



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO PODNIK VINOTÉKA U TŘÍ KNÍŽAT

PROPOSAL OF THE MARKETING STRATEGY FOR WINE SHOP VINOTÉKA U TŘÍ KNÍŽAT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IVA RAUSOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Rausová Iva, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh marketingové strategie pro podnik Vinotéka U Tří knížat**

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Marketing Strategy for Wine Shop Vinotéka U Tří knížat**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GOSCH, F. Vinařský marketing. Valtice: Národní salon vín, 2005. ISBN 80-903201-5-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, M.; KRÁL, P. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. 12. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. Moderní marketing. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

SCHÄTZEL, O., F. DOKA a K. SCHÄFER, Jak úspěšně prodávat víno: vinařský marketing v praxi. Praha: Radix, 2004. ISBN 80-903534-1-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2012

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na zpracování návrhu marketingové strategie pro podnik Vinotéka U Tří knížat, který vychází z podrobné situační analýzy podniku. Obsahuje konkrétní opatření vedoucí k dosažení marketingových cílů, stanovených v návaznosti na souhrnnou SWOT analýzu. V závěru se zabývá také zhodnocením navrhované strategie z hlediska časového i ekonomického.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis focuses on preparing a proposal of marketing strategy for company Vinotéka U Tří knížat, which is based on a detailed situational analysis. It contains specific measures to achieve marketing objectives set out in relation with the summary SWOT analysis. Finally it also deals with evaluating of the proposed strategy in terms of time and economically.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketing, marketingová strategie, analýza, vinotéka, zákazník, konkurence, víno, sortiment, marketingová komunikace

## **KEY WORDS**

Marketing, marketing strategy, analysis, wine shop, customer, competition, wine, range, marketing communication

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

RAUSOVÁ, I. *Návrh marketingové strategie pro podnik Vinotéka U Tří knížat*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 104 s. Vedoucí  
diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně dne 18. května 2012

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji především svému vedoucímu diplomové práce Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D., za přínosné konzultace, ochotu, vstřícný přístup a cenné rady. Dále děkuji majiteli Vinotéky U Tří knížat Pavlu Nešpůrkovi za poskytnuté informace a spolupráci. V neposlední řadě děkuji také Ing. Zbyňku Krejčímu za tvorbu videovizitky a Ing. Drahomíru Novosádovi za zpracování plakátu.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
2.1 PODSTATA MARKETINGU.....	13
2.1.1 <i>Cíle marketingu.....</i>	<i>13</i>
2.1.2 <i>Úloha marketingu v podniku.....</i>	<i>14</i>
2.1.3 <i>Marketingové aktivity .....</i>	<i>14</i>
2.2 DEFINICE A VÝZNAM STRATEGIE.....	15
2.2.1 <i>Předpoklady úspěšné strategie .....</i>	<i>15</i>
2.2.2 <i>Hierarchie firemních strategií .....</i>	<i>16</i>
2.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	18
2.3.1 <i>Účel marketingové strategie .....</i>	<i>18</i>
2.3.2 <i>Postup zpracování marketingové strategie .....</i>	<i>18</i>
2.3.3 <i>Typy marketingových strategií.....</i>	<i>18</i>
2.4 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	19
2.4.1 <i>Analýza externího prostředí.....</i>	<i>20</i>
2.4.2 <i>Analýza oborového prostředí.....</i>	<i>22</i>
2.4.3 <i>Analýza interního prostředí .....</i>	<i>25</i>
2.4.4 <i>Marketingový mix .....</i>	<i>25</i>
2.4.5 <i>Komunikační mix .....</i>	<i>27</i>
2.4.6 <i>On-line komunikace .....</i>	<i>30</i>
2.5 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.....	31
2.6 SWOT ANALÝZA .....	32
2.7 STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ .....	33
2.8 VOLBA CÍLOVÉHO TRHU.....	34
2.8.1 <i>Segmentace .....</i>	<i>34</i>
2.8.2 <i>Tržní zacílení.....</i>	<i>34</i>
2.8.3 <i>Umístění produktu.....</i>	<i>34</i>
2.9 REALIZACE A ZHODNOCENÍ IMPLEMENTOVANÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	35



<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>36</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	36
3.1.1 Předmět podnikání.....	37
3.1.2 Právní forma podnikání.....	37
3.1.3 Současná marketingová strategie .....	39
3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....	40
3.2.1 SLEPT analýza.....	40
3.2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	46
3.2.3 Marketingový mix .....	57
3.2.4 Komunikační mix .....	61
3.2.5 On-line komunikace .....	63
3.3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.....	65
3.4 SWOT ANALÝZA .....	71
3.4.1. Zhodnocení slabých stránek podniku.....	73
<b>4 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....</b>	<b>74</b>
4.1 STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ .....	74
4.2 VOLBA CÍLOVÉHO TRHU .....	76
4.2.1 Segmentace .....	76
4.2.2 Tržní zacílení.....	81
4.2.3 Umístění produktu.....	83
4.3 NÁVRHY V OBLASTI MARKETINGOVÉHO MIXU .....	83
4.3.1 Opatření v oblasti produktové strategie .....	83
4.3.2 Opatření v oblasti cenové strategie .....	85
4.3.3 Opatření v oblasti komunikační strategie .....	86
4.3.4 Opatření v oblasti distribuční strategie .....	89
4.4 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	90
4.5 ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ NAVRHOVANÉ STRATEGIE .....	92
4.6 ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI REALIZOVANÉ STRATEGIE A VÝHLED DO BUDOUCNA	93
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>100</b>

<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

## Úvod

Víno se obzvláště v posledních letech stalo neodmyslitelnou součástí moderního životního stylu. Přispěla k tomu nepochybně pestrá nabídka a vysoká kvalita jak českých, tak zahraničních vín. Trend rostoucího zájmu veřejnosti o víno s sebou však přináší i jedno velké negativum, a to nárůst obchodníků, kteří chtějí využít příležitosti a obstát na trhu s vínem v boji o potenciálního zákazníka.

Podnikům v současné době tedy nestačí jen nabízet kvalitní produkt za přijatelnou cenu a spoléhat na to, že kvalitní víno, jakožto základ tradičního řemesla, které se stalo součástí kulturního dědictví naší země, se bude prodávat samo. Musí neustále poznávat a předvídat potřeby zákazníků, sledovat taktiku svých konkurentů a především uplatňovat zásady strategického marketingu, jehož cílem je na základě příslušných tržních analýz sladit silné stránky podniku s nejatraktivnějšími skupinami zákazníků. Ty pak může oslovit a účinně ovlivňovat jen správnou a vhodně zvolenou kombinací všech marketingových nástrojů, kterými jsou produkt, cena, propagace a distribuce.

V souvislosti s výše popsanou tržní situací byla vytvořena předložená diplomová práce na téma Návrh marketingové strategie pro podnik Vinotéka U Tří knížat. Práce charakterizuje základní pojmy a principy strategického marketingu. Definuje účel a postup zpracování marketingové strategie a ostatní teoretická východiska potřebná pro uskutečnění situační analýzy podniku, stanovení marketingových cílů, volbu cílového trhu a samotnou realizaci dané strategie. Ve své další části analyzuje současný stav a konkurenční pozici vybraného podniku a formou závěrečné analýzy poskytuje podnikateli přehled o silných a slabých stránkách vinotéky, hrozbách a příležitostech, které trh nabízí. Výstupem diplomové práce je pak ucelený koncept marketingové strategie, který obsahuje proces volby cílového trhu a konkrétní opatření vedoucí ke splnění stanovených cílů.

# 1 Vymezení problému a cíle práce

S rostoucím zájmem veřejnosti o konzumaci vína roste i počet podniků, které chtějí v této oblasti uspět a prosadit se na trhu. Jen v samotném Brně, místě, kde se Vinotéka U Tří knížat nachází, je evidováno přibližně 50 vinoték. Prosadit se v takové konkurenci tedy vyžaduje nejen potřebné odborné znalosti a dovednosti, ale především schopnost správně uplatňovat strategický marketing.

Vzhledem ke krátké existenci dotyčné vinotéky, působící na trhu od září loňského roku, se jí i přes širokou nabídku velmi kvalitních lahvových vín, osobité historické prostředí, profesionální sommeliérské služby a různorodý doplňkový sortiment nepodařilo dostat do povědomí širší veřejnosti. Důvodem je bezesporu také skutečnost, že majitel nemá doposud zpracovanou žádnou marketingovou strategii a svoji pozornost nezaměřuje ani na systematické používání vhodných nástrojů komunikačního mixu, které by zajistily, aby se spotřebitelé s podnikem seznámili.

*Cílem* diplomové práce je uskutečnit důkladnou situační analýzu z hlediska působení faktorů externího, oborového a interního prostředí a na základě dosažených výsledků vytvořit komplexní návrh marketingové strategie pro podnik Vinotéka U Tří knížat.

Působení vlivů vnějšího prostředí zkoumá SLEPT analýza, která hodnotí faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Konkurenční pozici a stupeň konkurenční síly určuje Porterův model, který jako pět základních sil působících na podnik uvádí vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů a rivalitu mezi stávajícími konkurenty. K podrobnému rozboru interního prostředí je použita analýza marketingového a komunikačního mixu. Ta ukazuje, jak efektivně podnik využívá všechny své dostupné nástroje, a odhaluje, v čem vyniká, neboli kde jsou jeho silné stránky a kde naopak slabiny.

## 2 Teoretická východiska práce

V této části diplomové práce je nezbytné charakterizovat základní pojmy a principy strategického marketingu, stejně tak jako ostatní teoretická východiska potřebná pro tvorbu marketingové strategie, neboť pochopení jejich podstaty je základem úspěšného řešení problému v praxi.

### 2.1 Podstata marketingu

V dnešní době již není podstatou marketingu jen přesvědčit zákazníka ke koupi výrobku, ale v první řadě uspokojit jeho přání a potřeby, a to způsobem přinášejícím podniku zisk. Veškeré moderní marketingové úvahy 21. století se orientují na zákazníka, protože on je právě tím, kdo určuje, jaké výrobky se budou vyrábět. *„Marketing lze tedy chápat jako soubor činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.”*<sup>1</sup>

#### 2.1.1 Cíle marketingu

Jeden z největších světových odborníků působících v oblasti managementu Peter Drucker se o marketingových cílech vyjádřil takto: *„Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala a prodávala se sama.”* I v souvislosti s tímto tvrzením je možné mezi hlavní marketingové cíle zařadit následující:

- ✘ správně identifikovat potřeby zákazníka,
- ✘ získat nové zákazníky příslibem vyšší hodnoty,
- ✘ udržet si současné zákazníky poskytnutím rostoucího uspokojení,
- ✘ efektivně propagovat a distribuovat produkty,
- ✘ naplňovat potřeby a přání implementující firmy (9, s. 37-40).

---

<sup>1</sup> ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2010. s. 3

### **2.1.2 Úloha marketingu v podniku**

Drtivá většina podnikatelských subjektů využívá marketingovou filozofii jako rozhodující metodologický návod v cestě za ziskem. Finanční úspěch podniku, stejně tak jako schopnost obstát v tvrdém konkurenčním boji o přízeň zákazníka, proto závisí na respektování nezastupitelné role marketingu v podniku (2, s. 21).

Marketing významným způsobem pomáhá při strategickém plánování, které připravuje půdu pro další podnikové plánování. Přijetí strategicky zaměřeného marketingu nabízí firmám možnost získat konkurenční výhodu a být v předstihu před ostatními konkurenty (9, s. 117; 5, s. 11).

*Nenahraditelnost úlohy marketingu* v jednotlivých funkcích v podniku spočívá především v široké škále marketingových činností, které utváří proces marketingového managementu. Vedení každé organizace musí v první řadě věnovat značnou pozornost tomu, jestli je správně definována a následně zvolena marketingová strategie, dále jestli je dobře zavedena v rámci organizace, jestli je v souladu se současným stavem ekonomiky a zda jsou jednotlivé marketingové aktivity vhodně strukturovány do funkční, výrobní, spotřebitelské a geografické linie (10, s. 57).

### **2.1.3 Marketingové aktivity**

Marketing tvoří celá řada činností, pomocí nichž lze dosáhnout splnění marketingových cílů. Nejedná se jen o aktivity spojené s reklamou, ale o všechny úkony, které prodávající nebo kupující učiní od vývoje určitého produktu až po jeho finální prodej. Mezi klíčové marketingové aktivity je tedy možné zahrnout vývoj výrobků, marketingový výzkum, identifikaci kupujícího a jeho potřeb, propagaci, distribuci, cenovou politiku a v neposlední řadě služby zákazníkům (9, s. 45).

## 2.2 Definice a význam strategie

*Strategii* se rozumí hrací plán, směřující k předem stanoveným cílům a posláním. Strategii tvoří předem definované kroky, taktiky, pravidla a rozhodnutí o alokaci zdrojů, nezbytných k dosažení zamýšlených záměrů. Strategie tedy představuje dlouhodobý rámec, který sjednocuje firemní cíle, zdroje potřebné k dosažení těchto cílů a naplnění očekávání zainteresovaných stran (14, s. 21-22; 8, s. 94).

Efektivní strategie vychází z potřeb podniku, bere v úvahu změny jeho zdrojů i schopností a současně reaguje na změny v okolí podniku. Takto řízená strategie je výsledkem manažerských schopností vyřešit rozpor mezi tím, co je třeba zachovat a neměnit, a tím, co je nutné změnit (3, s. 1-2).

Nelze jednoznačně určit, jaký je hlavní *význam* strategie, neboť strategie mohou mít odlišné významy pro různé lidi. Ve většině případů se však lze shodnout na tom, že strategie je vyjádření o strategickém záměru organizace. Ukazuje důvod dlouhodobých cílů a stanovuje priority alokace zdrojů. Vybírá, do kterého podnikatelského sektoru smí organizace vstoupit. Usiluje o dosažení dlouhodobě udržitelné výhody tím, že správně reaguje na hrozby a příležitosti ve svém okolí a vhodně využívá svých silných stránek. Identifikuje manažerské úkoly na všech úrovních (10, s. 17).

