné také jako kvalitní, zdraví prospěšné produkty a hodně lidí se ubírá tímto směrem. Proto je trend v bioprodukcí brán jako určitá hrozba.

T7. Nové technologie

Technologie v oblasti vinařství a vinohradnictví pomáhají zefektivnit a zkvalitnit výrobu a v případě, že konkurenční podniky disponují těmito technologiemi, může být pro daný podnik nevýhodné.

T8. Zavedení EET

Elektronická evidence tržeb se začala zavádět 1. prosince 2016 a v současnosti se týká sektoru pohostinství, ubytování, stravování, maloobchodu, velkoobchodu a v některých případech i provozovatelů e-shopů. Vinařství se pak tato vlna dotkne v roce 2018 a bude to pro podnik představovat další náklady

T9. Mnoho konkurenčních podniků v blízkém okolí

V okolí podniku se nachází vinařské obce, kde se nachází řada konkurenčních rodinných vinařství.

T10. Distribuce konkurenčních podniků

Převážná většina podniků dodává svá vína do vinoték, vináren a provozuje internetový obchod.

T11. Konzumace piva je v ČR na prvním místě

Češi si drží v konzumaci piva neustále prvenství a je pravděpodobné, že tomu tak bude i nadále

Tabulka 22 – Identifikace příležitostí a hrozeb pro blízkou budoucnost

| | Faktor | Pravděpodobnost výskytu a vlivu | |
|------------|--|---------------------------------|------|
| | | Blízká budoucnost | |
| | | Výskyt | Vliv |
| O1 | Počet obyvatel v ČR roste | 3 | 2 |
| O2 | Větší počet žen jak mužů | 2 | 2 |
| O3 | Vývoj vzdělanosti | 3 | 2 |
| O4 | Větší konzumace vína | 2 | 3 |
| O5 | Rozvoj vinařské turistiky a zájem o akce spojené s vínem | 3 | 3 |
| O6 | Podpora tuzemských vinařů spotřebiteli | 3 | 3 |
| O7 | Lidi jsou ochotni připlatit si za víno | 2 | 3 |
| O8 | Víno působí jako prevence proti nemocím | 3 | 1 |
| O9 | Vývoj technologií | 3 | 3 |
| O10 | Roste počítačová gramotnost a internetové pokrytí | 3 | 3 |
| O11 | Sociální média | 3 | 3 |
| O12 | Vývoj HDP | 2 | 2 |
| O13 | Nízká míra nezaměstnanosti | 2 | 2 |
| O14 | Vyšší mzdy | 3 | 2 |
| O15 | Dotace | 3 | 3 |
| O16 | Nulová sazba spotřební daně | 3 | 2 |
| O17 | Možnost rozšiřování vinic | 3 | 2 |
| O18 | Vyšší ceny u substitutů | 2 | 1 |
| T1 | Minimum spotřebitelů nakupuje víno u vinaře | 3 | 3 |
| T2 | Roste množství lidí nakupujících přes internet | 3 | 3 |
| T3 | Prognóza růstu inflace | 2 | 2 |
| T4 | Dovoz vín ze zahraničí roste | 3 | 2 |
| T5 | Jarní mrazy působí negativně na vinice | 3 | 3 |
| T6 | Bioprodukce | 2 | 2 |
| T7 | Nové technologie | 3 | 3 |
| T8 | Zavedení EET | 3 | 3 |
| T9 | Mnoho konkurenčních podniků v okolí | 3 | 3 |
| T10 | Distribuce konkurenčních podniků | 3 | 3 |
| T11 | Konzumace piva je v ČR na prvním místě | 3 | 1 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23 – Matice priorit pro příležitosti blízké budoucnosti

| Pravděpodobnost výskytu příležitosti | Pravděpodobnost vlivu příležitosti | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------|
| | Vysoká (3) | Střední (2) | Nízká (1) |
| Vysoká (3) | 05, 06, 09, 010, 011, 015, | 01, 03, 014, 017, 016 | 08 |
| Střední (2) | 04, 07 | 02, 012, 013 | 018 |
| Nízká (1) | - | - | - |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24 – Matice priorit pro hrozby blízké budoucnosti

| Pravděpodobnost výskytu hrozby | Pravděpodobnost vlivu hrozby | | |
|--------------------------------|------------------------------|-------------|-----------|
| | Vysoká (3) | Střední (2) | Nízká (1) |
| Vysoká (3) | T1, T2, T5, T7, T8, T9, T10 | T4 | T11 |
| Střední (2) | - | T3, T6 | - |
| Nízká (1) | - | - | - |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku bude analyzováno pomocí analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.

4.4.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

VÝROBA

Vinařství Kovář se zabývá jak pěstováním vinné révy, tak následnou výrobou vína a jeho prodejem. Mimo samotné víno vyrábí také burčák, který ale vyrábí především z hroznů nakoupených od svých dodavatelů. Je tomu tak z důvodu toho, že z vlastních hroznů vzhledem ke stáří vinic podnik vyprodukuje pouze přibližně 5 000 litrů vlastního vína. K tomu, aby mohl uspokojit poptávku zákazníků i po burčáku, je potřebná produkce ještě alespoň o 5 000 litrů větší. Podnik proto hroz-

ny dokupuje od svých dodavatelů a je možné říci, že přibližně 50 % celkové jeho produkce je víno a 50 % představuje burčák. Co se týče právě burčáku, tam je poptávka z daleka větší, než u samotných vín. Loni například činil prodej přibližně 5 200 l. burčáku a 2 000 l. vína.

Vinice, které podnik obhospodařuje, se nachází v obci Vlčnov, kde následně probíhá také samotná výroba a plnění do lahví. K modernizaci zařízení dochází postupně, na základě potřeby. Vinařství se zcela nedávno rozhodlo pro výstavbu nového vinného sklepa a k nákupu nového lisu. Lis byl pořízen v roce 2013 a sklep byl zkolaudován a zkontrolován v roce 2015, jedná se tedy o nedávnou investici. Právě investice do nových technologií, pro zdokonalení výroby, obnáší ve výdajích největší položku. Vinařství například používá pro výrobu červených vín tzv. barikové sudy o objemu 225 litrů, ve kterých leží vína jeden, až dva roky a následně dozrávají v lahvích. Sudy jsou důležité z důvodu látkové výměny mezi vínem a dřevem a říká se, že jsou k použití pouze třikrát, poté dojde k jejich "opotřebení" a více už nemá víno co nabídnout. Další dominantní položkou ve výdajích je nájem za prostory na veřejných akcích, kterých se podnik z důvodu prodeje účastní. Vinařství, pokud chce tedy prodávat víno, či burčák na veřejných akcích, musí si nejprve pronajmout prostory. Například v roce 2014 činila částka za pronájem 25 021 Kč a v roce 2015 29 891 Kč. Podnik tak musí přemýšlet, kterých akcí se chce zúčastnit, aby se mu to vyplatilo. Nevýhodou je samozřejmě to, že pronájem prostor probíhá s časovým předstihem a u venkovních akcí může následný prodej ovlivnit špatné počasí, kterému nikdo neporučí. Proto nelze zcela odhadnout, jaký bude objem prodeje.

Vinařství vyrábí víno klasickým způsobem, hrozny jsou sbírány ručně a kladě důraz na šetrné pěstování révy v souladu s přírodou. Do samotné výroby vína je tak zasahováno co nejméně, aby byla zachována přirozenost, terroir a ročník.

Mezi odrůdy s největší produkcí patří rulandské bílé a ryzlink rýnský, zde činí produkce asi 1 000 kg od každé odrůdy průměrně a dále André červené s produkcí přibližně 1 500 kg. Počet lahví se pak pohybuje průměrně kolem 1 500 ks od každé odrůdy. Tyto tři odrůdy bývají také nejvíce poptávané. V nabídce vín nechybí ale ani Cabernet Moravia, Cabernet Sauvignon, Frankovka, Moravský Muškát, či Zweigeltrebe. Cena za láhev vína se pak pohybuje v rozmezí 120 Kč až 160 Kč pro konečného zákazníka. Cena se odvíjí mimo jiné i od jakosti.

Pokud by mělo dojít k rozšíření výroby vína, podnik má dostatek svých skladovacích prostor. Pouze by byla potřeba dokoupit nádrže pro skladování a nakvašení samotných hroznů. K takovému rozšíření ale nejspíš brzy ani nedojde z důvodu omezené produkce. Vinařství by muselo vinohrad rozšířit o další vinice, nebo odkupovat další hrozny od ostatních vinařů. Každopádně přáním do budoucna je výsadba nových vinic a omlazení již stávajících starých vinic. To by mělo přispět následně k větší produkci a rozšíření výroby. V roce 2016 byly pořízeny také včely a vinař Miroslav Kovář ml. plánuje mimo jiné i výrobu medu.