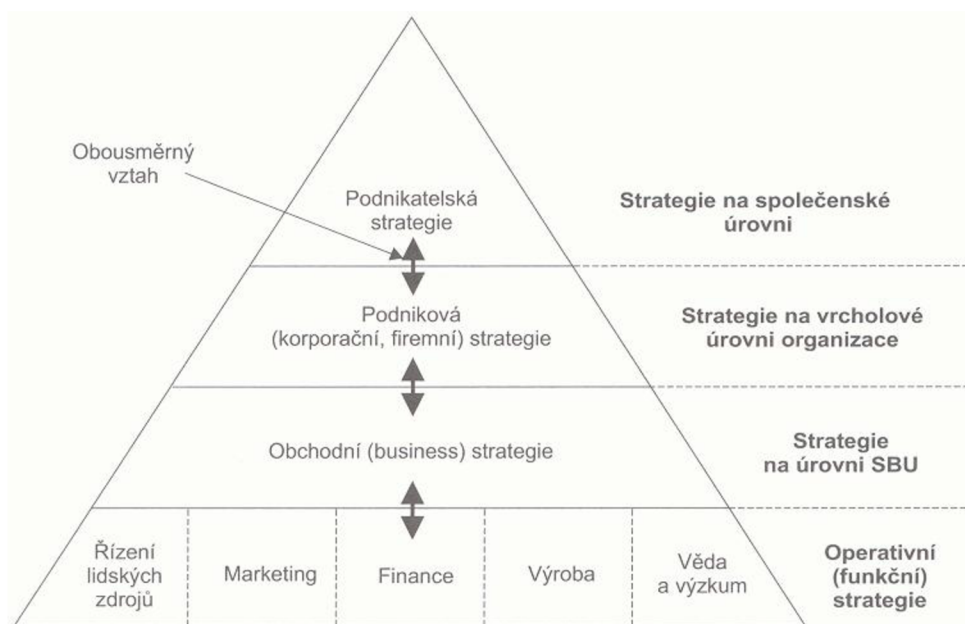
### 2.2.1 Předpoklady úspěšné strategie

Chce-li podnik sestavit a v budoucnu implementovat účinnou strategii, která má šanci obstát v konkurenčním prostředí, musí pamatovat na základní charakteristiky, které by měla každá strategie splňovat. Úspěšná strategie:

- ✘ je přátelská pro uživatele,
- ✘ je participativní a neslouží jen pro plánovače,
- ✘ je flexibilní a nepřetržitá,
- ✘ vede k rozhodnutí o zdrojích, zapojuje zaměstnance,
- ✘ je dynamická, inovativní a provokativní,
- ✘ není jen rychlým řešením současného problému (14, s. 23).

## 2.2.2 Hierarchie firemních strategií

Při utváření strategie je třeba brát v úvahu fakt, že se obvykle rozlišují čtyři základní druhy strategií, a to podle úrovně řízení v podniku. Obecně platí, že strategie na nižší úrovni musí vždy respektovat strategii na úrovni vyšší, která vymezuje strategický rámec. Jednotlivé strategie fungují na principu provázanosti a je mezi nimi obousměrný vztah (10, s. 35).



Obrázek 1: Hierarchie firemních strategií (převzato z 10, s. 36)

### Podnikatelská strategie

Strategie na společenské úrovni reprezentuje nejvyšší úroveň hierarchického uspořádání strategií a stanovuje základní rámec pro tvorbu ostatních strategií. Vedení firmy na této úrovni definuje, jakou odpovědnost má organizace vůči veřejnosti, jaké principy nebo hodnoty zastává, jaké jsou dopady současných aktivit firmy nebo jak je organizace vnímána všemi zainteresovanými stranami (10, s. 35-36).



## **Podniková strategie**

Strategie na vrcholové úrovni organizace je realizována formou strategických rozhodnutí. Musí zohledňovat dodržování strategie a volný prostor vyžadovaný jednotlivými obchodními jednotkami. Vyjadřuje např. základní rozhodnutí o tom, v jaké zemi a jakém oboru plánuje firma podnikat nebo jak bude alokovat disponibilní kapitálové zdroje (10, s. 36).

## **Obchodní strategie**

Představuje strategii na úrovni podnikatelské jednotky. Tu lze definovat jako skupinu podnikových subjektů, pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení a pro něž existují individuální cíle a jim odpovídající strategie. Hlavním cílem této strategie bývá snaha patřit k vedoucím konkurentům na trhu. Tato strategie zahrnuje také rozhodnutí o volbě, kterou skupinu zákazníků uspokojit, jak identifikovat jejich potřeby a jak konkurovat v daném konkurenčním prostředí (3, s. 54; 10, s. 37).

## **Operativní strategie**

Každá obchodní strategie se běžně rozpracovává do formy několika specifických funkcí uvnitř podniku. Velmi často podniky zpracovávají strategie řízení lidských zdrojů, marketingové strategie, finanční a výrobní strategie nebo strategie rozvoje výrobku, využití technologií a další. Operativní neboli funkční strategie by měly vycházet ze strategií na vyšších úrovních, tj. ze strategie obchodní, podnikové a podnikatelské. Jejich úkolem je tyto strategie podporovat, konkretizovat je ve svých specifických oblastech a napomáhat tak plnění strategických cílů podniku (10, s. 37).

## **2.3 Marketingová strategie**

Marketingová strategie je součástí obchodní strategie a přímo navazuje na základní politiku podniku. Je tedy provázána jednak s obchodní strategií podniku, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a možná omezení a jednak s výkonným managementem. Ten se zabývá volbou marketingových strategií a je zodpovědný za poskytování informací tvůrcům strategií na úrovni firmy. Informace se týkají měnících se podmínek na trhu, které pro firmu mohou znamenat různé příležitosti a hrozby (5, s. 29).

### **2.3.1 Účel marketingové strategie**

Marketingovou strategii lze chápat jako marketingovou logiku, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout stanovených marketingových cílů. Marketingová strategie pomáhá tyto cíle utvářet i určovat. K jejich dosažení využívá předem vymezených prostředků a metod. Účelem této strategie je učinit rozhodnutí o tom, jak konkurovat, kdy konkurovat a kde konkurovat (9, s. 112).

### **2.3.2 Postup zpracování marketingové strategie**

Marketingová strategie se vždy zpracovává v závislosti na stanovených marketingových cílech, které vyplývají z marketingové situační analýzy podniku a závěrů SWOT analýzy. Každá marketingová strategie začíná procesem výběru cílového trhu, tedy segmentací, targetíngem a positioníngem. Následuje výběr opatření k samotné realizaci a vyhodnocení úspěšnosti implementované strategie (8, s. 774).

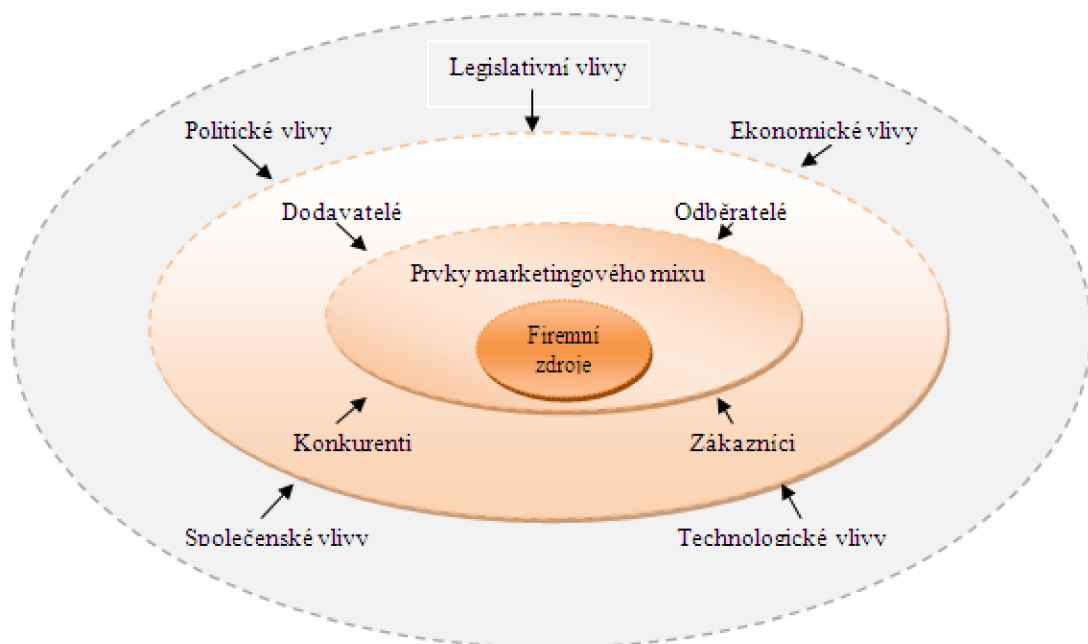
### **2.3.3 Typy marketingových strategií**

Existuje celá řada kritérií, podle kterých lze marketingovou strategii zařadit do určité skupiny. Mohou jimi být náklady, stupeň diferenciací, velikost trhu, konkurence nebo jednotlivé prvky marketingového mixu. Zde je nutné podotknout, že prvky marketingového mixu jsou na sobě vždy závislé a marketingová strategie musí být sestavena jako jejich vzájemná neoddělitelná kombinace (5, s. 139, 149).

## 2.4 Situační analýza podniku

Situační analýza obsahuje analýzu externího prostředí, které se zpravidla rozděluje na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí, též nazýváno oborové prostředí, představuje prostor, v němž se podnik bezprostředně nachází a v němž provozuje svoji činnost. Setkává se zde i s dalšími subjekty, kterými jsou dodavatelé, odběratelé, zákazníci a samozřejmě potenciální i stávající konkurenti. Makroprostředí je společné pro všechna odvětví. Charakterizují ho ekonomické, sociální, politické, legislativní a technologické faktory, které ovlivňují obecné podmínky podnikání. Analýza interního prostředí zkoumá jednotlivé prvky marketingového mixu, finanční zdroje, lidské zdroje a celkové schopnosti podniku (3, s. 16-17).

*„Smyslem situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.“<sup>2</sup>*



**Obrázek 2: Schéma okolí podniku (zdroj 10, s. 40; zpracování vlastní)**

<sup>2</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2008. s. 78

### **2.4.1 Analýza externího prostředí**

Vnější prostředí zahrnuje širší společenské síly, které podnik různými způsoby ovlivňují. Faktory makroprostředí mají obrovský vliv na jeho fungování, avšak jejich kontrola je velmi obtížná. Vlivy makroprostředí je tak nutné neustále zkoumat, predikovat jejich vývoj a snažit se jim přizpůsobit, neboť odkrývají příležitosti na trhu a naopak možná ohrožení, kterým by se měl podnik vyhnout (9, s. 60).

Široký soubor vlivů okolí na organizaci zahrnuje analýza **SLEPT**, která hodnotí faktory **Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické a Technologické**.

#### **Sociální faktory**

Rozbor sociálních faktorů je velmi důležitý, protože tyto faktory mohou významným způsobem ovlivňovat nejen poptávku po zboží, ale i nabídku. Sociální faktory se dělí do dvou skupin: kulturní a demografické (14, s. 106).

Kulturní faktory odráží vlastnosti daných trhů a jejich subjektů. Důležitým ukazatelem je zde životní úroveň obyvatelstva, životní styl, rozdělení příjmů či volný čas. Demografické faktory znázorňují obyvatelstvo jako celek. Analyzují jeho velikost, složení, rozmístění nebo hustotu. Složení se obvykle týká pohlaví, věku, vzdělání či zaměstnání (14, s. 106).

#### **Legislativní faktory**

Existuje celá řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které jednak vymezují prostor pro podnikání a zároveň samotné podnikání i upravují. Jsou jimi např. daňové zákony, antimonopolní zákony, zákony o ochraně životního prostředí, občanský zákoník, obchodní zákoník, zdravotní a bezpečnostní zákon, regulace exportu a importu, živnostenský zákon a mnoho dalších (10, s. 43).

### **Ekonomické faktory**

Rozhodování podniku je do jisté míry ovlivněno vývojem makroekonomických ukazatelů. Základními ukazateli, které na činnost podniku působí, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz, nezaměstnanost, obchodní bilance země, míra dostupnosti úvěrů nebo cenová politika (10, s. 44).

### **Politické faktory**

Působení politických faktorů má obrovský vliv na rozhodování o legislativě dané země. Tyto faktory mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí v zemi. Pro každého podnikatele je tak nezbytné neustále sledovat, zda je vláda i politické prostředí země stabilní, jak se každoročně vyvíjí výdaje vlády, názor vlády na kulturu a náboženství, jaká je ekonomická politika vlády, podpora zahraničního obchodu nebo jaký je její vztah s ostatními zeměmi (10, s. 47).

### **Technologické faktory**

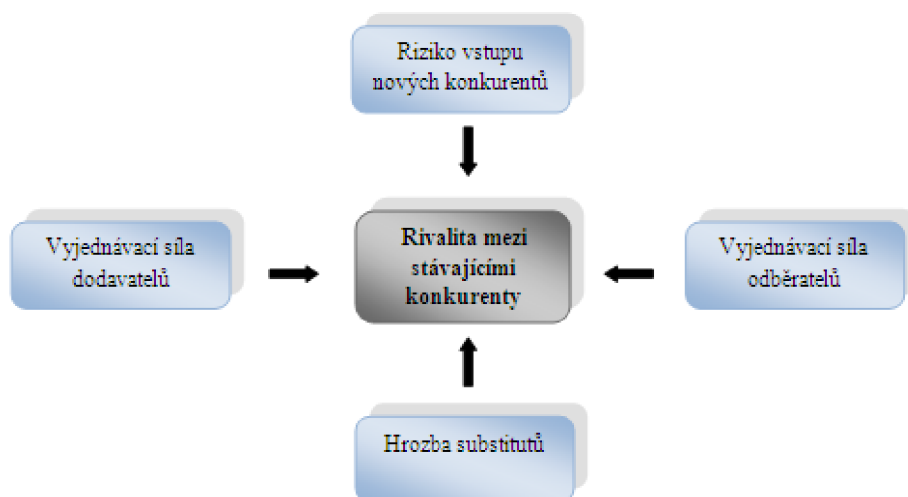
Změny v této oblasti mohou mnohdy až dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Není to však pravidlem. Rozbor technologických vlivů může poskytnout výsledky s rozdílnou důležitostí pro různé podniky, ale i přesto je žádoucí, protože podnik nikdy nestojí izolovaně, ale vždy se pohybuje v nějakém společenském prostředí (10, s. 48).

V úvahu je třeba brát tyto faktory: rychlou změnu tempa technologie, málo významné inovace, množství finančních prostředků na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarání, nové pracovní metody, techniky a distribuční mechanismy, náklady na přírodní zdroje nebo zákaznické výhody, vyplývající z inovace (10, s. 48).

## 2.4.2 Analýza oborového prostředí

Oborové neboli podnikatelské prostředí je takové, které bezprostředně obklopuje podnik. Všechny síly, které zde působí, ovlivňují konkurenční sílu podniku, odhalují nejen příležitosti, ale i hrozby, jejichž vliv je nutné omezit. A právě působení těchto faktorů analyzujeme pomocí běžně užívané metody, která se nazývá **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** (3, s. 17).

Podle Portera (1980) závisí stupeň konkurence na tom, jaká je vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, jak velká je hrozba substitučních výrobků, rivalita mezi stávajícími konkurenty a jak velké je riziko vstupu potenciálních konkurentů.



Obrázek 3: Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil (zdroj 3, s. 18; zpracování vlastní)

### 1. Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé nemusí představovat pro podnik vždy jen aktivum. Mohou se jevit také jako hrozba, a to v případě, kdy svým jednáním tlačí ceny výrobků a služeb dolů. Pro podnik je mnohem výhodnější mít slabé odběratele. V takových případech může zvyšovat své ceny a následně navyšovat i zisk (3, s. 22).

Vyjednávací síla odběratelů je velká za těchto podmínek:

- ✘ podnikatelské prostředí se skládá z řady malých podniků a odběrateli je malý počet velkých podniků; takový vývoj směřuje k dominantnímu postavení kupujících,
- ✘ odběratelé nakupují ve velkém množství; mohou tak využít své kupní síly a působit na snižování cen,
- ✘ kupující si mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami; prodávající podniky tak stojí proti sobě a snižují ceny,
- ✘ odběratelé mohou nakupovat od několika podniků najednou,
- ✘ existuje schopnost odběratelů vyrábět své vlastní vstupy (3, s. 22).

## 2. Vyjednávací síla dodavatelů

Podniky jsou nuceny vystupovat nejen na straně prodávajících, ale ve většině případů také na straně kupujících. Jsou proto přímo závislé na schopnostech dodavatelů. Dodavatelé s malou vyjednávací silou poskytují podnikům možnost požadovat nižší cenu a vyšší kvalitu. Naopak dodavatelé s větším vlivem mohou své ceny zvyšovat a přinutit tak podniky ke zvýšení svých výdajů (3, s. 22).

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká v těchto případech:

- ✘ odvětví je ovládáno několika velkými podniky, které svým odběratelům dodávají velké množství vstupů,
- ✘ vstupy jsou natolik jedinečné a diferencované, že pro kupujícího je velmi nákladné přejít k jinému dodavateli,
- ✘ odběratelé nejsou pro dodavatele důležitými zákazníky; dodavatelé pak nemají motivaci udržovat nízké ceny,
- ✘ odběratelé nevykazují snahu o zpětnou vertikální integraci (11, s. 54).

### **3. Hrozba substitutů**

Existence blízkých substitutů znamená pro podnik obrovskou konkurenční hrozbu. Taková situace limituje podnik při stanovování svých prodejních cen, a tím limituje i jeho celkovou ziskovost. Mají-li naopak výrobky podniku málo blízkých substitutů, pro podnik tak vyvstává příležitost zvyšovat ceny i výsledný zisk. Produkuje-li podnik výrobky s vysokým stupněm diferenciací, měl by této faktické výhody využít při tvorbě konkurenční strategie (3, s. 23).

### **4. Riziko vstupu nových konkurentů**

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které nekonkurují podniku přímo v mikroprostředí, ale mají schopnost a zároveň i reálnou možnost se konkurenty v budoucnosti stát. Hrozba vstupu nových konkurentů závisí především na výši bariér vstupu na trh. Čím vyšší jsou tyto bariéry, tím je pro ostatní podniky obtížnější na daný trh proniknout (3, s. 19).

Nejčastější bariéry vstupu jsou:

- ✘ oddanost a loajalita zákazníků,
- ✘ diferenciací produktu,
- ✘ absolutní nákladové výhody,
- ✘ kapitálová náročnost,
- ✘ přístup k distribučním kanálům (10, s. 52).

### **5. Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Slabý vliv této síly umožňuje podnikům dosahovat větších zisků. Pokud je však tato síla velká, dochází k cenové konkurenci a vzniká cenová válka, která může významným způsobem zesílit rivalitu mezi podniky. Rozsah rivality, jejímž důsledkem je snižování ziskovosti, je funkcí tří faktorů: struktury mikroprostředí, poptávkových podmínek a výši výstupních bariér (3, s. 19).



### 2.4.3 Analýza interního prostředí

Cílem této analýzy je objektivně zhodnotit všechny podnikové zdroje a odhalit, v čem firma vyniká nebo co je naopak její slabinou. Podnikové zdroje lze definovat jako vstupy potřebné pro výrobu zboží a služeb. Hlavními firemními zdroji jsou zaměstnanci, manažerské dovednosti, finanční prostředky, znalosti a schopnosti vedoucích pracovníků, budovy a zařízení. Pro analýzu interního prostředí se často využívá analýza použité technologie a informačního systému, analýza organizační struktury podniku, analýza zaměstnanců, finanční analýza a analýza marketingového a komunikačního mixu (10, s. 53).

Podrobné analýze marketingového a komunikačního mixu se budu věnovat v následujících kapitolách.

### 2.4.4 Marketingový mix

Marketingový mix charakterizuje soubor taktických marketingových nástrojů, které firmy využívají k úpravě nabídky podle cílových trhů a k dosažení svých marketingových cílů. Tyto nástroje představují všechny možnosti, které firma má k ovlivnění poptávky po produktu. Tzv. **4P** marketingového mixu tvoří: produkt (*product*), cena (*price*), komunikace (*promotion*) a distribuce (*place*) (9, s. 70).

#### **Produkt (*product*)**

Produkt je stěžejním prvkem marketingového mixu. Produktem jsou označeny všechny fyzické předměty, služby, osoby, místa a myšlenky, které společnost nabízí cílovým zákazníkům k uspokojení jejich přání a potřeb. V rámci produktové politiky řeší otázky týkající se sortimentu, kvality, designu a vlastností zboží. Do této oblasti dále patří otázka firemní značky, obalu produktu, služeb spojených s jeho prodejem a záručních podmínek (9, s. 70,615).

### **Cena (*price*)**

Rozhodování o ceně patří ke klíčovým rozhodovacím procesům v rámci marketingové strategie. Cenou se rozumí peněžní částka, kterou jsou zákazníci ochotni za daný produkt zaplatit. Představuje jediný prvek marketingového mixu, který přináší vlastníkům výnos, a je zároveň jediným nástrojem, jenž lze flexibilně měnit. Při stanovování „správné“ ceny je třeba brát vždy v úvahu výrobní náklady, náklady na distribuci a marketingovou komunikaci. Okruh cenové politiky tvoří slevy, srážky, rabaty, náhrady, úvěrové podmínky, sestavování ceníků a definování platebních lhůt (5, s. 216, 236).

### **Komunikace (*promotion*)**

Marketingová komunikace představuje veškeré aktivity společnosti, které sdělují přednosti produktu potenciálním zájemcům. Tyto činnosti informují cílové skupiny zákazníků o jedinečnosti, výjimečnosti a výhodnosti koupě daného produktu. Společnosti k ovlivňování postojů a chování zákazníků využívají jednotlivých nástrojů komunikačního mixu (9, s. 71).

### **Distribuce (*place*)**

K dosažení úspěchu nestačí jen vyrobit produkt, stanovit správnou cenu a přesvědčit zákazníka ke koupi, firmy musí především zajistit, aby byl tento produkt zákazníkům dodán, a to způsobem, který bude přínosem jak pro firmu, tak pro samotného zákazníka. Cílem distribuční politiky je najít nejlepší způsob skladování, manipulace a přesunu výrobků od výrobce k zákazníkům tak, aby byly k dispozici ve správný čas, na správném místě a v rámci vhodného sortimentu (5, s. 188).

### 2.4.5 Komunikační mix

Marketingovou komunikaci lze v jistém smyslu chápat jako „hlas“ značky, jehož smyslem je navázat dialog mezi firmou a spotřebiteli a vybudovat mezi nimi vzájemný vztah. K tomu firmy využívají nástrojů komunikačního mixu, jejichž hlavním cílem je ovlivňovat motivační a rozhodovací procesy lidí v cílové skupině. Komunikační mix zahrnuje šest základních způsobů komunikace. Mezi běžné komunikační platformy patří: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, a direct marketing (8, s. 574-575).

#### Reklama

Během staletí se způsob prezentace nesčetněkrát změnil. Výjimkou zůstává pojem reklama, který přetrvává i nadále. Reklama představuje jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace, která má za cíl propagovat určité ideje, zboží nebo služby. Parlament České republiky (1995) definuje reklamu jako: „*přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií*“ (13, s. 20-21).

Reklama představuje patrně nejvýznamnější způsob marketingové komunikace, protože umožňuje prezentovat daný produkt s využitím všech prvků, které působí na smysly člověka. Předností reklamy je možnost oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků s relativně nízkými náklady. Za nevýhodu lze považovat neosobnost a jednosměrnou komunikaci (13, s. 21).

Rozlišujeme několik základních typů reklamy:

- ✘ tisková a vysílaná reklama,
- ✘ venkovní reklama (billboardy, plakáty, poutače),
- ✘ audiovizuální materiál,
- ✘ internetová online reklama (bannery),
- ✘ mobilní reklama (firemní auto, tramvaj),
- ✘ propagační předměty (propisky, trička, brožury),
- ✘ reklama v kinech a další (8, s. 575).

## **Osobní prodej**

Termínem osobní prodej se označuje vzájemná interakce prodávajícího s potenciálními zákazníky, realizovaná za účelem poskytování prezentací, zodpovídání otázek a následného zjišťování objednávek (8, s. 575).

Nespornou výhodou osobního prodeje je možnost ovlivňovat zákazníka v průběhu jednání a nasměrovat tak jeho rozhodnutí žádoucím směrem. Slabinou použití této formy jsou vysoké náklady spojené s oslovením zákazníka (14, s. 276).

## **Podpora prodeje**

Podpora prodeje bývá uskutečňována prostřednictvím rozmanitých podnětů, vybízejících k vyzkoušení nebo přímo k nákupu určitého zboží. Takto získané výsledky jsou většinou krátkodobé a nevytvářejí trvalé preference k dané značce. Podpora prodeje zahrnuje *nástroje spotřebitelské podpory* (vzorky, kupony, prémie, slevy, ochutnávky, předváděcí akce, garance nebo vázaný prodej), *nástroje podpory obchodníků* (snížení ceny, přínos na reklamu, zboží zdarma) a *nástroje podpory zaměřené na firmu* (veletrhy, konference a soutěže pro obchodní zástupce) (8, s. 624).

## **Public relations**

Cílem těchto programů je vytváření pozitivních vztahů podniku s veřejností, tzn. udržování příznivého klimatu, získávání sympatií a podpory institucí, které mohou ovlivnit dosahování stanovených marketingových cílů (13, s. 22).

Oddělení public relations plní pět základních poslání:

1. Prezentuje tisku novinky týkající se společnosti v tom nejlepším světle.
2. Snaží se co nejlépe zveřejňovat informace o specifických produktech.
3. Podporuje chápání společnosti formou vnitřní a vnější komunikace.
4. Jedná se zákonodárci o podpoře či zamítnutí legislativních opatření.
5. Doporučuje managementu vyjádření ohledně veřejných záležitostí (8, s. 632-633).

## **Event marketing a sponzoring**

Event neboli zážitkový marketing představuje soubor aktivit, kterými firma zprostředkovává stanovené cílové skupině emocionální zážitky s její značkou. Podstatou event marketingu je přimět účastníky k aktivní participaci, která u nich vyvolá pozitivní emoce, jež se pak odrazí v pozitivním hodnocení eventu a následně v pozitivním hodnocení značky. Mezi nejdůležitější funkce zážitkového marketingu patří zvyšování oblíbenosti a povědomí o značce. Marketingové eventy nabízejí nejčastěji sportovní, umělecký, gastronomický či jiný zábavný program (7, s. 137).

Sponzoring vystihuje situace, kdy se firmě naskytne možnost spojit svoji firemní značku s vybranou kulturní akcí, se jménem instituce, sportovního týmu, jednotlivce apod. Sponzor tak poskytuje finanční či nefinanční podporu, za což mu druhá strana přislíbí zviditelnění prostřednictvím loga na svých materiálech, na billboardech, bannerech nebo dresech sportovců (7, s. 142).

Překrývání sponzoringu s event marketingem je zřejmé. U obou komunikačních nástrojů je cílová skupina zasažena daným sdělením v okamžiku, kdy je v dobrém rozpoložení. Zásadní rozdíl mezi těmito dvěma způsoby komunikace spočívá v tom, že eventy firma sama organizuje, naproti tomu sponzor se k organizované akci pouze připojuje (7, s. 142-143).

## **Direct marketing**

Přímým marketingem se označuje využívání přímých kanálů k oslovení zákazníků, které s sebou nese stále rostoucí náklady na prodejní síly, a stává se tak častou volbou mnoha marketérů. Direct marketing se tedy vyznačuje absencí marketingových prostředníků, tzv. mezičlánků. Typickými formami jsou direkt mail, katalogy, telemarketing, mobilní zařízení nebo interaktivní televize (8, s. 642).

## 2.4.6 On-line komunikace

Úspěšné podnikání vyžaduje, aby se organizace v dnešní době soustředily kromě klasických nástrojů komunikačního mixu i na moderní způsoby marketingové komunikace. Pro každého podnikatele je prakticky nezbytné propagovat svoji činnost určitou formou na internetu, protože ten představuje masivně rozšířené médium, které k roku 2011 zasáhlo přes 2 miliardy<sup>3</sup> lidí po celém světě.

Nejdůležitějším prostředkem on-line komunikace jsou *webové stránky*. Díky nim může firma prezentovat své produkty způsobem, který vyzdvihuje jejich přednosti a ihned zaujme. Webové stránky musí být vytvořeny tak, aby byly pro uživatele poutavé, přehledné a snadno použitelné (7, s. 172).

Stále větší oblibu si získávají tzv. sociální média. Nejoblíbenější a zároveň i nejpoužívanější webovou aplikací jsou v současnosti *sociální sítě*, kterých funguje celá řada (1, s. 11).

Sociální sítě jsou založeny na třech základních principech:

- ✘ obsah sítě je tvořen samotnými uživateli,
- ✘ podstatou jsou vztahy mezi uživateli, jejich komentáře, odkazy a hodnocení,
- ✘ do provozu sítí vstupují provozovatelé jen výjimečně (1, s. 10).