Co se týče harmonogramu výroby v podniku, ten se mění často a to hlavně z důvodu počasí. Vinařství je totiž obor, který je nejvíce závislý na počasí a jak práce ve vinohradě, tak ve vinném sklepech je tímto faktorem ovlivněna. Samotné počasí

totiž předává hroznu finální minerální složení, množství kyselin, cukru atd., to vše potom ovlivňuje čas a způsob zpracování moštu a samotného hroznu.

FINANCE

V současné době funguje rodinné vinařství pod záštitou Miroslava Kováře mladšího. Miroslav Kovář podniká jako živnostník a po tom, co si založil v roce 2013 živnost, využil možnosti a požádal o podnikatelský úvěr, který byl sjednán především na nákup pozemku k výstavbě vinného sklepa, na samotnou výstavbu, či odkup vinic od svého otce a pronájem ostatních vinic. Úvěr mu byl schválen ve výši 700 000 Kč, který mu byl vyplacen ve 3 částkách během roku 2014. Ještě před tím, než si Miroslav Kovář sjednal živnost, bylo zažádáno o možnost dotování z Evropské unie a částečně z ČR a to z programu rozvoje venkova titulu mladý začínající zemědělec. Tato dotace měla posloužit také jako zdroj financování vinného sklepa a lisovny. Bylo tak poskytnuto 40 000 EUR s nutností dalšího financování z vlastního zdroje a to min. 900 000 Kč. Ještě před výstavbou samotného vinného sklepa byla z dotací uvolněna záloha ve výši asi 50 % z celkové výše dotace. Následně byl pořízen nový lis a až v lednu roku 2015 došlo ke zkolaudování a zkontrolování vinného sklepa orgánem SZIF, který dotaci zřizoval. Poté byla doplacena zbylá část z dotace. Jednou z podmínek dotace je dodržovat pět let od podepsání smlouvy o dotaci základ daně minimálně 120 000 Kč, což bylo zatím v pořádku.

Miroslav Kovář nevede účetnictví, ale pouze daňovou evidenci, takže veškeré finanční údaje jsou zde zmíněny na základě sdělených informací a podkladů k daňové evidenci, které jsou zpracovávány spolu s daňovým přiznáním najatou paní účetní a které mi byly poskytnuty.

Tabulka 25 – Hospodářský výsledek podniku (v Kč)

| Rok | 2014 | 2015 |
|------------------|---------|---------|
| VH před zdaněním | 128 630 | 186 998 |

Zdroj: Interní materiály podniku

Při vedení daňové evidence je nutné evidovat příjmy a výdaje, dále pak majetek a závazky. Příjmy a výdaje se pak dělí dle toho, zda budou zahrnovány do základu daně, nebo nebudou. V následující tabulce můžeme vidět, jaké byly příjmy a výdaje za účetní období 2014 a 2015. Jako příjmy zahrnované do základu daně jsou v tomto případě převážně příjmy za prodej zboží a výrobků. Do příjmů za výrobky a služby spadají příjmy za prodej vína, či burčáku, což představuje v příjmech největší položku. Příjmy z prodeje zboží jsou pak například příjmy za prodané firemní skleničky, nebo papírové obaly na láhev a podobně. Do výdajů jsou zahrnovány výdaje za nakoupený materiál, provozní režie (kancelářské potřeby, doprava, apod.) a další. Vinařství Kovář nezaměstnává v současnosti žádné zaměstnance, tudíž neodečítá žádné mzdy, ani pojistné za zaměstnance. Na základě těchto hodnot byl stanoven výsledek hospodaření (viz. Tabulka 25).

Tabulka 26 – Příjmy a výdaje podniku (v Kč)

| Rok | 2014 | 2015 |
|-------------------------|----------------|-------------------|
| PŘÍJMY CELKEM | 274 743 | 381 966 |
| Prodej zboží | 0 | 16 987 (4,45 %) |
| Prodej výrobků a služeb | 274 743 | 364 260 (95,36 %) |
| Ostatní příjmy | 0 | 719 (0,19 %) |
| VÝDAJE CELKEM | 146 113 | 194 968 |
| Nákup materiálu | 18 775 | 37 921 |
| Nákup zboží | 0 | 0 |
| Mzdy zaměstnancům | 0 | 0 |
| Zdrav. a soc. pojistné | 0 | 0 |
| Provozní režie, ostatní | 127 338 | 157 047 |

Zdroj: Interní materiály podniku

Na základě výkazů o majetku a závazcích bylo zjištěno, že k 1. 1. 2014 měl podnik dlouhodobý majetek v hodnotě 408 732 Kč, hotovost činila 144 188 Kč, peníze na bankovním účtu 326 063 Kč a závazky byly ve výši 73 529 Kč.

Skutečnosti zjištěné na konci účetních období:

Tabulka 27 – Údaje o majetku a závazcích (v Kč)

| Rok | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Dlouhodobý majetek | 974 494 | 2 272 039 |
| – Pozemky | 606 545 (62,24 % z DM) | 1 206 545 (53,10 % z DM) |
| Peníze v hotovosti | 8 961 | 88 282 |
| Peníze na BÚ | 2 205 | 5 431 |
| Zásoby | 0 | 15 690 |
| Pohledávky | 0 | 0 |
| Závazky (vč. Úvěrů a půjček) | 777 224 | 617 194 |
| Rezervy | 0 | 0 |

Zdroj: Interní materiály podniku

Z předchozí tabulky si je možné povšimnout, že výrazně stoupla oproti začátku roku 2014 hodnota dlouhodobého majetku. V roce 2014 tento nárůst představoval 138,42 % a v dalším roce potom vzrostla hodnota dlouhodobého majetku o dalších 133,15 %. Mezi dlouhodobý majetek se řadí v tomto případě pouze majetek hmotný, kam můžeme zařadit např. osobní automobil, pneumatický lis a v současnosti i vinný sklep, který byl pořízen až v roce 2015. Došlo taky k nákupům pozemků a vinic, které spadají také mezi dlouhodobý hmotný majetek.

S tím souvisí v roce 2014 velký pokles peněžních prostředků v podnikání ze 470 251 Kč na 11 166 Kč. V průběhu roku měl podnikatel velké výdaje spojené

právě s výstavbou vinného sklepa, dále splácí měsíčně úvěry za automobil, úroky z úvěru a něco přes 600 000 Kč v tu dobu investoval Kovář do nákupu pozemků a vinic. Nákup pozemků pokračoval i v roce 2015. Další výdaje pak představují nákup materiálu, režijních výdajů, různých poplatků a odvodů.

Podnikatel získal sice v roce 2014 úvěr v částce 700 000 Kč, který se řadí mezi příjmy bez vlivu na zisk, následně ale ještě vložil do podnikání osobní vklad, který ve výsledku činil 560 564 Kč. V roce 2015 pokračovala výstavba vinného sklepa, splácení úvěrů a podnikatel opět vložil osobní vklad 242 301 Kč, aby byly pokryty veškeré výdaje. Podnikatel tak v poslední době peníze do podnikání hodně vkládal.

Velkou částku vykazují závazky, což je dáno především úvěry, které nejsou dosud splaceny, nebo fakturami, které byly vystaveny a byly dosud nesplaceny. Závazky razantně stouply právě v roce 2014, kdy získal Kovář úvěr v hodnotě 700 000 na stavbu sklepa. V tomto roce tak celková zadluženost dosahovala vysoké hodnoty. V dalším roce již závazky poklesly o 20,85 %, jelikož úvěry jsou postupně spláceny, vzrostla aktiva podniku a celková zadluženost tak poklesla. Další závazky již nepřibily a podnik k financování využívá už jen vlastní kapitál.

Celková zadluženost 2014

$$777\,224 \times 100 / 985\,660 = 78,85 \%$$

Celková zadluženost 2015

$$617\,194 \times 100 / 2\,272\,039 = 27,16 \%$$

Hodnota celkové zadluženosti klesla pod 50 %, což znamená, že podnik nyní preferuje financování z vlastních zdrojů.

Pozitivním zjištěním jsou nulové pohledávky, což znamená, že veškeré prodané zboží bylo uhrazeno a nikdo podniku nic nedluží.

Podrobné finanční údaje za rok 2016 nebyly podnikem poskytnuty z důvodu zpracovávání najatou paní účetní. Miroslav Kovář ml. pouze sdělil, že hospodářský výsledek před zdaněním činil 128 000, na čemž se podepsat menší prodej a v průběhu roku neproběhly žádné další investice. Peníze tak šly především do splácení úvěrů a do výdajů spojených se stáčením nového vína. Kovář by chtěl zlepšit prodej svého vína a počítá s tím, že by mohl v blízké době přibližně 200 000 Kč investovat v rámci dalšího rozvoje.