Jedna z nich se ovšem vyhoupla nad ostatní a stala se fenoménem posledních let. Řeč je o komunikačním systému jménem Facebook (1, s. 11).

**Facebook** představuje neopomenutelný způsob propagace a veřejné komunikace, který využívají nejen běžní lidé, ale i firmy, instituce a neziskové organizace. Nabízí několik možností prezentace, které je pro optimální působení na cílové uživatele nutno kombinovat. Výchozími komunikačními nástroji jsou profily, skupiny, stránky a aplikace (1, s. 11,34).

---

<sup>3</sup> <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

## 2.5 Marketingový průzkum

Potřebuje-li organizace zpracovat formální studie o konkrétních jevech, oblastech nebo činnostech, jeví se marketingový průzkum jako nejvhodnější cesta k získání nezbytných podkladů. „*Marketingový výzkum lze popsat jako funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí, problémů, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit.*”<sup>4</sup>

Proces marketingového výzkumu obvykle probíhá ve čtyřech základních krocích. Nejprve musí firma definovat problém a stanovit cíle výzkumu, poté vytvořit plán získávání informací, plán implementovat a analyzovat získaná data. Posledním krokem je interpretace konečného zjištění (9, s. 407).

Běžně používanou metodou marketingového výzkumu je dotazování. Provádí se různými způsoby. Zvolena může být technika ústní, písemná, telefonická, on-line nebo kombinace předešlého (14, s. 78).

**Dotazník** je díky své flexibilitě nejrozšířenějším nástrojem marketingového výzkumu. Obsahuje soubor otevřených či uzavřených otázek, které jsou kladeny respondentům. Před aplikací ve velkém měřítku musí marketingoví výzkumníci dotazník pečlivě sestavit, otestovat a doladit. Otevřené otázky ponechávají dotazovanému volnost při jeho odpovědích. Naopak uzavřené otázky nabízí několik možných variant odpovědí, které lze díky tomu snáze interpretovat (8, s. 145).

Při tvorbě dotazníku se výzkumníci musí ujistit, že dotazník nezahrnuje žádné předpojatosti, rozpory, hypotetické otázky, slang, zkratky a slova, která nemají smysl nebo jsou zaměnitelná s jinými. Marketingoví výzkumníci by se měli soustředit na to, aby otázky byly co nejjednodušší a specifické. V neposlední řadě by se měli zaměřit na zmírnění citlivosti některých otázek použitím intervalů možných odpovědí a utvrdit se v tom, že se odpovědi na otázky nepřekrývají (8, s. 145).

---

<sup>4</sup> KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 2007. s. 406

## 2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je typem strategické analýzy. Jejím cílem je vyhodnotit klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) podniku a následně odhalit příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) v jeho okolí (3, s. 50).

Při sestavování SWOT analýzy se doporučuje začít nejprve analýzou OT, tj. rozborem příležitostí a hrozeb, které vstupují do podniku z vnějšího prostředí. Poté by měla následovat důkladná analýza SW, tj. silných a slabých stránek, jež se týká cílů, systémů, zdrojů a procedur uvnitř podniku (5, s. 103).

SWOT analýza je velmi užitečná pro strategické plánování, neboť poskytuje manažerům racionálně vymezenou oblast pro hodnocení současné i budoucí pozice daného podniku. Účinně sestavená SWOT analýza vede ke zvýšení celkové výkonnosti podniku (6, s. 25).

Nevýhodou této strategické analýzy je, že je poměrně statická a velmi často subjektivní. Je tedy žádoucí, aby se na její tvorbě podílelo co možná nejvíce pracovníků reprezentujících různé úrovně v podniku. Pokud by byl zpracováním SWOT analýzy pověřen pouze management, pravděpodobně by došlo ke zkreslení důležitých informací, protože právě management má ve zvyku podceňovat slabé stránky podniku a naopak přeceňovat ty silné (5, s. 104; 18).

SWOT analýza se provádí vždy jako poslední, protože vychází z výsledků analýz předchozích, tj. analýzy externí, oborové a interní. Získané výsledky následně sumarizuje dohromady. Jedná se tedy o závěrečnou analýzu, která zhodnocuje celkovou situaci podniku (6, s. 25).



## 2.7 Stanovení marketingových cílů

Jakmile podnik získá informace z provedené SWOT analýzy, může přistoupit k formulování specifických cílů na plánovací období. Termín „cíl“ vystihuje konkrétní budoucí úkol, který má být splněn ve vymezeném rozsahu a v souladu s časovými, personálními i finančními možnostmi podniku (8, s. 92).

Marketingové cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou stěžejním bodem pro formulaci strategie. Bývají odvozeny od strategických cílů organizace. Lze je charakterizovat jako marketingové záměry, které se určitým způsobem týkají produktů a trhů, firma zároveň předpokládá, že budou splněny v určitém časovém intervalu (5, s. 126).

Konkrétní strategické cíle je nutné definovat tak, aby splňovaly jednotlivá kritéria SMART, tzn., že musí být:

- ✘ specifické (**S**pecific),
- ✘ měřitelné (**M**easurable),
- ✘ akceptovatelné (**A**ttainable),
- ✘ realistické (**R**ealistic),
- ✘ časově ohraničené (**T**ime frame) (10, s. 33).

Takto vytyčené cíle obvykle plní tři základní funkce. Koordinují všechny marketingové činnosti stejným směrem, řídí rozhodnutí související s dosažením požadovaného stavu, kontrolují splnění jednotlivých úkolů a umožňují včasné provedení nutných korektur (5, s. 127).

Podniky mohou jako své marketingové cíle stanovit následující: ziskovost, podíl na trhu, zvýšení objemu prodeje, nárůst stálých zákazníků, návratnost investic, rozšíření sortimentu, změnu smluvních podmínek, zavedení nových distribučních cest, snížení marketingových nákladů, proniknutí na nové trhy a mnoho dalších (5, s. 127).

## 2.8 Volba cílového trhu

Ekonomové popisují trh jako soubor prodávajících a kupujících, kteří uskutečňují obchodní transakce s určitým produktem za účelem uspokojení svých potřeb (8, s. 48).

Volba cílového trhu a strategického segmentu, na který by se měl podnik v zájmu dosažení svých cílů zaměřit, je podstatou strategického marketingu. Ten vychází z předpokladu sladění silných stránek podniku se skupinami těch zákazníků, kterým může nejlépe sloužit. Proces výběru cílového trhu probíhá ve třech krocích, kterými jsou segmentace, tržní zacílení a umístění produktu (14, s. 23-24).

### 2.8.1 Segmentace

Segmentace znamená rozdělení velkého heterogenního trhu na menší homogenní celky spotřebitelů, které se navzájem liší svými potřebami, zájmy nebo chováním. Smyslem segmentace je vytvořit pro každou skupinu zákazníků takový produkt, který odpovídá jejich jedinečným potřebám (5, s. 131-132).

### 2.8.2 Tržní zacílení

Výběr cílového trhu neboli tržní zacílení představuje proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a rozhodování o tom, do kterého možného segmentu bude podnik investovat své zdroje, aby získal potenciální cílové zákazníky (5, s. 135).

### 2.8.3 Umístění produktu

Umístěním se rozumí to, jak zákazník vnímá postavení produktu ve srovnání s konkurenčními produkty. „*Jde o proces, který má zařadit, aby produkt zaujal v myslích cílových zákazníků jasnou, vyhraněnou a žádoucí pozici.*”<sup>5</sup> Toho má být dosaženo díky marketingovému mixu, ušitému cílovému segmentu přímo na míru, který tak zvýhodní podnik oproti konkurenci (14, s. 24).

---

<sup>5</sup> KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 2007. s. 458

## 2.9 Realizace a zhodnocení implementované marketingové strategie

*Realizací* neboli implementací se rozumí uvedení vybrané strategie k životu. Proces implementace strategie mimo jiné vyžaduje i řízení strategických změn, neboť zavedení optimální strategie předpokládá nejen změny v organizační struktuře, ale i v řídicím systému organizace. Úspěšná implementace je v konečném důsledku založena na tom, jak vedení firmy dokáže v organizaci vytvořit prostředí, které podporuje změny a řeší vyvolané konflikty. Na změny by mělo být nahlíženo jako na příležitosti k dalšímu rozvoji organizace a ne jako na hrozbu (3, s. 5; 10, s. 136).

Výsledky zrealizované marketingové strategie hodnotí *strategická kontrola*, která organizaci poskytuje zpětnou vazbu o tom, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Zpětná kontrola se uskutečňuje ve vymezených intervalech, obvykle v intervalu jednoho roku, a poukazuje na to, k jakým změnám došlo uvnitř podniku i v jeho okolí (3, s. 5-6).

Na základě dosažených výsledků kontroly bývá strategie zpřesňována a přizpůsobována potřebným změnám. Kontrola je efektivní, pokud se předpokládané údaje shodují se současnými a jsou naplněna veškerá očekávání podniku (3, s. 5-6).

Významnou roli v procesu hodnocení strategie má tzv. kontrolor. Ten musí vybrat takovou formu strategické kontroly, která bude svojí podstatou naplňovat očekávání organizace. Kontrolní procesy mohou být zaměřeny jak na posuzování celkové výkonnosti organizace, tak pouze na některé dílčí činnosti (10, s. 204).

### 3 Analýza současného stavu

V následující části práce podrobně analyzuji současný stav a konkurenční pozici vybraného podniku z hlediska působení faktorů vnitřního, vnějšího a oborového prostředí. K získání co nejvíce potřebných informací využiji také zvolený nástroj marketingového průzkumu. *Výstupem* analytické části bude zhodnocení slabých stránek podniku, které vyplývají ze závěrů souhrnné SWOT analýzy a jež bude třeba pro jeho budoucí rozvoj eliminovat či úplně odstranit.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Vinotéka U Tří knížat byla otevřena dne 1. září 2011, a na trhu tedy působí jen velmi krátkou dobu. Sídlí ve dvorním traktu historického domu U Tří knížat, který se nachází na rohu ulic Jánská a Minoritská přímo v centru města Brna. Rozkládá se přibližně na 70 m<sup>2</sup> ve sklepních prostorách domu, kde návštěvníky okouzlí zejména svou osobitou atmosférou. Tu podněcuje i skutečnost, že sklepní prostory vinotéky jsou zároveň i jedním z nejstarších dochovaných prostorů v Brně.



Obrázek 4: Interiér Vinotéky U Tří knížat (zdroj autor)

Vinotéka svým zákazníkům nabízí široký sortiment těch nejkvalitnějších českých a zejména moravských vín, vybraných na základě dlouholeté spolupráce s moravskými vinaři. Také milovníci zahraničních vín mohou ocenit reprezentativní vzorek vín z Francie, Itálie, Rakouska, Španělska, Portugalska, Austrálie a mnoha dalších zemí.

Všechna vína jsou pečlivě vybírána a následně zařazena do nabízeného sortimentu až po provedení přísného sensorického hodnocení. Kvalitu nabízeného vína i ostatních služeb rovněž zaručuje sám majitel Vinotéky U Tří knížat, který je zároveň vysoce kvalifikovaným sommelierem<sup>6</sup> a jejím jediným zaměstnancem.

### **3.1.1 Předmět podnikání**

Předmětem podnikání je dle výpisu z živnostenského rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Oborem činnosti je velkoobchod a maloobchod a dále provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí. Předmětem podnikání u téže fyzické osoby je i provozování hostinské činnosti.

Podnikatel se zaměřuje zejména na:

- ✘ prodej lahvého vína,
- ✘ prodej sudového vína,
- ✘ prodej doplňkového sortimentu,
- ✘ pořádání soukromých akcí,
- ✘ poskytování sommelierských služeb.

### **3.1.2 Právní forma podnikání**

Provozovatelem Vinotéky U Tří knížat je fyzická osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, které jí po ohlášení a splnění požadovaných podmínek udělil příslušný živnostenský úřad v podobě živnostenského listu.

---

<sup>6</sup> Sommelier je gastronomický odborník, specialista na víno a ostatní nápoje.

Podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ) s sebou nese kromě nesporných výhod i řadu nevýhod. Přednosti a nedostatky této formy podnikání jsem se rozhodla porovnat prostřednictvím několika rozhodujících kritérií s nejrozšířenějším<sup>7</sup> typem obchodní společnosti v České republice, společností s ručením omezeným (dále jen s. r. o.). Důvodem mé volby je i předpoklad, že se jedná o nejpravděpodobnější směr, kterým by se v budoucnu mohl podnikatel v případě úspěšného podnikání ubírat.

**Tabulka 1: Srovnání OSVČ vs. s. r. o. formou 8 zvolených kritérií (zdroj 42; zpracování vlastní)**

	<b>OSVČ</b>	<b>s. r. o.</b>
<b>Potřebný počet zakladatelů</b>	1 osoba	1 – 50 osob
<b>Způsob ručení za porušení závazků</b>	celým svým majetkem	společnost - celým svým majetkem společníci - do výše svých nesplacených vkladů
<b>Povinnost složit základní kapitál</b>	není	minimálně 200 000 Kč
<b>Povinnost uhradit počáteční vklad</b>	není	minimálně 20 000 Kč
<b>Administrativní náročnost</b>	nízká	vysoká
<b>Účast na zisku</b>	podnikatel si nechává vše	podle poměru obchodních podílů nebo společenské smlouvy
<b>Přístup k úvěrům</b>	obtížný	snadnější
<b>Možnost podnikání zhodnotit</b>	malá	velká

<sup>7</sup> podle Registru ekonomických subjektů

Jednoznačně *největší výhodou* podnikání jako OSVČ jsou velmi nízké počáteční náklady, nízká administrativní náročnost a možnost začít podnikat sám. Na druhou stranu, pokud si podnikatel najde obchodního partnera, se kterým si bude rozumět v obchodních záležitostech, a budou chtít podnikat společně, bude založení společnosti s ručením omezeným téměř nezbytné.

*Hlavní nevýhodou* pro provozovatele vinotéky je riziko vyplývající z neomezeného ručení. V případě, že by se podnikatel dostal do potíží, ať už finančních či jiných, mohl by přijít o celý svůj majetek. Důležitou roli při výběru vhodné právní formy podnikání hraje také přístup k úvěrům, který je u OSVČ velmi obtížný. Vyplývá to především z malého rozsahu podnikání a obecně menší důvěryhodnosti institucí i některých zákazníků k fyzickým osobám.