Podnikatel uplatňuje také odpisy u dlouhodobého hmotného majetku. Osobní automobil začal odpisovat v roce 2014 rovnoměrně a dle odpisového plánu bude automobil odpisován do roku 2018. Odpis z vinného sklepa ještě v roce 2015 nebyl uplatněn, protože byl v roce 2015 teprve zhotoven a prošel kolaudací. Odpisován tak bude až v průběhu dalších let a to zrychleně.

Tabulka 28 – Odpisy podniku

| | Pořízení | Způsob odpisování | Odpisová skupina |
|------------------|----------|-------------------|------------------|
| Osobní automobil | 2013 | Rovnoměrně | 2 (5 let) |
| Vinný sklep | 2015 | Zrychleně | 5 (30 let) |

Zdroj: Interní materiály podniku

MARKETING

Mezi zákazníky v současné době patří převážně koncoví spotřebitelé, jelikož víno zatím samotný vinař prodává pouze u sebe ve vinném sklepě, nebo na veřejných akcích jako stánkový prodej. Dle podnikatele spadají zákazníci do všech věkových kategorií od 18ti let a patří mezi ně jak lidé místní, nebo lidé z okolí, tak i lidé z jiných oblastí cestující kolem. Častěji se pak vracejí samozřejmě zpět zákazníci z blízkého okolí a zákazníci s oblibou k vínu, milovníci vína, kteří už vědí, co od vína právě z rodinného Vinařství Kovář čekat.

Pro udržení kontaktu se zákazníky, je pro podnik v první řadě nejdůležitější neustále produkovat kvalitní vína, která následně přilákají spotřebitele k opětovnému nákupu. Co se týče nějaké propagace a reklamních prostředků, podnik má např. vlastní vizitky, které jsou veřejnosti k dispozici právě na akcích pro případ, že by je víno zaujalo a měli zájem o další nákup v budoucnu. Protože podnik nemá téměř žádnou reklamu, nové zákazníky tak získává například na základě referencí od ostatních a na vinařských akcích, kterých se účastní. Jak již bylo řečeno, podnik často pro svůj prodej navštěvuje akce a disponuje tak svým stánkem se svým reklamním označením. Dále podnik konzumentům nabízí své firemní skleničky, které si zákazník může také zakoupit třeba právě na akcích, kde je do těchto skleniček následně víno naléváno. Stálým zákazníkům nabízí věrnostní program ve formě slev. Tyto slevy se pak například odvíjí od množství, kdy při nákupu nad 3 000 Kč získá odběratel slevu 25 % a při větším množství, kdy hodnota přesáhne 5 000 Kč, je pak sleva individuální.

Na webu jsou pro přiblížení podniku veřejnosti k dispozici i webové stránky <http://www.vinarstvi-kovar.cz>. Zde můžou návštěvníci najít stručné představení podniku, i něco málo z historie vlčnovských vinohradů. Potenciální zákazník se tu pak může dozvědět také nabízený sortiment vín a kontakt jak na samotného vinaře, tak na jeho rodiče, kteří vlastní restauraci s pekárnou. Co na těchto stránkách chybí, jsou informace ohledně cen u vín. Cenovou nabídku tak potenciální zákazník obdrží e-mailem po zažádání. Dalším nedostatkem jsou také chybějící informace ohledně akcí, kterých se podnik účastní, což je škoda, protože člověk se pak nemá jak dozvědět, kde a kdy může přijít vína ochutnat, či zakoupit. Přes webové stránky není možnost víno koupit.

Pro firmy podnik nabízí zpracování reklamních dárkových vín, které jsou pro firmy daňově uznatelným nákladem a můžou si uplatnit odpočet DPH.

Samotné víno je prodáváno samostatně po jednotlivých lahvích, neprodávají se tedy žádná dárková balení, ani jiné sady vín.

Distribuční kanály nejsou současně vzhledem k některým konkurentům úplně dostatečné, víno není k prodeji v žádných vinotékách, vinárnách, obchodech jako je tomu u jiných.

ÚROVEŇ ŘÍZENÍ A LIDSKÉ ZDROJE

Vinařství nemá v současné době žádné zaměstnance, jelikož to zatím není potřeba. Miroslav Kovář ml. si vše obstarává sám a v případě potřeby mu pomáhá převážně otec, od kterého vinaření převzal. Při sběru hroznů, či při stánkovém prodeji pak pomáhají členové rodiny, kteří to dělají v rámci dobré vůle a nejsou tak za tuto práci nijak finančně odměňováni. Protože Kovář vkládá do podnikání pouze své vlastní prostředky, s veškerým ziskem pak nakládá dle svého uvážení. Všichni členové rodiny mají příjmy v rámci svého zaměstnání.

Nejdříve s podnikáním začal otec rodiny, který si pěstování a výrobu vína oblíbil, začal se vzdělávat a následně se vínu plně věnovat. Později se začala do výroby zapojovat celá rodina a momentálně toto rodinné vinařství funguje pod záštitou nejstaršího syna, který má na toto podnikání zřízenou živnost a potřebnou kvalifikaci. Nicméně s vinohrady a vínem je spjata celá rodina, tudíž mají k výrobě vína vztah, i když taková výroba dobrého vína se mimo jiné neobejde bez těžké dřiny a je potřeba tomu věnovat spoustu času.

Jak bylo řečeno, v současné době je hlavní osobou v podniku syn Miroslav Kovář, který by rád v budoucnu posouval podnik dalšími směry, jako např. rozšířil produkci a získal nové zákazníky. Snaží se v oboru dále zdokonalovat, jelikož se dá říci, že veškeré rozhodování je na něm. Ostatní členové rodiny jsou mu pomocnou rukou a zapojují se pak především do obchodních činností, či sběru hroznů.

VÝZKUM A VÝVOJ

Podnik se momentálně nezabývá žádnými výzkumy.

4.5 Situační analýza vnitřního prostředí

SILNÉ STRÁNKY (Strenghts)

S1. Webové stránky

Z důvodu velkého internetového pokrytí představují webové stránky podniku další možnost, jak se uživatel internetu může o podniku dozvědět. V tomto případě je důležitý vzhled, který musí být pro návštěvníka webu atraktivní, návštěvník nesmí být zmatený a měl by se dozvědět vše, co potřebuje. Vinařství Kovář má webové stránky velmi hezké, což je považováno za jednu z výhod.

S2. Pořízení včel

Tento faktor může do budoucna představovat pro podnik konkurenční výhodu.

S3. Výrobní zařízení v dobrém stavu

Stav výrobního zařízení může ovlivnit následnou kvalitu produkce. Vinařství zcela nedávno investovalo do lisovny a výstavby nového vinného sklepa.

S4. Kladný hospodářský výsledek

Vinařství se daří dosahovat zisku.

S5. Účast na vinařských a jiných akcích

Vinařských akcí se účastní řada konzumentů vína a to nejen z okolí. Proto je prodej vína na těchto akcích, ale i na akcích, které nesouvisí přímo s vínem, považováno za vhodné pro získání zákazníka, jelikož vinař je tak v přímém kontaktu se zákazníkem.

S6. Klasická výroba, šetrné pěstování

Kvalitu vína ovlivňuje již způsob práce na vinicích, kde rodina klade důraz na ruční sběr hroznů, který je pro hrozny šetrnější a nedochází tak k jejich velkému poškození. Při výrobě vína rodina do procesu nijak zásadně nezasahuje a víno si tak uchovává svoji přirozenou chuť.

S7. Žádné mzdové náklady

Výrobu vína zvládá Miroslav Kovář pouze s pomocí rodiny a nemá tak další nákladové zatížení v podobě mezd. Může tak investovat více peněz do jiných prostředků potřebných ke zdokonalení výroby.

S8. Věrnostní slevy

Poskytování věrnostních slev může pomoci zákazníkovi v nákupním rozhodování.

SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)

W1. Povědomí u lidí

Z důvodu ne moc velké propagace, nemají lidé příliš velkou možnost jak se o rodinném podniku dozvědět.

W2. Obsah na webových stránkách

Vinařství má sice velmi hezké webové stránky, které můžou na první pohled zaujmout, chybí zde ale především ceny, či informace o tom, v jakou dobu, či na jakých veřejných akcích se dá víno případně zakoupit.