Z hlediska dlouhodobého úsilí podnikatele je nevýhodou také fakt, že při ukončení podnikání hodnota jeho podniku včetně veškerých renomé a referencí zanikne. Jinak je tomu u společností s ručením omezeným, kterou je možné prodat a zachovat tak její hodnotu, společně s vybudovaným know-how (41).

### **3.1.3 Současná marketingová strategie**

Vinotéka U Tří knížat působí na trhu od září roku 2011. Její majitel se doposud orientoval pouze na používání několika nástrojů komunikačního mixu, pomocí kterých zajišťuje alespoň potřebnou minimální propagaci podniku. Stanovením konkrétních marketingových cílů ani volbou cílového trhu se nezabýval a v současné době tedy neexistuje ucelená koncepce marketingové strategie. Momentálně je jeho jedinou strategií přežít první rok provozu a vybudovat si pevnou základnu stálých zákazníků.

## 3.2 Situační analýza podniku

Stěžejním podkladem pro vytvoření marketingové strategie pro Vinotéku U Tří knížat jsou data získaná ze situační analýzy. Zvláště důležité jsou informace o největších konkurentech nacházejících se v městě Brně a podrobná analýza marketingového mixu. Získané výsledky umožňují odhalit silné stránky, slabiny, hrozby a příležitosti vinotéky na trhu.

### 3.2.1 SLEPT analýza

Vlivy vnějšího prostředí působí na činnost vinotéky převážně omezeně. Jsou však i takové faktory, kdy predikce jejich budoucího vývoje umožní majiteli učinit správná rozhodnutí týkající se plánovaných aktivit.

#### Sociální faktory

Ze skupiny sociálních faktorů hraje velkou roli životní úroveň obyvatelstva. Právě ta vypovídá o tom, co všechno, jak často a v jaké míře si mohou lidé dovolit. Jedním z ukazatelů životní úrovně jsou *výdaje na konečnou spotřebu domácností*. Ty v roce 2010 činily 1 960 319 mil. Kč, tj. o 22 337 mil. Kč více než v předcházejícím roce (17).

Stejně jako celkové výdaje na konečnou spotřebu domácností rostou každým rokem i *výdaje domácností na spotřebu alkoholických nápojů*. Tato tendence utrácet každoročně více peněz za alkohol přináší zisky především obchodníkům, kteří se zabývají prodejem lihovin, piva nebo vína.

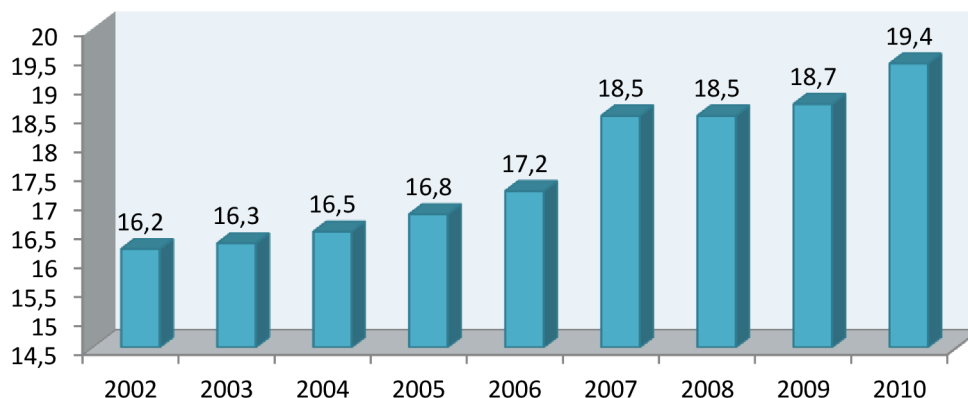
**Tabulka 2: Vývoj výdajů domácností na spotřebu alkoholických nápojů v letech 2002 – 2010 (zdroj 17; zpracování vlastní)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
mil.Kč	58 283	58 578	58 847	61 973	63 585	66 608	67 771	79 385	85 249



Při pohledu na níže uvedená data Českého statistického úřadu je zřejmé, že se *spotřeba vína na osobu* každoročně zvyšuje. Je zde reálný předpoklad, že tento trend bude pokračovat i v budoucnu, a proto lze tedy usuzovat, že provozování vinotéky má v dnešní době určitě dobrou perspektivu.

**Spotřeba vína na obyvatele za rok (v litrech)**



**Graf 1: Vývoj spotřeby vína na obyvatele za rok v letech 2002 – 2010 (zdroj 15; zpracování vlastní)**

### **Legislativní faktory**

Provozovatel Vinotéky U Tří knížat musí neustále sledovat změny v zákonech, které se bezprostředně vztahují k podnikatelské činnosti. Jde především o zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

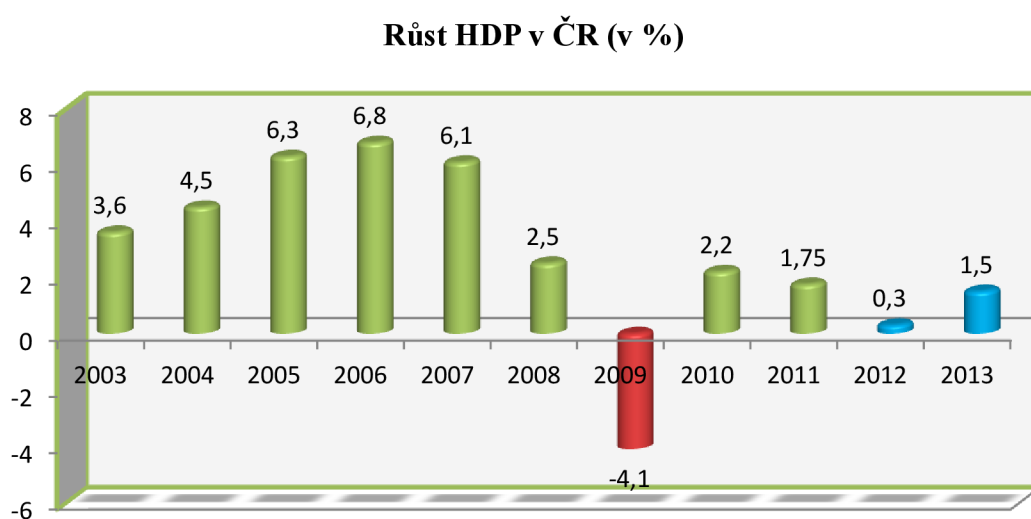
Velmi důležitá je také znalost zákona č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství (dále jen zákon o vinohradnictví a vinařství), který mimo jiné definuje i povinnosti a pravomoci Vinařského fondu. Vinařský fond je právnickou osobou, která podle § 31 odst. 4 zákona o vinohradnictví a vinařství výhradně podporuje marketing vína, prodej produktů a označování vína podle zeměpisného původu, informuje veřejnost o vinohradnictví a vinařství, dále podporuje rozvoj vinohradnictví a vinařství jako významné součásti evropského kulturního dědictví a rozvoj vinařské turistiky.

Společně se zákonem o vinohradnictví a vinařství se podporou marketingu zabývá také vyhláška č. 97/2006 Sb., vydaná Ministerstvem zemědělství. Ta podrobně vymezuje jednotlivé způsoby a výši podpory marketingu a prodeje produktů z Vinařského fondu. Dále definuje podmínky pro podání žádosti o poskytnutí podpory a náležitosti, které musí žádost obsahovat.

### Ekonomické faktory

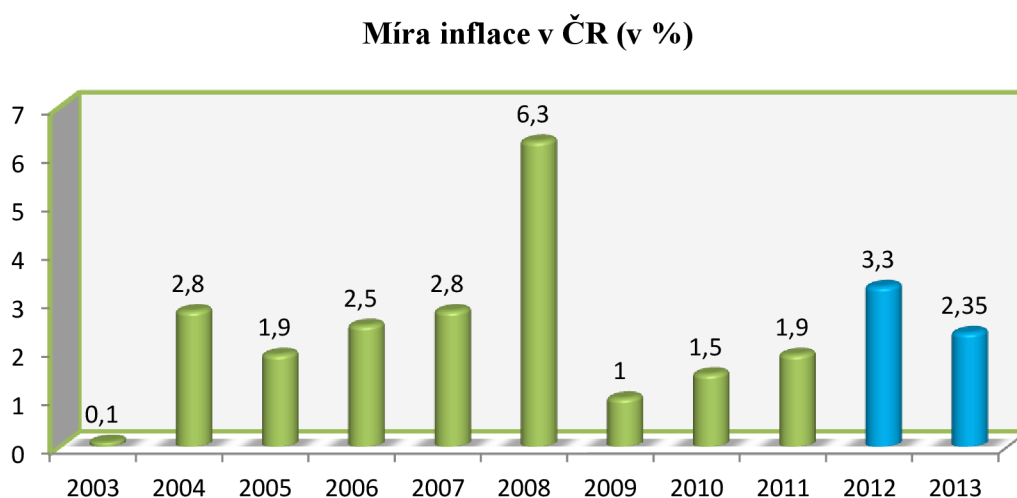
Podnikatelskou činnost ovlivňuje celá řada makroekonomických ukazatelů. Z pohledu provozovatele Vinotéky U Tří knížat považují za nejdůležitější analyzovat míru ekonomického růstu, míru inflace, dále pak míru registrované nezaměstnanosti a vývoj průměrné nominální mzdy v Jihomoravském kraji.

**Ekonomický růst** otevírá podnikateli nové příležitosti na trhu, avšak pokles, který nastal v roce 2009, znamenal útlum v podnikání. Podle předpovědí Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) nejsou vyhlídky do budoucna vůbec příznivé. V následujících letech se očekává jen velmi pomalé tempo růstu reálného hrubého domácího produktu (dále jen HDP). V roce 2012 se má pohybovat mezi 0,0 – 0,6 % a v roce 2013 se jeho odhaduje hodnota na 1 – 2 %. Vývoj HDP v letech 2003 až 2011 včetně průměrných odhadů MPSV pro rok 2012 a 2013 zachycuje následující graf.



Graf 2: Vývoj HDP v letech 2003 – 2013 (zdroj 20, 30; zpracování vlastní)

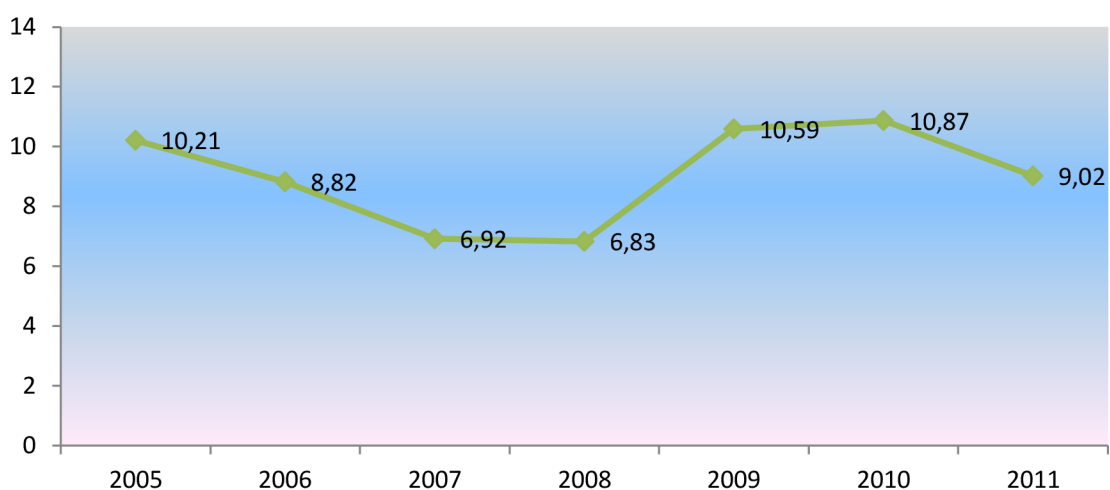
Relativně nízká *míra inflace* doposud vypovídala o stabilitě ekonomického prostředí. Prognózy míry inflace MPSV se ovšem pro následující období pohybují v rozmezí až 2,9 - 3,7 % pro rok 2012 a 1,9 - 2,8 % pro rok 2013. Míra inflace mimo jiné podnikateli ukazuje, kdy je vhodné investovat peníze například do nového vybavení a kdy naopak peníze uchovat. Míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v minulých letech včetně průměrných odhadů MPSV pro rok 2012 a 2013 zobrazuje následující graf.



**Graf 3: Vývoj inflace v letech 2003 – 2013 (zdroj 24, 30; zpracování vlastní)**

Pokles *míry nezaměstnanosti* v roce 2011 v Jihomoravském kraji znamená pro činnost vinotéky především nárůst lidí, jimž se v důsledku nalezení práce zlepšila životní úroveň. Provozovateli vinotéky se tak nabízí možnost získat nové potenciální zákazníky.

### Míra registrované nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji (v %)



Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2005 – 2011 (zdroj 16; zpracování vlastní)

*Průměrná nominální měsíční mzda* v Jihomoravském kraji vykazuje mírně vzrůstající trend, který lze předpokládat i v následujících letech. Naznačuje tak, že se spotřeba obyvatel pravděpodobně nezmenší a lidé budou i nadále nakupovat nejen zboží a služby nezbytné k životu, ale i produkty odpovídající jejich běžnému životnímu standardu.

Tabulka 3: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2005 – 2011 (zdroj 23; zpracování vlastní)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kč/měsíc	16 998	18 427	19 983	21 641	22 409	22 830	23 538

### Politické faktory

V rámci působení všech politických faktorů, které mají schopnost určitým způsobem měnit podnikatelskou pozici, se činnosti vinotéky nejvíce dotýká vývoj dotací Jihomoravského kraje a výdajů Ministerstva zemědělství ČR na podporu vinařství a vinohradnictví v zemi.

V minulých letech přispíval Jihomoravský kraj do Vinařského fondu obvykle částkou 2 až 3 milionů Kč. V roce 2009 již přidělil Vinařskému fondu rekordně vysokou dotaci ve výši 8 milionů Kč. Stejnou částkou musí podle zákona o vinohradnictví a vinařství přispívat i Ministerstvo zemědělství. Na rozvoj vinařství a vinohradnictví vynaložil Jihomoravský kraj stejnou částku i v roce 2010. Do Vinařského fondu se však dostalo jen 5 milionů Kč, neboť zbylé 3 miliony si kraj ponechal na svůj vlastní dotační program nazvaný „Podpora vinařství a vinohradnictví v Jihomoravském kraji” (19).