W3. Prodejní místa

Víno je k prodeji pouze u samotného vinaře. Ne každý je ochotný, či má tu možnost jet koupit víno přímo k vinaři, či na akce, na kterých vinař víno prodává. V tomto případě chybí další možnost nákupu vína.

W4. Vlastní produkce

Z vlastní produkce není schopen podnik uspokojit všechnu poptávku.

W5. Forma prodeje

Prodej probíhá přímo ve vinném sklepě, či v rámci akcí se prodej koná převážně venku jako stánkový prodej. V tomto případě může následný objem prodeje ovlivnit dané počasí a z důvodu toho, že si vinař musí vždy platit nemalý nájem prodejní plochy, se ne vždy může tento prodej vyplatit.

W6. Balení vín

Vinařství prodává víno pouze samostatně v lahvích. Chybí tak atraktivita, či inovace v oblasti balení.

W7. Spektrum zákazníků

V současnosti má podnik pouze koncové zákazníky, kteří si víno kupují buď u vinaře ve vinném sklepě, nebo na akcích ve stánku.

Tabulka 29 – Hodnocení potenciálů úspěchu

| Faktor | Současná úroveň faktoru | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|
| | velmi nízká | Nízká | střední | Vysoká | velmi vysoká | |
| S1 | | | X | | | 0 |
| S2 | | X | | 0 | | |
| S3 | | | | X | | 0 |
| S4 | | | | X | | 0 |
| S5 | | | X | | 0 | |
| S6 | | | | X | 0 | |
| S7 | | | 0 | X | | |
| S8 | | | X | | 0 | |
| W1 | X | | | | 0 | |
| W2 | | | X | | 0 | |
| W3 | | X | | | | 0 |
| W4 | X | | | | 0 | |
| W5 | | | X | 0 | | |
| W6 | | X | | | 0 | |
| W7 | | X | | | | 0 |
| Význam faktoru v budoucnu | | nevýznamný | málo významný | středně významný | významný | velmi významný |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 SWOT analýza

Následně bude provedena SWOT analýza, která poslouží k tomu, abych na základě silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb, byly nalezeny vhodné strategie a spolu s tím také další optimální řešení. Do SWOT matice jsou zaneseny pouze ty faktory, které se jeví jako nejvýznamnější.

Tabulka 30 - Matice SWOT

| | | |
|--|---|--|
| Vnitřní prostředí | Silné stránky (S) S1 Webové stránky S2 Pořízení včel S3 Stav výrobního zařízení S4 Kladný hospodářský výsledek S5 Účast na vinařských, či jiných akcích S8 Věrnostní slevy | Slabé stránky (W) W1 Malé povědomí u lidí W2 Chybějící informace na webu W3 Víno je k prodeji pouze u vinaře W4 Malá vlastní produkce W6 Žádná inovativní balení W7 Pouze koncoví zákazníci |
| Vnější prostředí | | |
| Příležitosti (O) O5 Rozvoj vinařské turistiky O6 Podpora tuzemských vinařů spotřebiteli O9 Technologický vývoj O10 Počítačová gramotnost, internetové pokrytí O11 Sociální média O15 Dotace | S3, O5 S1, O11 | W1, O11, O10 W1, O5 W6, O9 |
| Hrozby (T) T1 Minimum spotřebitelů nakupuje víno u vinaře T2 Roste počet lidí nakupujících přes internet T5 Jarní mrazy působí negativně na vinice T7 Nové technologie T8 Zavedení EET T9 Velká konkurence T10 Distribuce konkurenčních podniků | S2, S5, T9 | W3, W7, T1 W3, T2 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně budou zvoleny čtyři strategie:

- Strategie WT – cílem je minimalizovat slabé stránky a eliminovat hrozby
- Strategie ST – cílem je maximalizovat silné stránky a eliminovat hrozby
- Strategie WO – cílem je minimalizovat slabé stránky a maximalizovat příležitosti
- Strategie SO – cílem je maximalizovat silné stránky a maximalizovat možné příležitosti

Strategie WT (MINI – MINI)

Rozšíření prodeje vína – dodání do vinotéky (W3, W7, T1)

V rámci této strategie je reagováno v oblasti slabých stránek na to, že v současné době je víno k prodeji pouze u samotného vinaře ve vinném sklepě, případně někde na akci a zákazníci jsou tedy pouze koneční spotřebitelé. Z hrozeb je pak reagováno na to, že víno nakupuje u samotného vinaře pouze minimum zákazníků a spíše preferují návštěvu vinotéky, či obchodního řetězce.

Za vhodné je tak považováno navázat spolupráci alespoň s některou vinotékou a to například v jednom z okolních měst a později se zaměřit třeba na vzdálenější lokality. Ve městech působí více lidí, tím pádem je i větší návštěvnost daných vinoték. Toto řešení by mohlo být v tuto dobu jako optimální, vzhledem k tomu, že podnik je velmi malý na to, aby si dokázal provozovat vlastní prodejnu.

Vlastní internetový obchod (W3, T2)

V tomto případě je reagováno na stejný faktor jako v předešlém případě a to možnost nákupu vína pouze u vinaře. Za hrozbu je pak brán v potaz zvyšující se počet lidí, kteří nakupují online, neboli využívají k nákupu internet. Proto je podniku doporučeno vytvořit vlastní e-shop. Důvodem je mimo jiné i fakt, že e-shop provozuje v současnosti již řada jak malých, tak větších podniků a není to ani příliš nákladné. Navíc je online nákup pro spoustu lidí komfortnější a tímto způsobem mohou zákazníci vyřešit nákup například v případě, pokud nemají možnost se nikam dostat.

Strategie ST (MAXI – MINI)

Odlišit se výrobou medoviny od poměrně velké konkurence v okolí (S2, S5, T9)

Vinař Miroslav Kovář ml. se v loňském roce rozhodl pro pořízení včel a plánuje tak mimo jiné výrobu medu. Mohl by následně začít vyrábět také medovinu, která je populární především v zimních měsících a její obliba se za poslední dobu zvyšuje. V zimě by mohl navštěvovat také vánoční trhy, či jiné akce, kde by mohl s medovými produkty nabízet i své víno. Víno by mohlo být prodáváno také například ve výhodném balení právě spolu s medem, či medovinou.

Strategie WO (MINI – MAXI)

Využití sociálních sítí ke své propagaci (W1, O10, O11)

Podnik by se měl v každém případě více zaměřit na svoji větší propagaci z důvodu toho, že nemá nikde žádnou reklamu. V rámci sociálních médií jsou populární sociální sítě, jak u podniků, tak u uživatelů internetu a zároveň roste právě jak počítačová gramotnost, tak internetové pokrytí. Počet uživatelů internetu a sociálních sítí tak roste. Podnik by měl zaznamenat aktivitu také v rámci sociálních sítí, protože v dnešní době jsou sociální sítě účinným marketingovým prostředkem a reklama zde dokáže cílit na přesně vybranou skupinu lidí.

Reklama v rámci vinařské stezky vedoucí přes Vlčnov ke zvýšení povědomí podniku u lidí (W1, O5)

S rozvojem vinařské turistiky souvisí několik projektů a jedním z nich jsou Moravské vinařské stezky, pod které spadá také Uherskohradištská vinařská stezka. Tato stezka je 75 km dlouhá a vede po klidných silnicích i cyklostezkách přes místa jako je Uherský Ostroh, Ostrožská Nová Ves, Hluk, Polešovice, ale také Vlčnov, kde se nachází Vinařství Kovář. V rámci cyklostezky můžou cyklisti objevovat vinařství, ochutnávat nová vína a mimo jiné se pokochat lidovou architekturou a historickými, či přírodními památkami. Vinařství by tak mohlo využít toho, že skrz vesnici, kde sídlí, vede právě vinařská stezka a v rámci své propagace umístit na nějaké viditelné místo reklamu.

Inovace balení (W6, O9)

Do technologického vývoje, lze zařadit také vývoj v rámci obalových materiálů. V poslední době se stalo moderním a efektivním balením, například balení do tzv. bag-in-boxů. Toto balení se již používá pro distribuci kvalitních vín ve světě. Víno je baleno do speciálních sáčků, které jsou následně vloženy do krabice s kohoutkem a je tak zajištěno bezpečné dlouhodobé skladování a jednoduchá manipulace během rozlévání. Bag-in-boxy jsou optimálním balením pro větší množství vína, např. 3 litry nebo 5 litrů, proto by toto balení mohlo být ideálním řešením pro zákazníky nakupující víno na nějakou akci, či do restaurace apod. z důvodu snadné manipulace a bezpečného skladování.

Strategie SO (MAXI – MAXI)

Zapojit se aktivně do vinařské turistiky (S3, O5)

Podnik by mohl využít svého nového vinného sklepa a taky toho, že se v rámci České republiky rozvíjí stále více vinařská turistika. Jak již bylo zmíněno, přes Vlčnov, kde rodinné Vinařství Kovář sídlí, vede Uherskohradištská vinařská stezka, která spadá mezi Moravské vinařské stezky. Podnik by se tak mohl zapojit do vinařské turistiky a zvýšit tak kvalitu a služby vinařské turistiky v jeho okolí. Protože splňuje podnik definici vinařství i vinného sklepa, mohl by zažádat o certifikaci. To znamená, že podnik by mohl být k dispozici návštěvníkům, kteří v rámci poznávání

okolí a především místního vína využívají například právě Uherskohradišťskou vinařskou stezku, která je určena pro všechny cykloturisty, ale nemusí se jednat jen o uživatele cyklostezek. Vinař by tak mohl návštěvníkům vytvořit příjemné posezení ve svém vinném sklepě, či u vinného sklepa a obeznámit je se svým sortimentem v rámci malé degustace. Vhodné by bylo přispět také malým občerstvením, ve formě sýrů, či podobně. Návštěvník tak bude mít přímý kontakt s vinařem, může si k němu vybudovat vztah a třeba se již na místě rozhodnout pro koupi nějaké té láhve. Pokud nebude v možnostech podniku mít stanovenou pravidelnou návštěvní dobu, může tak tuto službu poskytovat v rámci předchozí domluvy.

4.7 Výběr vhodných strategií pro rodinné vinařství

V rámci této bakalářské práce bylo cílem nalézt vhodná řešení pro malé rodinné vinařství a to na základě předchozích analýz. Na základě všech získaných informací budou nyní vybrány vhodné strategické alternativy, které by měly podniku pomoci v jeho dalším rozvoji a budou splňovat kritéria vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti.

V tomto případě je možné říci, že také sám podnikatel Miroslav Kovář ml. považuje téměř všechny navržené strategie za vhodné a přijatelné, ale některé nejsou nyní proveditelné. Například co se týče výroby medoviny, tato strategie nesplňuje kritérium proveditelnosti, jelikož vinař zatím nedisponuje veškerými prostředky pro tuto výrobu potřebnými. Co se týče inovace balení v podobě bag-in-boxů, tomuto trendu se vinař nebrání a určitě začne tuto formu balení také využívat, ale až postupem času, jelikož jsou k tomu potřebná další strojní zařízení pro správné naplnění, které podnik nemá a momentálně do tohoto zařízení nebude investováno.

Po zhodnocení všech předchozích výsledků a strategií bylo usouzeno, že v současné době podnik potřebuje především větší propagaci a rozšíření prodejních míst svého vína. Ve výsledku byla proto vybrána Strategie WT (MINI – MINI) a Strategie WO (MINI – MAXI). V rámci Strategie WT byly vybrány dvě strategické alternativy a to dodávání vína do vinotéky a tvorba internetového obchodu a v rámci Strategie WO byly vybrány dva návrhy k vytvoření většího povědomí u lidí a to reklamou na sociální síti a reklamou ve Vlčnově v rámci toho, že tudy vede vinařská stezka.

4.7.1 Strategie WT (MINI – MINI)

4.7.1.1 Spolupráce s vinotékou

V současné době je podniku doporučeno navázat spolupráci alespoň s jednou vinotékou. V okolních městech jako je Uherský Brod, Uherské Hradiště, nebo třeba také Zlín se nachází několik vinoték. Na základě webových stránek, či osobní návštěvy si může utvořit podnik o daných vinotékách přehled. Například v Uherském Brodě se nachází velmi oblíbená vinotéka U VÁCLAVA. Je možné říci, že pokud někdo z místních, či okolních lidí potřebuje koupit víno, zavítá s velkou pravděpodobností

právě sem. Majitelem je mladý kluk a jeho znalosti spojené s vínem a milým, přátelským jednáním lákají zákazníky k opětovné návštěvě. Také návštěva webových stránek, či stránky na sociální síti zanechá v zákazníkovi dojem. O velké spokojenosti právě s touto vinotékou značí také spousta kladných hodnocení.

V Uherském Hradišti je jednou z vinoték, vinotéka Vinárius, která vznikla jako regionální vinotéka. Nyní pochází z regionu asi jedna třetina nabízených vín, cílem je ale nabízet sortiment, který z poloviny pochází z tohoto regionu. Vinotéka mimo jiné slouží také jako místo pro setkávání lidí se zájmem o víno a tito lidé zde můžou ochutnat a seznámit se právě například s regionálními víny. Také zde je obsluha velmi příjemná a nápomocná. Vinotéka má své webové stránky, i stránku na sociální síti Facebook, kam přidává nejnovější zprávy. Co se týká webových stránek, ty se jeví pro jako pro spotřebitele nepoužitelné. Také uvedený internetový obchod se zde nedá použít.

Již na základě prvních dojmů je podniku doporučeno navázat spolupráci s vinotékou U VÁCLAVA v Uherském Brodě.

Vinotéka U VÁCLAVA sídlí v obytné části města Uherský Brod, blízko centra. Z venkovní části vypadá velmi hezky a je označena tak, že ji nemůže nikdo přehlédnout. Prostory jsou uvnitř malé, ale o to útulnější. Majitelem je mladý kluk, velmi milý a ochotný, snaží se zákazníkovi vyjít ve všem vstříc. V sortimentu vinotéky zákazník nenajde jen vína, ale také různé pochutiny jak sladké, tak slané. Mezi služby vinotéky patří rozvoz vína, nazvaný jako vinařská pohotovost. Podnik je schopný víno přivést kdykoliv a kamkoliv za poplatek na základě objednaného množství a vzdálenosti. Mezi další služby patří například degustace vín. Výhodou je v tomto případě také otevírací doba, kdy je otevřeno každý den v týdnu včetně víkendu. Vinotéka poskytuje zákazníkům věrnostní slevu, kdy při opakovaném nákupu zákazník získá 20tý litr vína zdarma.

V rámci osobního kontaktu s majitelem vinotéky nemohly být dohodnuty podmínky, či podrobnosti ohledně množství dodávaného zboží, či cena nákupu v případě, že by začal podnik víno do vinotéky dodávat. Všechno totiž závisí především na samotné chuti daného vína, odrůdě a dalších faktorech. Proto bylo usouzeno, že nejlepší bude následně samotná návštěva majitele vinotéky ve vinném sklepě, aby se přesvědčil sám o všem, co mu v jeho rozhodování při výběru vína do své vinotéky pomůže. Majitel vinotéky musí vína nejdříve sám poznat a ohodnotit a až pak je může nabízet dál.

V případě, že by začal podnik dodávat do vinotéky víno, je mu doporučeno dodávat alespoň tři druhy vín, které jsou zákazníky nejvíce poptávané a představují také největší produkci. Těmito víny jsou Ryzlink rýnský, Rulandské bílé a z červeného vína potom André. Vhodné by bylo, kdyby vinařství do vinotéky dodávalo minimálně 1 000 lahví v rámci všech tří odrůd, všechno samozřejmě podle současné sklizně a poptávky. Majitel vinotéky nakupuje vína většinou se slevou 15 – 30 % z ceny, kterou má dané vinařství stanovenou pro každou láhev. Vše pak

záleží na velikosti odběru. Je tomu tak z důvodu přírážky, kterou si vinotéky připisují k ceně, a výsledná cena ve vinotéce by neměla být příliš rozdílná, než je cena u samotného vinaře.

Ceny u těchto vín má Vinařství Kovář stanovené převážně podle toho, zda se jedná o pozdní sběr, výběr z hroznů, či moravské zemské víno. Tyto ceny pak pro koncového zákazníka činí:

- Pozdní sběr 160 Kč
- Výběr z hroznů 160 Kč
- Moravské zemské víno 130 Kč

Navrhovaná cena pro majitele vinotéky:

- Pozdní sběr 135 Kč
- Výběr z hroznů 135 Kč
- Moravské zemské víno 110 Kč

Při úvaze, že by Vinařství Kovář do vinotéky dodávalo:

- 350 lahví rulandské bílé,
- 350 lahví ryzlink rýnský,
- 400 lahví andré červené,

by se utržená částka mohla pohybovat od 121 000 do 148 500, podle jakosti. Jedná se tak pouze o úvahu, všechno závisí na samotné dohodě mezi majitelem vinotéky a vinařem.