Cílem dotačního programu je podpora tradičních vinařských kulturních a propagačních akcí místního nebo regionálního významu, vybavení informačních středisek nebo podpora pořízení propagačních materiálů, webových stránek, softwarových aplikací a pořádání kampaní, zaměřených na propagaci vinařství a vinohradnictví (19).

V roce 2011 činila dotace Jihomoravského kraje Vinařskému fondu 5 milionů Kč. V rámci dotačního programu poskytl kraj 1,565 milionu Kč. Mimo tyto prostředky podpory vinařství poskytuje kraj i samostatné příspěvky například na vinobraní (31).

Obávaným a velmi diskutovaným politickým faktorem je zavedení *spotřební daně z vína*. Tento úkon by zajisté vedl ke zvýšení cen prodávaných vín, což by pravděpodobně znamenalo pokles poptávky. Čeští vinaři se ovšem nemusí obávat znevýhodnění vůči vinařům ze zahraničí, neboť spotřební daň by se vztahovala také na vína dovážená.

### **Technologické faktory**

Prodejce vín se moderními technologiemi a postupy zpracování vína nezabývá tolik jako samotní vinaři. Kvalita jejich vín ovšem velmi často rozhoduje o úspěchu a oblíbě vinotéky. Technologie zpracování vín nejsou jednotné, mnohdy se liší vinařství od vinařství. Vinaři často používají svoji moderní technologii, která vychází například z rodinné tradice. Nezbytná je i modernizace výrobního zařízení, která umožňuje vinaři jednak snížit náklady, ale především také dosahovat vyšší kvality vína, ačkoli jeho životnost je obvykle dlouhá.

### **3.2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**

Pomocí Porterova modelu lze identifikovat a následně analyzovat pět základních sil, které ovlivňují konkurenční postavení a stupeň konkurenční síly Vinotéky U Tří knížat na trhu. Vzhledem k její krátké působnosti na trhu je budování konkurenční pozice teprve v počátcích, o to víc budou pro tvrdý boj s konkurencí potřebné informace dosažené touto analýzou.

#### **1. Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratele neboli zákazníky vinotéky tvoří občané žijící převážně v okresech Brno – město a Brno – venkov. Ostatní pochází ze zbývajících okresů Jihomoravského kraje. Více jak polovina z nich se již stala stálými zákazníky, kteří navštěvují vinotéku pravidelně. Jsou to lidé různých povolání, názorů a životních postojů, ale všechny pojí jeden společný zájem, a to náklonnost k vínu. Vyjednávací síla zákazníků je v tomto případě poměrně velká. Přestože zákazníci nenakupují tak velké množství, aby ztráta jednoho z nich znamenala pro vinotéku značný pokles tržeb, mohou bez jakýchkoliv dodatečných nákladů přejít k jinému prodejci s nižšími cenami. Obchodníci se poté předhánají v boji o zákazníka a důsledkem je obrovský tlak na snižování cen.

#### **2. Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelskou základnu vinotéky reprezentují zejména malá moravská vinařství a dodavatelé zahraničních vín. Důležitou roli pro zajištění optimální skladby sortimentu mají také dodavatelé pochutin, nealkoholických nápojů, lihovin a další. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou právě moravská vinařství, která svými produkty tvoří značnou část nabídky vinotéky a velkou mírou se tak podílí na jejím úspěšném provozu. Z důvodu jejich významného postavení uvádím krátký popis každého z nich.

##### ***Vinařství Vladimír Tetur, Velké Bílovice***

Toto moderní vinařství prošlo dlouhým vývojem a dnes disponuje špičkovým zařízením na výrobu červených a bílých vín. Obdělává 12 hektarů vlastních vinic a produkuje vína

jakostní a přívlastková včetně vín barrique. Vysokou kvalitu vinařství dokládá i řada ocenění získaných například na Valtických vinných trzích, Grand Prix Vinex nebo na Weinparade v Poysdorfu (27).

#### ***Vinařství Regina Coeli, Nové Bránice***

Obec Nové Bránice se nachází pouhý kilometr od vinařského města Dolní Kounice, které se pyšní vinařskou tradicí již od 12. století. Úspěch vinařství souvisí s půdními a klimatickými podmínkami, zvláště zdejší šterkopísky dodávají vyhlášené Frankovce nenapodobitelnou chuť (32).

#### ***Vinařství Jan Plaček, Moravské Bránice***

V současné době čítá vinařství Jana Plačka asi 30 hektarů vinic, které jsou z části vlastní a z části pronajaté. Filozofií vinařství je respekt k přírodě a jejím darům (36).

#### ***Rodinné vinařství Grmolec, Hovorany***

Největší zajímavostí vinařství Grmolec je, že jeho tradice sahá až do roku 1889, kdy výroba vína započala v jednom z nejstarších kamenných sklepů v Hovoranech (34).

#### ***Vinařství Richard Tichý, Hrušky***

Výroba vín je zaměřena na vysoce jakostní a přívlastková vína různých odrůd. Mnoho z nich již bylo oceněno na prestižních výstavách (39).

#### ***Rodinné vinařství Jedlička a Novák, Bořetice***

Vinařství zpracovává hrozny výhradně z produkce vlastních vinogradů. Ty se rozkládají na cca 35 hektarech. Výroba vína probíhá pouze v nerezových tancích. Červená vína dozrávají ve francouzských dubových sudech, bílá jsou zpracována kompletně metodou řízeného kvašení (21).

#### ***Vinařství Patria Kobylí***

Patria Kobylí představuje největší vinařství, jehož vína vinotéka nabízí. Hospodaří na 152 hektarech vinic. Zpracovává 1700 tun hroznů, ze kterých vyrábí jakostní révová vína, vína s přívlastkem, archivní a ročníková vína a vína barrique. Základní snahou

vinařství s roční produkcí 1,2 milionu lahví je minimální použití průmyslových hnojiv a pesticidů (33).

#### ***Vinařství Galant, Mikulov***

Využívá viniční tratě v těch nejlepších pálavských lokalitách. Specializuje se na bílá vína jako jsou Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Sauvignon, Pálava a další (22).

#### ***Vinařství Proqin, Velké Němčice***

Specializuje se na produkci klasických šumivých vín metodou kvašením v láhvi a na produkci tichých vín. Pro návštěvníky vinařství je připravena atraktivní sabrage – sekání sektů šavlí nebo jiným předmětem, kterou provádí samotný mistr České republiky v této disciplíně (28).

#### ***Rodinné vinařství Čevela, Strážovice***

Patří mezi malá vinařství s roční produkcí 11 000 lahví. Moderní vinice se zavlažováním má vynikající polohu díky jedné z nejvyšších nadmořských výšek na jižní Moravě (35).

#### ***Vinařství Pavlovín, Velké Pavlovice***

V blízkosti města Velké Pavlovice se nachází malebné Bohumilice s vlastním střediskem pro zpracování hroznů. Podle filozofie tohoto vinařství není výroba kvalitního vína jen otázkou moderních technologií, ale především smyslovou záležitostí (38).

#### ***Vinařství Plešingr, Rohatec***

Typickými odrůdami charakterizujícími vinařství Plešingr jsou Rulandské modré a Rulandské šedé (26).

#### ***Esterka Winery, Čejkovice***

Toto mladé vinařství založené teprve v roce 2006 klade hlavní důraz na červená vína, která jsou školená v sudech z Francie, Rakouska a Bulharska (29).



### ***Vinařství Ota Ševčík, Bořetice***

Pan Ota Ševčík provádí veškerou činnost od práce na vinici až po nalahvování vína sám. Výroba vín probíhá v malém sklípku na Kraví hoře (37).

### ***Vinařství Karel Válka, Nosislav***

Velký podíl hroznového moštu je prodáván ve stádiu kvasu, tedy ve formě lahodného burčáku, ale i přesto se hlavní část produkce zpracovává na chutná selská vína (25).

Hrozba ze strany dodavatelů není příliš velká, protože dané odvětví tvoří mnoho vinařství. Pokud by tak některý ze současných dodavatelů prosazoval značně nevýhodné podmínky pro vinotéku, majitel by byl schopen prakticky bez problému požádat o spolupráci dodavatele jiného. Jejich slabé vyjednávací postavení podporuje i skutečnost, že mnozí dodavatelé jsou malá vinařství rodinného typu a vinotéka je odběratelem značné části jejich produkce.

### **3. Hrozba substitutů**

Prodejci vín nejsou tímto faktorem příliš ohroženi. Podle mého názoru je definování toho, co je či není substitutem vína, subjektivním názorem každého jedince. Jsou lidé, kteří za substitut vína považují například pivo, lihoviny nebo jiný alkohol, který pro ně plní stejnou funkci, přestože jejich vlastnosti jsou naprosto odlišné. Naproti tomu znalci a milovníci vín by jednoznačně odpověděli, že víno substitut nemá a takové uvažování je naprosto nepochopitelné.

### **4. Riziko vstupu nových konkurentů**

Při stanovování výše rizika vstupu nových konkurentů na trh s vínem jsem vycházela ze základních úkonů a povinností, které je třeba splnit před založením vinotéky. Vstup na tento trh charakterizují relativně nízké bariéry, které pro potenciální konkurenty nepředstavují příliš velkou překážku, a proto se ohrožení z jejich strany jeví jako značné.

### Vysoké bariéry vstupu

- ✘ *oddanost a loajalita zákazníků* – proces budování okruhu stálých a věrných zákazníků je mnohdy velmi náročný a zdlouhavý. Vinotéka, která na trhu již působí, má náskok v této činnosti před potenciálními konkurenty, kteří na zmírnění jejího předstihu budou muset vynaložit velké úsilí a další prostředky.

### Nízké bariéry vstupu

- ✘ *možnost začít podnikat jako OSVČ* – z této právní formy podnikání plynou dvě hlavní výhody. Podnikatel k výkonu své činnosti nepotřebuje žádného společníka, může začít podnikat sám. Dále není povinen skládat základní kapitál, což znamená, že k začátku podnikatelské činnosti nepotřebuje tak velké finanční zdroje, jako je tomu například u založení společnosti.
- ✘ *nízká kapitálová náročnost* – budoucí konkurent potřebuje finanční zdroje zejména na zajištění prostor pro provozování vinotéky, nákup potřebného vybavení, zabezpečení počátečních zásob a na další aktivity spojené s odbytem a reklamou.
- ✘ *trh není obsazen dominantními firmami*

## **5. Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

K tomu, aby bylo možné určit stupeň rivality, je nutné nejdříve identifikovat a následně analyzovat největší konkurenty Vinotéky U Tří knížat, kteří bezprostředně ovlivňují její konkurenční postavení a schopnost obstát na trhu.

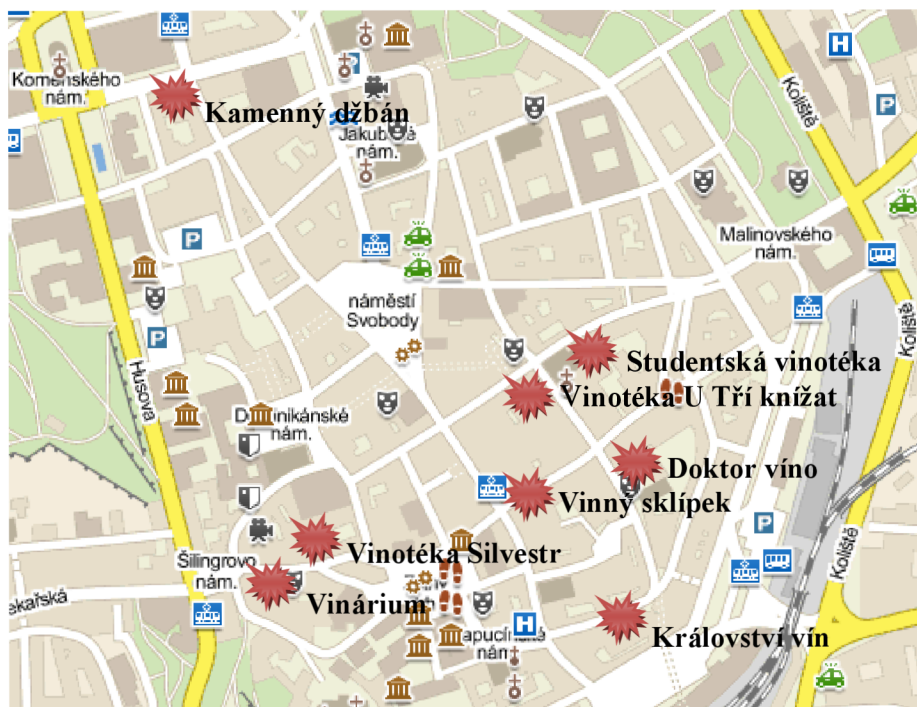
### **Analýza konkurence**

V Brně se nachází přibližně 50 vinoték. V rámci podrobné analýzy konkurence jsem se zaměřila na největší konkurenty, působící ve stejné městské části jako Vinotéka U Tří knížat, v městské části Brno – střed.

Těchto 7 konkurentů jsem zvolila z důvodu jejich velmi dobré strategické pozice na trhu, díky které mají schopnost konkurovat vybranému podniku největší silou. Druhým, neméně důležitým, důvodem mé volby je vysoká kvalita jejich produktů a poskytovaných služeb, na jejímž základě se jim otevírá reálná možnost obstát v boji o nové zákazníky.