4.7.1.2 Tvorba internetového obchodu

Jednou z možností je najít programátora, který podniku vytvoří e-shop, nebo další možností je objednat e-shop u některé z firem, které tuto službu nabízí a mít ho takzvaně v pronájmu. Za tento pronájem se platí měsíční částky, podle toho pro kolik položek je obchod vytvořen a kolik modulů obsahuje. V tomto případě je doporučena firma Shoptet, která nabízí provoz e-shopu do 100 položek za cenu 290 Kč/měsíc, přičemž 30 dní má podnikatel zdarma jako zkušební dobu. Při roční platbě je tato cena o 6 % nižší a podnikatel by tak zaplatil **3 276 Kč/rok**. Takto vytvořený e-shop by měl představovat snadné ovládání a jednoduchou administraci. Mezi další náklady v tomto případě patří samozřejmě například nákup přepravních obalů, aby mohlo být víno bezpečně doručeno. (www.shoptet.cz)

| | |
|---|---------|
| 50 ks přepravních krabic na 2 láhve 13,90 Kč/Ks | 695 Kč |
| 50 ks přepravních krabic na 4 láhve 17,20 Kč/Ks | 860 Kč |
| 50 ks přepravních krabic na 6 lahví 22,50 Kč/Ks | 1125 Kč |

(www.venkart.eu)

4.7.2 Strategie WO (MINI – MAXI)

4.7.2.1 Reklama na sociální síti

Na sociálních sítích jako je například Facebook se pohybuje široká škála lidí a je zde tak velká pravděpodobnost, že reklama na této sociální síti zasáhne poměrně rychle cílovou skupinu lidí. Na Facebooku tak může podnik použít propagaci své stránky, nebo jednotlivých příspěvků. V první řadě se podnik musí zaměřit právě na svoji stránku na této sociální síti a zaznamenat zde nějakou aktivitu. Především je zde třeba přidat popis rodinného vinařství, odkaz na webové stránky, vkládat příspěvky, fotografie svých vín, informace o vínech, nebo například fotografie z akcí a v neposlední řadě zde psát informace o akcích nadcházejících, kterých se bude podnik účastnit. Je potřeba rozeslat stránku všem svým přátelům a poprosit je jak o sdílení, tak o podporu formou kliknutí na "To se mi líbí". Jako placenou formu reklamy na Facebooku si pak podnik zvolí propagaci stránky, dále si zvolí svoji cílovou skupinu na základě věku, bydliště, zájmů a podobně. V tomto případě by za cílovou skupinu mohly být zvoleny osoby s věkem 18 – 50 let, s bydlištěm ve Zlínském kraji, vzděláním středoškolským, či vysokoškolským. V rámci cílení mohou být zvoleny také zájmy, jako například cestování, víno, vinařská turistika apod. Cenový rozpočet si podnikatel zvolí také sám, stejně jako dobu, po kterou chce mít reklamu na sociální síti umístěnou. Ze začátku tak může platit například 100 Kč/den a případně tuto cenu navýšit, pro větší efekt. Uživatelům této sociální sítě patřícím do dané cílové skupiny se tak bude stránka podniku zobrazovat a bude tak větší pravděpodobnost, že na danou stránku kliknou a o podniku se dozví.

4.7.2.2 Reklama v rámci vinařské stezky

Vinařská stezka vede po cestě mezi Hlukem a Vlčnovem, kde je podél cesty místo na umístění billboardu, který je možné si v rámci letních měsíců pronajmout pro svoji reklamu. Další formou reklamy pak bude informační cedule u domu vinaře, v jehož blízkosti se nachází také vinný sklep, aby bylo již z dálky patrné, že na tomto místě sídlí rodinné vinařství a je zde možný nákup vína. Výhodou je, že dům se nachází u hlavní cesty a kolemjedoucí tak v případě toho, že by chtěli přistavit a ochutnat, či zakoupit zdejší víno, nemusí místo složitě hledat.

Tabulka 31 – Kalkulace reklamních prostředků

| | Rozměry | Doba pronájmu | Cena |
|--------------------------|-----------|---------------|----------|
| Billboard Vlčnov | 510 x 240 | 3 měsíce | 8 700 Kč |
| Informační cedule u domu | 100 x 50 | | 849 Kč |

Zdroj: www.mojebillboardy.cz, www.letaky4u.cz

Do ceny Billboardů je ještě nutné započítat náklady na tisk 1 298 Kč a grafický návrh, který se pohybuje podle náročnosti od 2 200 Kč. (www.fedia.cz)

5 Diskuze

Podnik, který je předmětem práce, se zabývá jak výrobou, tak prodejem svého vlastního vína a prodejem burčáku, který vyrábí především z hroznů odkoupených. Odvětví vinařství, či vinohradnictví se neustále rozvíjí v různých směrech. Aby si podnik zlepšoval své postavení na trhu a dále se rozvíjel, musí především využívat své silné stránky a příležitosti, které se mu nabízejí. Naopak by se měl snažit eliminovat slabé stránky a minimalizovat hrozby, které podnik logicky ohrožují. Prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti a hrozby a prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí byly následně identifikovány silné a slabé stránky podniku.

Mezi silné stránky podniku se řadí především snaha o zdokonalování výroby vína investicemi do nových zařízení, či výstavbou nového vinného sklepa. K tomu, aby mohl podnik investovat do těchto dražších zařízení, využívá mimo jiné čerpání dotací. Co se týká nových, technicky vyspělých zařízení, do těch bude podnik investovat finanční prostředky i nadále. Silnou stránkou může být také snaha o rozšíření podnikání o výrobu medu, což může představovat konkurenční výhodu.

Slabé stránky ovlivňují podnik negativně a měly by tak být postupně eliminovány, či alespoň minimalizovány. Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří především malá propagace samotného podniku, či například nákup vína pouze u vinaře a malá vlastní produkce. Pokud lidé sami od sebe nevyhledávají různá vinařství, či se o daném podniku nedozvědí od druhých, je tak velmi malá pravděpodobnost, že se tak podnik dostane do povědomí stále většího okruhu lidí. Také možnost nákupu pouze u vinaře může podniku uškodit, z důvodu, že lidé dávají spíše přednost nákupu v obchodních řetězcích, či vinotékách, protože nemají možnost stále navštěvovat akce, či shánět samotného vinaře ve sklepě.

Podnik si tak musí vážit každého zákazníka a snažit si ho udržet. V tomto případě má vinařství slabou vyjednávací sílu a nemůže si tak dovolit příliš zvyšovat cenu, zhoršovat služby a podobně. Zákazníci mají naopak vyjednávací sílu v tomto případě velmi vysokou a můžou snadno přejít ke konkurenci. Podnik se tak musí proto zabývat mimo jiné i svou konkurencí a sledovat, v čem spočívá konkurenceschopnost právě u nich.

Konkurence v rámci trhu s vínem je v současnosti velmi vysoká. Především malý rodinný podnik musí čelit vysoké konkurenci. Ve Slovácké vinařské podoblasti, kam spadá taky malý rodinný podnik, se nachází asi 117 vinařských obcí a přibližně 8 198 registrovaných pěstitelů. Nevýhodou je také to, že spousta o dost známějších rodinných vinařství působí ve velmi malé blízkosti podniku. Konkurenci ale tvoří jen okolní podniky, ale samozřejmě i podniky v rámci celé České republiky a především zahraniční producenti vína. Například za rok 2010 bylo dovezeno 1 556 994 hl. vína a naopak vyvezeno 231 775 hl. vína. Za rok 2016 bylo dovezeno celkem 1 402 243 hl. vína a vývoz činil 61 037 hl. vína. Vývoz tak klesl poměrně o velké množství, za to dovoz je stále na podobné úrovni. Důvodem je větší spotřeba tuzemského vína, než je jeho výroba. Do České republiky se tak dováží především vína z Evropské unie. Ta představují asi 88 % celkového dovozu. Co se

týká ale finanční stránky, zde se ceny jak u dovozu tak vývozu zvýšily. I když byl dovoz po množství stránce v roce 2016 nižší, než v roce 2010, jeho finanční hodnota byla vyšší. Také u vývozu byl rozdíl po finanční stránce malý, přitom rozdíl v množství byl 170 738 hl. vína.

Víno má také své substituty a to především z řad alkoholických nápojů. Nejvýznamnějším substitutem je určitě pivo. Spotřeba piva byla v roce 2015 v porovnání s rokem 2010 či 2011 větší, ale v porovnání s rokem 2014 klesla. Důvodem tohoto poklesu je především jeho vyšší cena v restauracích a hospodách. Spotřeba piva je ale z důvodu toho, že český národ je národ pivařů, neustále na několikanásobně vyšší úrovni, než je spotřeba vína. Pozitivní, co se týká vína, by mohlo být akorát to, že z důvodu vyšší ceny piva v restauracích, by tak spotřebitelé na těchto místech mohli dávat přednost spíše vínu.

Důležitými faktory v odvětví vinařství a vinohradnictví, které na podnik působí, je především rozvoj nových technologií, zájem o akce spojené s vínem, rozvoj vinařské turistiky, či možnost čerpání dotací, ale také velká konkurence, celkově malá produkce vína a s tím spojený velký dovoz ze zahraničí. Především vinařská turistika je významná z důvodu toho, že společnost prostřednictvím této turistiky může poznávat vína, jeho výrobu, či způsob pěstování vinné révy a podobně. Nejlépe podnik zatím reaguje na vývoj technologií, zdokonalování zařízení a možné dotace.

Na základě provedených analýz a následné SWOT analýzy byly navrženy čtyři možné strategie, které byly zaměřeny na využití svých příležitostí a silných stránek a naopak eliminování hrozeb, či slabých stránek podniku. Následně bylo zaměřeno především na oblasti, které jsou v současnosti považovány pro podnik jako nejvíce přínosné a které by mohly přispět k jeho rozvoji, zvýšení prodeje a následně zvýšení zisku. Jedná se o rozšíření prodejních míst a především o větší propagaci samotného podniku. Bylo tedy navrženo, aby podnik dodával víno do vinotéky a vytvořil si svůj e-shop, prostřednictvím kterého budou moci zákazníci také nakupovat. Obzvláště důležitá je propagace, v rámci které bylo navrženo zaměřit se jak na aktivitu na populárních sociálních sítích, tak na reklamu prostřednictvím billboardu a informační cedule, kterou bude mít podnikatel přímo před domem, jelikož v současné době pokud člověk projíždí obcí Vlčnov, není nikde ani náznak toho, že zde nějaký vinař sídlí a je zde možnost nákupu vína.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí navrhnout strategie, které by pomohly malému rodinnému Vinařství Kovář k jeho dalšímu rozvoji a následně zvolit ty strategické alternativy, které budou pro podnik nejvhodnější.

Analýza vnějšího prostředí byla provedena na základě STEPE analýzy a Portero-va modelu pěti sil. Pomocí STEPE analýzy bylo zhodnoceno makroprostředí podniku a identifikovány tak příležitosti a hrozby vycházející z tohoto prostředí. V rámci Porterova modelu pěti sil byla zhodnocena stávající konkurence, či hrozba vstupu konkurence nové, hrozba ze strany substitů, dodavatelé a zákazníci.

Významnost jednotlivých příležitostí a hrozeb vyplívajících z vnějšího prostředí byla zhodnocena maticí priorit. Hodnocení pravděpodobnosti výskytu, či vlivu jednotlivých příležitostí a hrozeb bylo provedeno pro blízkou budoucnost. Byly tak stanoveny faktory vnějšího prostředí, které budou pro podnik významné a měl by se tak na ně zaměřit. Byla provedena také analýza vnitřního prostředí pomocí zhodnocení výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, jako je výroba, finance, marketing, úroveň řízení lidských zdrojů a výzkum a vývoj. Identifikovány byly silné a slabé stránky podniku, které byly hodnoceny v tabulce hodnocení potenciálů úspěchu podle Weckerteho na základě jejich významu v budoucnosti. Vybrány tak byly významné příležitosti, hrozby i silné, slabé stránky a v rámci SWOT matice formulovány jednotlivé strategie. Ve výsledku byly vybrány ty strategické alternativy, které se jeví jako nejvhodnější.

Na základě toho, že by chtěl podnikatel dospět mimo jiné k lepšímu prodeji svého vlastního vína, byly v rámci strategií vybrány ty alternativy, které se zaměřují na rozšiřování prodejních míst a lepší reklamu samotného podniku. V rámci rozšiřování prodejních míst bylo navrženo dodávat vína do vinotéky U VÁCLAVA v Uherském Brodě a vytvořit si vlastní e-shop. Pro lepší propagaci podniku bylo navrženo využití billboardu ve Vlčnově, kudy vede vinařská stezka, přidat informační ceduli k domu vinaře a především se zaměřit na reklamu v rámci sociální sítě, kde dokáže reklama zasáhnout přesnou cílovou skupinu.

7 Literatura

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: manažer pro 21. století*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 256. ISBN 80-717-9603-4.

DONNELLY, James H. *Management: teorie a praxe*. Praha: Grada, 1997. s. 821. ISBN 978-80-7169-422-9.

ERBES, Jiří a Zdeněk POŠVÁŘ. *Management I.: teorie a praxe*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7157-633-6.

ESCHENBACH, R., *Controlling*. Praha: ASPI publishing s.r.o., 2000. ISBN 80-85963-86-8

FOTR, Jiří a spol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. s. 384. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. s. 325. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2013. s. 256. ISBN 978-80-247-4208-3.

KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2005. s. 422. ISBN 80-717-9847-9.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 1041. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

PAVLOUŠEK, Pavel. *Pěstování révy vinné: moderní vinohradnictví*. Vyd. 2. Praha: Grada, c2011. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-3314-2.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, c1980. s. 396. ISBN 978-002-9253-601.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management : manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategické řízení a jeho význam. In: LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. s. 176. ISBN 80-247-0648-2.

THOMPSON, Arthur A. a A. J. STRICKLAND. *Strategic management: concepts*. 9th ed. Chicago: Irwin, c1996. ISBN 02-561-6205-0.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. s. 576 ISBN 978-80-247-4372-1.

VYKYPĚL, Oldřich a KEŘKOVSKÝ. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

WECKERTE, H., Proved'te analýzu svého podniku. In: Podnikáme na úročných trzích III. Praha: Průmysl a obchod, Profit, a.s., 1992. ISBN 80-35603-17-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing: teorie pro praxi*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. C. H. Beck pro praxi. s. 195. ISBN 978-80-86730-82-0.

Internetové zdroje:

BUBLÍKOVÁ, Lenka. *Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno* [online]. 2016 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:

http://eagri.cz/public/web/file/504109/SVZ_Vino_2016.PDF

BUBLÍKOVÁ, Lenka. *Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno* [online]. 2015 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:

http://eagri.cz/public/web/file/433552/SVZ_Vino_2015.pdf

Český statistický úřad: *ČR: Průměrná míra inflace v roce 2016 byla 0,7 %* [online]. 2017d [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.web4trader.cz/cr-prumerna-mira-inflace-v-roce-2016-byla-0-7-39817/>

Český statistický úřad: *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2017c [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Český statistický úřad: *Informační společnost v číslech - 2016* [online]. 2016g [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2016>

Český statistický úřad: *Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci* [online]. 2016e [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti_a_jednotlivci

Český statistický úřad: *Maloobchod - prosinec 2016* [online]. 2017b [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/maloobchod-prosinec-2016>

Český statistický úřad: *Největší vliv na růst cen se objevil u potravin a nápojů* [online]. 2017e [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesky-statisticky-urad-Nejvetsi-vliv-na-rust-cen-se-objevil-u-potravin-a-napoju-483280>

Český statistický úřad: *Obyvatelstvo podle nejvyššího dosaženého vzdělání a věkových skupin* [online]. 2016c [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/23-vzdelavani-in079zo9wp>

Český statistický úřad: *Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu* [online]. 2016d [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-ob-jekt&pvo=ZUR09&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&str=v213&c=v3~8_RP2015#w

Český statistický úřad: *Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1920 - 2015* [online]. 2016a [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

Český statistický úřad: *Pohyb obyvatelstva* [online]. 2016b [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

Český statistický úřad: *Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret* [online]. 2015 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2015>

Český statistický úřad: *Statistiky práce - únor 2017* [online]. 2017a [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2017>

Český statistický úřad: *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2016* [online]. 2016e [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/nakupovani-pres-internet-4qu2t2wp3y>

Encyklopedie vinařů [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.kralvin.cz/>

Fedia.cz: Ceník grafických prací [online]. 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.fedia.cz/cenik-grafickyh-praci/>

GRUNA, Rostislav, 2016 cit. podle Eva Seifertová, 2016. *Osmdesát jedna pěstitelů dostalo povolení k výsadbě 108 hektarů nových vinic* [online]. 2016 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://zemedelec.cz/osmdesat-jedna-pestitelu-dostalo-povoleni-k-vysadbe-108-hektaru-novych-vinic/>

HLUCHÝ, Milan. *Ekologické vinohradnictví u nás. Zemědělec* [online]. 2011, (23) [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: [http://orgprints.org/24845/1/Zm23_ekozem\(27\).pdf](http://orgprints.org/24845/1/Zm23_ekozem(27).pdf)