Za největší konkurenty zkoumaného podniku považuji tyto vinotéky:

- DOKTOR VÍNO, Josefská 516/1, 602 00 Brno - město
- KRÁLOVSTVÍ VÍN, Josefská 424/23, 602 00 Brno – město
- KAMENNÝ DŽBÁN, Česká 31, 602 00 Brno - město
- STUDENTSKÁ VINOTÉKA, Jánská 467/16, 602 00 Brno - město
- VINNÝ SKLÍPEK, Orlí 483/1, 602 00 Brno - město
- VINÁRIUM, Starobrněnská 286/13, 602 00 Brno – město
- VINOTÉKA SILVESTR, Starobrněnská 339/12, 602 00 Brno – město



Obrázek 5: Poloha Vinotéky U Tří knížat a vybraných konkurentů na trhu (zpracování vlastní)

Důkladnou analýzu vytipovaných konkurentů jsem provedla na základě vlastního průzkumu, realizovaného v délce trvání dvou týdnů, a to formou vyhodnocování 13 definovaných parametrů. Jejich úroveň je stanovena s využitím bodovací metody, konkrétně tedy přiřazením bodů z následujícího intervalu <1, 2, 3, 4, 5>, přičemž 1 bod znamená kvalitu nebo úroveň nejnižší, naopak 5 bodů nejvyšší. Hodnocené parametry jsou následující:

- ✘ **Viditelnost** – pojem „viditelnost“ obsahuje hodnocení toho, jak snadno lze danou vinotéku ve městě najít či naopak přehlédnout. Zaměřuje se tedy na zhodnocení její venkovní reklamy, umístěné v blízkosti prodejny.
- ✘ **Interiér/atmosféra** – v rámci tohoto bodu se oceňuje zejména osobitost a originalita prostředí.
- ✘ **Personál** – u personálu byla předmětem zkoumání jeho ochota, rychlost obsluhy, příjemné vystupování a odborná úroveň poskytovaných informací.
- ✘ **Možnosti posezení** – počet přidělených bodů nezávisí jen na kapacitních možnostech. Záleží také na schopnostech provozovatelů zajistit zákazníkům pohodlné posezení s určitou mírou soukromí a rovněž na schopnosti zařídit na přání oddělené posezení pro větší skupinu lidí.
- ✘ **Sortiment lahvových vín** – tento ukazatel je posuzován podle toho, kolika druhy vín vinotéka disponuje. Zda nabízí pouze vína stolní a jakostní nebo má v nabídce i vína s přívlastkem, vína ledová, slámová, barrique, sekty nebo vína zahraniční.
- ✘ **Nabídka sudových vín** – hodnotí se rozsah nabídky sudových vín, to znamená, z kolika druhů si zákazník může vybírat.

- ✘ ***Cena sudových vín*** – vinotéka s nejnižšími cenami v rámci zkoumaných subjektů byla oceněna nejvyššími body. Podle této ceny se pak odvíjelo hodnocení ostatních konkurentů.
- ✘ ***Doplňkový sortiment*** – průzkum byl zaměřen na množství pochutin, které vinotéka k vínům nabízí.
- ✘ ***Nealkoholické nápoje*** – kritériem pro přidělení daného počtu bodů bylo množství nealkoholických nápojů, které vinotéka poskytuje, fakt, zda má ve své nabídce například i kávu nebo čaj, a také jestli na požádání poskytuje vodu z kohoutku a s jakou ochotou.
- ✘ ***Lihoviny*** – cílem průzkumu bylo zjistit také to, zda nabídku vinotéky tvoří i lihoviny, pokud ano, pak v jakém rozsahu.
- ✘ ***Inventář*** – úroveň použitého inventáře se posuzuje zejména na základě správnosti zvolené sklenice na víno a její čistoty.
- ✘ ***Sociální zařízení*** – rozhodujícím kritériem pro ohodnocení tohoto bodu je především snadná dostupnost a úroveň toalety.
- ✘ ***Otevírací doba*** – bodování se odvíjí jednak od délky a vhodnosti otevírací doby a jednak od možnosti zákazníků zakoupit si vína i o víkendy.

Tabulka 4: Analýza konkurence (zpracování vlastní)

Hodnocené parametry	DOKTOR VÍNO	KRALOVSTVI VÍN	KAMENNY DŽBÁN	STUDENTSKA VİNOTEKA	VINNÝ SKLÍPEK	VİNÁRIUM	VİNOTEKA SILVESTR	VİNOTEKA U TŘÍ KNÍŽAT
Viditelnost	3	5	4	4	5	2	3	5
Interiér/atmosféra	3	3	3	2	4	3	2	5
Personál	4	4	2	3	4	5	5	5
Možnosti posezení	4	1	4	3	5	4	4	5
Sortiment lahvových vín	3	5	5	1	3	3	4	5
Nabídka sudových vín	3	3	5	3	4	3	0	3
Cena sudových vín	3	4	2	5	3	3	x	5
Doplňkový sortiment	4	5	5	2	3	2	3	4
Nealkoholické nápoje	5	1	5	3	4	2	2	3
Lihoviny	5	4	5	3	3	2	2	4
Inventář	4	5	3	3	3	5	4	5
Sociální zařízení	4	1	5	2	5	5	5	3
Otevírací doba	4	3	5	5	5	4	3	4
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>39</b>	<b>51</b>	<b>43</b>	<b>37</b>	<b>56</b>

Z provedené analýzy konkurence vyplývá, že trh s vínem je charakterizován tvrdým konkurenčním bojem. Lze tedy konstatovat, že rivalita mezi stávajícími konkurenty je opravdu velká. Svědčí o tom i vysoké bodové hodnocení, kterého dosáhla většina z analyzovaných vinoték. Některé konkurují svým rivalům zejména vysokou kvalitou a specifičností svého produktu, jiné obrovským rozsahem nabízených vín či doplňkového sortimentu, ostatní se pro změnu ve snaze obstát na tomto trhu spoléhají na nízké ceny.

I přes individuální kvality každé z výše zmíněných vinoték obstála Vinotéka U Tří knížat v hodnocení 13 zvolených ukazatelů nejlépe. I když je budování její pozice na trhu s přihlédnutím ke krátké působnosti teprve v začátcích, lze její konkurenční sílu již nyní považovat za značnou. Své konkurenty předčila zejména svou osobitou atmosférou, možností příjemného posezení a nízkými cenami sudového vína. Dalšími přednostmi vinotéky jsou velký rozsah sortimentu lahvových vín, certifikovaný sommelier a dobrá viditelnost.

Největším konkurentem je podle dosažených výsledků vinotéka Kamenný džbán, která získala nejvyšší možný počet bodů dokonce u sedmi posuzovaných parametrů. Za její silnou stránku považují obrovskou škálu nabízených sudových vín, doplňkového sortimentu, nealkoholických nápojů i lihovin. Naopak její slabinou jsou relativně vysoké ceny sudových vín ve srovnání s ostatními konkurenty.

### **Shrnutí výsledků analýzy vnějšího prostředí**

Možné hrozby a příležitosti, vyplývající ze SLEPT analýzy a Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil, jsou vyjádřeny stupněm rizika a stupněm příležitosti, který jsem získala součinem jednotlivých vah a bodů. Váha vyjadřuje význam posuzovaného faktoru v porovnání se všemi ostatními a znázorňuje jeho důležitost pro podnikatele obecně. Přidělené body představují význam analyzované oblasti pro činnost Vinotéky U Tří knížat.

Jednotlivé hodnoty vah a bodů ve zvolené číselné stupnici <1-5> lze v souvislosti s možnými hrozbami a příležitostmi interpretovat následovně:

- 1 – nejmenší váha / důležitost,
- 2 – malá váha / důležitost,
- 3 – střední váha / důležitost,
- 4 – velká váha / důležitost,
- 5 – největší váha / důležitost.

**Tabulka 5: Vyhodnocení hrozeb a příležitostí z analýzy vnějšího prostředí (zpracování vlastní)**

	Faktory	Váha	Body	Stupeň rizika	Váha	Body	Stupeň příležitosti
Vnější prostředí	Sociální	1	1	1	4	5	20
	Legislativní	3	3	9	2	3	6
	Ekonomické	5	4	20	3	4	12
	Politické	2	5	10	1	2	2
	Technologické	4	2	8	5	1	5
Vnější prostředí	Odběratelé	4	3	12	3	3	9
	Dodavatelé	1	2	2	2	5	10
	Substituty	3	1	3	5	4	20
	Noví konkurenti	2	5	10	4	1	4
	Stávající konkurenti	5	4	20	1	2	2

Největší *příležitosti* skýtá oblast sociálních faktorů. Další velká příležitost, kterou je neexistence substitutu vína, vyplývá z analýzy Porterova modelu. Určité eventuality přináší i oblast faktorů ekonomických. Naopak největší *hrozbu* skrývají rovněž některé faktory ekonomické a společně se stávajícími konkurenty vykazují nejvyšší stupeň rizika. Značné riziko, které plyne především z nízkých bariér vstupu, představují také noví konkurenti. Určitou hrozbou, která by mohla mít nepříznivý dopad na rozvoj vinotéky, jsou i faktory politické. Stejně tak nebezpeční jsou i odběratelé, jejichž vyjednávací síla rozhodně není zanedbatelná.



### 3.2.3 Marketingový mix

Rozbor marketingového mixu umožňuje odhalit, zda podnik efektivně využívá všechny své nástroje, a zároveň odkrývá jeho nedostatky a vymezuje prostor pro další zlepšení.

#### **Produkt**

Produkt Vinotéky U Tří knížat tvoří sudová vína, lahvová vína, doplňkový sortiment, řízené degustace a sommelierské služby.

#### Sudová vína

Nabídka sudových vín se standardně skládá z 6 různých druhů, které jsou v průběhu roku obměňovány. Její struktura je ovšem zachována. Zákazník má vždy možnost výběru ze tří druhů bílého vína, dvou druhů červeného a jednoho růžového. Převážnou část nabídky obvykle tvoří vína suchá, ale nikdy nechybí alespoň jeden zástupce vín polosladkých. Sudová vína pochází ze dvou vinařských oblastí jižní Moravy, Velkopavlovické a Mutěnické. Vína jsou stáčena do vlastních nádob nebo do zakoupených lahví o objemu 1 litr, 1,5 litru nebo 2 litry.

#### Lahvová vína

Lahvová vína lze rozdělit podle původu na vína *moravská* a *zahraniční*. Moravská vína reprezentují malá rodinná vinařství, podrobně již popsána v rámci identifikace dodavatele viz podkapitola 3.2.2. Zahraniční vína pochází rovněž z velmi kvalitních vinařství, konkrétně z Rakouska, Itálie, Francie, Španělska, Portugalska, Austrálie, Slovenska, Slovinska, Maďarska, Chile, Moldávie, Uruguaye.

Vzhledem k opravdu velkému množství druhů a počtu prodávaných lahvových vín budu sortiment vína dotyčné vinotéky charakterizovat podle (12, s. 32), z hlediska jeho šířky a hloubky. *Šířka sortimentu* je dána počtem kvalitativních kategorií vín, zatímco *hloubka sortimentu* je vymezena počtem výrobních variant.

## ŠÍŘKA SORTIMENTU



stolní víno, zemské víno, jakostní víno (odrůdové, známkové), jakostní víno s přívlastkem (kabinetní víno, pozdní sběr, výběr z hroznů, výběr z bobulí, výběr z cibéb, ledové víno, slámové víno), jakostní likérové víno, sekt, archivní víno

### *Odrůdy*

#### *červených vín:*

Modrý portugal, Cabernet sauvignon, Cabernet moravia, Merlot, Frankovka, Rulandské modré, André, Svatovavřinecké, Neronet, Zweigeltrebe, Dornfelder, Alibernet

#### *Odrůdy bílých vín:*

Aurelius, Veltlínské zelené, Sylvánské zelené, Tramín červený, Pálava, Sauvignon, Rulandské bílé, Rulandské šedé, Ryzlink vlašský, Ryzlink rýnský, Chardonnay, Irsai Oliver, Müller Thurgau, Neuburské, Muškát ottonel, Muškát moravský, Veltlínské červené rané, Kerner, Děvín

### *Polohy:*

Velké Bílovice, Nové Bránice, Moravské Bránice, Hovorany, Hrušky, Bořetice, Kobylí, Mikulov, Velké Němčice, Strážovice, Velké Pavlovice, Rohatec, Čejkovice, Nosislav

### *Ročníky:*

1997, 2001, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011

### *Členění podle zbytkového cukru:*

suchá, polosuchá, polosladká, sladká

### *Velikost lahví:*

0,75 litru, 0,3 litru, 0,2 litru

## HĺOUBKA SORTIMENTU

Obrázek 6: Sortimentní skladba lahvových vín Vinotéky U Tří knížat (inspirováno dle 12, s. 32; zpracování vlastní)

### Doplňkový sortiment

Jak již vyplývá z názvu, doplňkový sortiment netvoří stěžejní část nabídky vinotéky, ale svojí podstatou hraje velmi důležitou a nezastupitelnou roli v tomto podniku. Velkou měrou totiž přispívá k celkové spokojenosti zákazníků, která je předpokladem k jejich opětovné návštěvě. Doplňkový sortiment zahrnuje různé pochutiny, výběrové destiláty, medovinu, nealkoholické nápoje a sommelierské potřeby.

Ze široké škály pochutin si zákazník může k vínu vybrat například přírodní slovenské sýry parené (parenica, korbáčky, pološtiepok, minipareničky, nitky) nebo dlouhozrající (Vrchár, Gerlach, Kriváň a další). Dále je připravena široká nabídka španělských oliv z oblasti Andalusie. V neposlední řadě si zákazník může zakoupit slané tyčinky, chipsy, uzené či neuzené mandle, paštiky a mnoho dalších.

Výběrové destiláty reprezentuje ta nejkvalitnější irská a skotská whisky, bourbon, gin, kubánský a dominikánský rum, koňak a další. Své místo má v nabídce vinotéky také medovina z Nivnic, a to v příchuti hořká, mandlová, ořechová, skořicová a sherry. V rámci ostatních nápojů nechybí ani nápoje nealkoholické, kde si zákazník může objednat především stoprocentně přírodní hroznový mošt, limonádu s obsahem přírodní hroznové šťávy, perlivou vodu nebo má možnost dostat vodu kohoutkovou.

Pro doplnění domácí výbavy si lze zakoupit sommelierské potřeby, jako jsou dekantační nádoby, vinné sklo, vývrtky, vakuové pumpy a zátky na víno, nálevky, chladiče na víno a další podle aktuální nabídky.

### Řízené degustace

Vinotéka pravidelně pořádá řízené degustace, které jsou zaměřené vždy na ochutnávku vín z produkce jednoho konkrétního vinařství. Cílem těchto degustací je představit vína zajímavým způsobem, seznámit zákazníka s několika druhy najednou, poskytnout mu odborný výklad a podpořit tak budoucí prodej.

### Sommelierské služby

Tyto služby jsou zajištěny certifikovaným sommelierem, který na objednávku realizuje řízené degustace také na oslavách, svatbách, plesech, firemních večírcích, veletrzích, vernisážích a na jiných společenských událostech. Sommelier poskytuje také služby v oblasti výběru vhodných vín pro restaurace nebo kavárny a nabízí rovněž poradenství ohledně sladění vín s jídelním lístkem.

### **Cena**

Ceny sudových vín, lahvových vín a jednotlivých druhů doplňkového sortimentu jsou stanoveny v závislosti na výši:

- ✘ nákupní ceny požadované dodavatelem,
- ✘ nákladů na provoz vinotéky,
- ✘ nákladů na marketingovou komunikaci.