KOPECKÝ, Josef. *ODS navrhla nižší spotřební daň u piva. Populismus to není, ujišťuje Fiala* [online]. 2016 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/poslanci-ods-navrhli-pomoc-pivovarum-nizsi-spotrebni-dani-u-piva-pyu-/ekonomika.aspx?c=A161118_100946_domaci_kop

KÜTNER, Dušak. *Češi si v konzumaci piva udrželi světový primát, spotřeba ale stagnuje* [online]. 2015 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-si-v-konzumaci-piva-udrzeli-svetovy-primat-spotreba-ale-stagnuje-1180706>

LIDOVKY.CZ, ČTK: *Víno pijí více ženy a vzdělaní lidé, ukázal průzkum* [online]. 2011 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:

http://relax.lidovky.cz/vino-piji-vice-zeny-a-vzdelani-lide-ukazal-pruzkum-fwp-/zajimavosti.aspx?c=A110110_102618_ln-zajimavosti_glu

MACHOVEC, Jaroslav, 2017 cit. podle Ivana SOLAŘÍKOVÁ, 2017. *Češi pijí čím dál víc vína a nebojí se připlatit, vyčnívají mladé ženy* [online]. 2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:

http://brno.idnes.cz/cesi-piji-vice-vina-pruzkum-vinarsky-fond-ff7-/brno-zpravy.aspx?c=A170328_2315263_brno-zpravy_krut

MACHOVEC, Jaroslav. *Spotřebitelé preferují moravská a česká vína a považují je za kvalitnější* [online]. 2015 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:

<https://www.wineofczechrepublic.cz/akce-a-novinky/aktuality/pro-odborniky/6037-spotrebitele-preferuji-moravska-a-ceska-vina-a-povazuji-je-za-kvalitnejsi.html>

Ministerstvo financí: Makroekonomická predikce - duben 2017 [online]. 2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:

<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-duben-2017-28211>

Mojebillboardy.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z:

<http://www.mojebillboardy.cz/panel/89100038-billboard-uhersky-brod-dolni-valy-pivovar>

PIKARTOVÁ, Táňa. *Znovuvzkříšení lahodné medoviny* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.svet-potravin.cz/clanek.aspx?id=5605>

Shoptet.cz: Ceník [online]. 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z:

<https://www.shoptet.cz/cenik/>

SOLAŘÍKOVÁ, Ivana. *Češi pijí čím dál víc vína a nebojí se připlatit, vyčnívají mladé ženy* [online]. 2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: http://brno.idnes.cz/cesi-piji-vice-vina-pruzkum-vinarsky-fond-ff7-/brno-zpravy.aspx?c=A170328_2315263_brno-zpravy_krut

Státní zemědělský intervenční fond: INVESTICE [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: Czso.cz/

TIS^{ČR} SZIF : *Zpráva o trhu vína a vinných hroznů* [online]. 2011 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: [htt-](http://)

ps://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F08%2F1297950190916.pdf

TIS^{ČR} SZIF : *Zpráva o trhu vína a vinných hroznů* [online]. 2016 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F08%2F1487250923480.pdf

UHROVÁ, Dominika, 2017 cit. podle Ivana SOLAŘÍKOVÁ, 2017. *Češi pijí čím dál víc vína a nebojí se připlatit, vyčnávají mladé ženy* [online]. 2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: http://brno.idnes.cz/cesi-piji-vic-vina-pruzkum-vinarsky-fond-ff7-brno-zpravy.aspx?c=A170328_2315263_brno-zpravy_krut

Úřední věstník EU: Rozšíření vinic povoleno [online]. 2015 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.agricrplus.cz/rozsireni-vinic-povoleno>

VÁCHAL, Adam. *Když jde o pití vína, ženy muže hravě předčí. Alkohol ale před okolím tají* [online]. 2013 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: http://www.metro.cz/kdyz-jde-o-piti-vina-zeny-muze-hrave-predci-alkohol-ale-pred-okolim-taji-13p-praha.aspx?c=A130910_175824_co-se-deje_ava

Venkar.cz: obaly a krabice [online]. 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.venkart.eu/>

VILÍMOVSKÝ, Michal. *Červené víno a zdraví - měli byste ho pít nebo ne?* [online]. 2017. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://cs.medlicker.com/1246-cervene-vino-zdravi>

Vinařství Jan Cícha [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.viniblat.cz/>

Vinařství Kovář [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/>

Vinařství Polehňa [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.vinarstvipolehna.cz/>

Vinařství rodiny Cíchovy [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.cicha.cz/>

Vinařství Vad'ura [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.vinovadura.cz/>

Víno Hruška [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.vinohruska.cz/>

Víno Jan Polehňa [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z:
<http://www.vinopolehna.cz/>

Vláda ČR: *Vláda chce pokračovat ve zvyšování minimální mzdy* [online]. 2016 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z:
<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-chce-pokracovat-ve-zvysovani-minimalni-mzdy--148816/>

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty *In: Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2016* Praha: Grada, 2016. s. 288. ISBN 978-80-271-0022-4.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu *In: Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2016* Praha: Grada, 2016. s. 288. ISBN 978-80-271-0022-4.

Zákon č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních *In: Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2016* Praha: Grada, 2016. s. 288. ISBN 978-80-271-0022-4.

Zlomek & Vávra [online]. [cit. 2017-05-17].
Dostupné z: <http://www.vinozlomekvavra.cz/>

8 Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 – Porterův model pěti sil | 14 |
| Obrázek 2 – Logo rodinného Vinařství Kovář..... | 25 |
| Obrázek 3 – Závislost konzumace vína a rizika úmrtnosti | 28 |
| Obrázek 4 - Sociální média používaná podniky | 31 |
| Obrázek 5 – Dovoz vína do ČR 2006 - 2015 | 34 |
| Obrázek 6 – Vývoz vína z ČR 2004 - 2015..... | 35 |

9 Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Identifikace příležitostí (hrozeb) | 16 |
| Tabulka 2 – Matice priorit pro příležitosti (hrozby) | 16 |
| Tabulka 3 – Hodnocení potenciálů úspěchu podle Eschenbacha..... | 18 |
| Tabulka 4 – Hodnocení potenciálů úspěchu podle Weckerteho | 18 |
| Tabulka 5 – Matice SWOT | 19 |
| Tabulka 6 – Vývoj populace v České republice | 25 |
| Tabulka 7 – Přírůstek obyvatel v České republice | 26 |
| Tabulka 8 – Populace podle nejvyššího dosaženého vzdělání ve věku 25 – 64 let v tis. osob..... | 26 |
| Tabulka 9 – Podíl zaměstnanců s hrubou mzdou nad 20 000 Kč (%) | 27 |
| Tabulka 10 - Peněžní vydání domácností na základě čistého peněžního příjmu (průměr na osobu za rok v Kč)..... | 27 |
| Tabulka 11 - Spotřeba vína a piva na obyvatele za rok (v litrech)..... | 27 |
| Tabulka 12 - Domácnosti s přístupem k internetu (v %) | 30 |
| Tabulka 13 - Množství uživatelů internetu, kteří používají internet mimo jiné pro získávání informací o zboží a službách (%) | 30 |
| Tabulka 14 - Množství uživatelů internetu, kteří nakupují přes internet 16+ (v %)..... | 31 |
| Tabulka 15 - Jednotlivci nad 16 let v ČR používající sociální sítě (v %)..... | 31 |
| Tabulka 16 - Meziroční vývoj HDP | 31 |
| Tabulka 17 – Spotřeba domácností | 32 |
| Tabulka 18 – Meziroční vývoj inflace | 32 |
| Tabulka 19 – Vývoj nezaměstnanosti | 33 |
| Tabulka 20 - Obchodní bilance s vínem v ČR (v mil. Kč)..... | 33 |
| Tabulka 21 - Spotřeba vína, piva a lihovin na obyvatele za rok (v litrech) | 43 |
| Tabulka 22 – Identifikace příležitostí a hrozeb pro blízkou budoucnost..... | 49 |
| Tabulka 23 – Matice priorit pro příležitosti blízké budoucnosti | 50 |
| Tabulka 24 – Matice priorit pro hrozby blízké budoucnosti | 50 |
| Tabulka 25 – Hospodářský výsledek podniku (v Kč)..... | 52 |
| Tabulka 26 – Příjmy a výdaje podniku (v Kč) | 53 |
| Tabulka 27 – Údaje o majetku a závazcích (v Kč)..... | 53 |
| Tabulka 28 – Odpisy podniku | 55 |
| Tabulka 29 – Hodnocení potenciálů úspěchu | 58 |
| Tabulka 30 - Matice SWOT | 59 |
| Tabulka 31 – Kalkulace reklamních prostředků..... | 65 |