Cena vstupného na řízenou degustaci se pohybuje okolo 150 Kč. V ceně je zahrnuto 10 vybraných vzorků vín a drobné občerstvení. Cena za poskytnutí sommelierských služeb se opět odvíjí od vzniklých nákladů souvisejících s dopravou, se zajištěním potřebného inventáře, občerstvení, dále také od typu akce a náročnosti požadavků na její zabezpečení.

U významných příležitostí, jako je například svátek sv. Martina, jsou zákazníkům poskytnuty slevy na vybraná vína ve výši 15 – 30 %.

### **Komunikace**

Vinotéka využívá během prvního roku provozu ke svému zviditelnění zatím jen několik nástrojů komunikačního mixu, které jsou ovšem podle mého názoru na velmi dobré úrovni. I přes spokojenost stálých zákazníků a samotného majitele s doposud používanými formami propagace, není působení těchto nástrojů dostatečné, a nestačí proto k oslovení širšího spektra spotřebitelů.

## Distribuce

Prakticky jediným způsobem, jak zakoupit produkt Vinotéky U Tří knížat, je návštěva její kamenné provozovny na rohu ulic Jánská a Minoritská v centru Brna. Ojedinelou událostí, kde byla distribuována vína od vybraných vinařství mimo prodejnu, bylo 1. Komínské vinobraní, které se uskutečnilo koncem září loňského roku.

### 3.2.4 Komunikační mix

Z nástrojů komunikačního mixu využívá vinotéka v současné době určité formy reklamy, podpory prodeje a event marketingu.

## Reklama

Nejdůležitějším druhem reklamy je pro začínajícího podnikatele reklama venkovní, protože právě ta rozhoduje o tom, zda si náhodný kolemjdoucí prodejny vůbec všimne či nikoli. V bezprostřední blízkosti provozovny vinotéky je na rohu domu U Tří knížat připevněn poutač, který usnadňuje její nalezení, neboť je dobře viditelný i z větší vzdálenosti. Vedle vchodu do dvorního traktu je umístěna cedule, která je díky svému barevnému kontrastu nepřehlédnutelná. Orientaci zákazníkovi nakonec velmi usnadní i svítící cedule posazená přímo nad schody, které vedou do vinotéky.



Obrázek 7: Venkovní reklama podniku (zdroj autor)



**Obrázek 8: Světelná venkovní cedule (zdroj autor)**

Dalším propagačním materiálem, využívaným zejména při osobním styku s hostem jsou vizitky. *Vizitka* je jedním z nejdůležitějších komunikačních prostředků, neboť obsahuje veškeré nezbytné údaje, které zákazník potřebuje vědět. Na vizitce zobrazené níže je uveden název podniku, jeho adresa, jméno provozovatele, telefonní kontakt, e-mail, adresa webových stránek a otevírací doba.



**Obrázek 9: Vizitka Vinotéky U Tří knížat (zdroj autor)**

## **Podpora prodeje**

Prodej vín, a to zejména lahvových, je pravidelně podporován řízenými degustacemi, které jsou zároveň i jednou ze složek dotvářející celkový produkt podniku. Díky těmto degustacím má zákazník jedinečnou příležitost ochutnat celou řadu kvalitních vín a v případě pozitivní zkušenosti vína ihned zakoupit. V rámci podpory prodeje se v listopadu loňského roku uskutečnila také soutěž umožňující vítězi, tedy osobě, která nakoupí v průběhu dvou měsíců vína v hodnotě 20 000 Kč, získat další vína v hodnotě 5 000 Kč zdarma.

## **Event marketing**

Do této kategorie lze zařadit již zmíněné 1. Komínské vinobraní, které majitel vinotéky spolupřádal. Dvoudenní vinobraní se konalo především za účelem prezentace tří vinařství z nabídky Vinotéky U Tří knížat, konkrétně vinařství Vladimíra Tetura, vinařství Jana Plačka a vinařství Pavlovín, a dále také za účelem prodeje burčáku. Pro návštěvníky vinobraní byl zajištěn bohatý kulturní program, zahrnující různá hudební vystoupení, soutěže, krojový průvod, ukázkou výcviku vodících psů a v neposlední řadě účast samotných vinařů.

### **3.2.5 On-line komunikace**

K oslovení nových zákazníků využívá podnik rovněž některé nástroje internetu. Prvním z nich jsou *webové stránky*. Ty informují kupující například o aktuální nabídce, o připravovaných degustacích nebo o jednotlivých vinařstvích, jejichž vína tvoří sortiment vinotéky. Na webových stránkách lze nalézt také novinky, fotografie interiéru nebo kontaktní údaje.

Druhým on-line nástrojem sloužícím k propagaci je *Facebook*. Na této sociální síti je možné najít profil vinotéky, který umožňuje jejím fanouškům sdílet své poznatky a vyjádřit svůj názor na to, co by v budoucnu rádi uvítali a naopak.

## Shrnutí výsledků analýzy vnitřního prostředí

Na základě analýzy marketingového mixu lze stejně jako v závěru kapitoly 3.2.2, tedy součinem jednotlivých vah a bodů, definovat následující silné a slabé stránky podniku. Hodnota váhy vyjadřuje obecně uznávanou důležitost jednotlivých nástrojů marketingového mixu v porovnání s ostatními, z hlediska možných silných a slabých stránek. Přidělený počet bodů znázorňuje úroveň nástrojů využívaných Vinotékou U Tří knížat.

Hodnoty čtyřbodové číselné stupnice lze interpretovat následovně:

- 1 – velmi malá váha / úroveň,
- 2 – malá váha / úroveň,
- 3 – velká váha / úroveň,
- 4 – opravdu velká váha / úroveň.

Tabulka 6: Vyhodnocení silných a slabých stránek z analýzy vnitřního prostředí (zpracování vlastní)

Vnitřní prostředí	Nástroje	Váha	Body	Slabé stránky	Váha	Body	Silné stránky
	Produkt	4	1	4	4	4	16
	Cena	1	2	2	2	3	6
	Komunikace	3	4	12	3	1	3
	Distribuce	2	3	6	1	2	2

Při pohledu na uvedenou tabulku je možné zcela jasně konstatovat, že **nejslabší stránkou** podniku je marketingová komunikace. Stejně jednoznačně se jeví také **nejsilnější stránka**, kterou je produkt, a to zejména jeho stěžejní část tvořená sortimentem vín. Za silnou stránku dále považuji i ceny jednotlivých produktů.



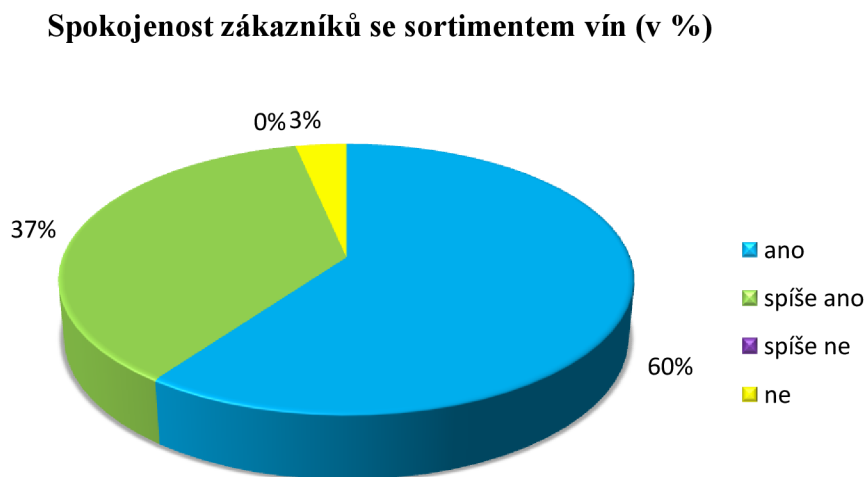
### 3.3 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum, kterého se zúčastnilo 30 respondentů, byl realizován formou dotazníkového šetření. Dotazník (viz Příloha č. 1) obsahuje 8 otázek, které jsou koncipovány tak, aby směřovaly do jednotlivých oblastí marketingového mixu.

**Cílem** tohoto průzkumu bylo zjistit, jak zákazníci Vinotéky U Tří knížat vnímají jednotlivé prvky marketingového mixu, s kterými oblastmi jsou spokojeni a kde naopak vidí prostor pro zlepšení. Výsledky získané tímto způsobem slouží jako podpora k provedené analýze marketingového mixu. Jsou zároveň i zdrojem dalších informací, umožňujících vyhodnotit komplexní situaci podniku.

#### 1. **Otázka:** Jste spokojeni s rozsahem nabídky vín?

S nabídkou sudových a lahvových vín je spokojeno celkem 97 % dotazovaných osob, z toho je 60 % spokojeno bez výhrad. Se sortimentem vín není spokojen pouze 1 respondent, který odpověděl, že má rád vína jiná.

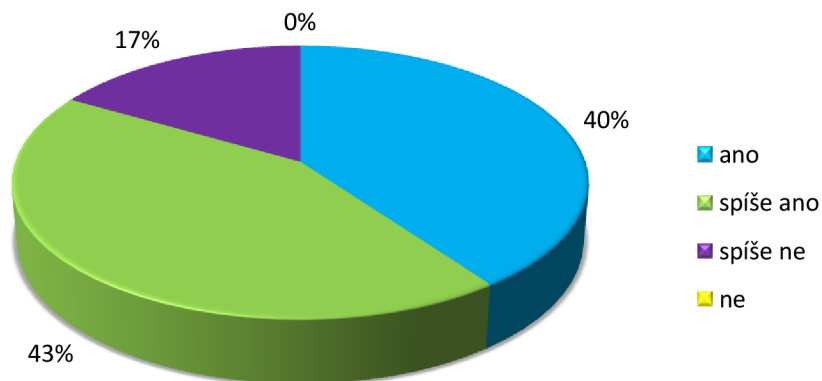


**Graf 5:** Procentuální znázornění spokojenosti zákazníků s nabídkou vín (zpracování vlastní)

**2. Otázka:** Jste spokojeni s rozsahem doplňkového sortimentu (sýry, olivy, chipsy, tyčinky...)?

S nabídkou pochutin k vínu je spokojeno 83 % respondentů, z toho 43 % vidí ještě rezervy pro zlepšení, ale i přesto považují nabídku za dostačující. Necelá pětina dotazovaných se vyjádřila, že s nabídkou pochutin spokojena spíše není s odůvodněním, že postrádají různé druhy uzenin, pečivo a přehlednou a dobře viditelnou nabídku občerstvení.

**Spokojenost zákazníků se sortimentem pochutin (v %)**

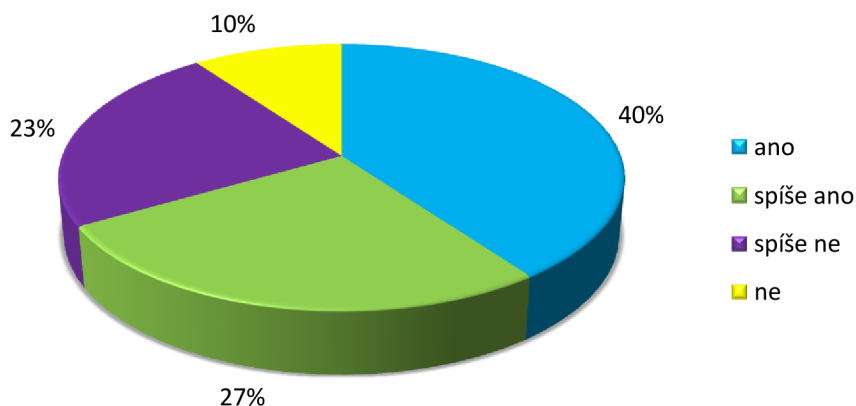


**Graf 6: Procentuální znázornění spokojenosti zákazníků s občerstvením (zpracování vlastní)**

**3. Otázka:** Jste spokojeni s nabídkou nealkoholických nápojů?

Rozsah sortimentu nealkoholických nápojů považuje za zcela dostatečný 40 % osob. Více jak čtvrtina dotazovaných zákazníků je s nabídkou nealkoholických nápojů spíše spokojena, naopak jedna třetina odpověděla záporně. Podle nespokojených respondentů v nabídce chybí více druhů ochucených limonád, ovocné džusy nebo čaj.

### Spokojenost zákazníků se sortimentem nealkoholických nápojů (v %)

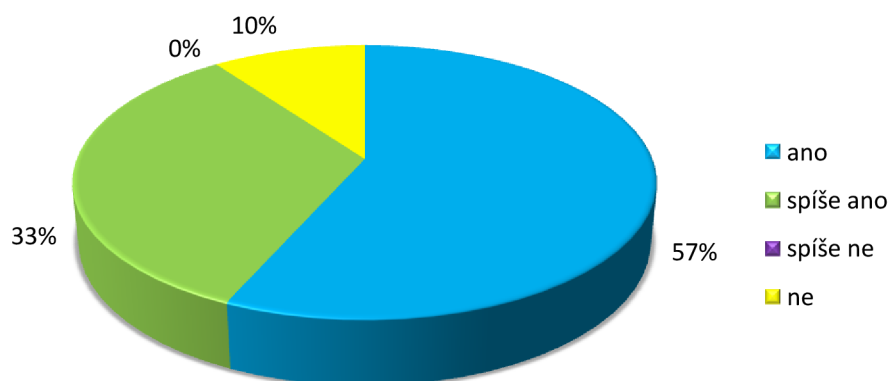


Graf 7: Procentuální znázornění spokojenosti zákazníků s nealkoholickými nápoji (zpracování vlastní)

#### 4. Otázka: Myslíte si, že cena vín a ostatních produktů odpovídá kvalitě?

Téměř všichni respondenti, tedy 90 % dotázaných, se kladně vyjádřili k cenám produktů vinotéky. Ceny považují za adekvátní a zcela odpovídající poskytované kvalitě. Pouze 3 osoby nejsou s cenami spokojeny a produkty vinotéky označily za příliš levné.

### Spokojenost zákazníků s cenou produktů (v %)



Graf 8: Procentuální znázornění spokojenosti zákazníků s cenami produktů (zpracování vlastní)

**5. Otázka:** Uvítali byste možnost nákupu našich vín přes e-shop?

Většina z dotazovaných zákazníků vyjádřila odmítavý postoj k možnosti nákupu vín formou e-shopu s konstatováním, že si přijdou vína nejen prohlédnout, ale i ochutnat v příjemné atmosféře raději osobně.

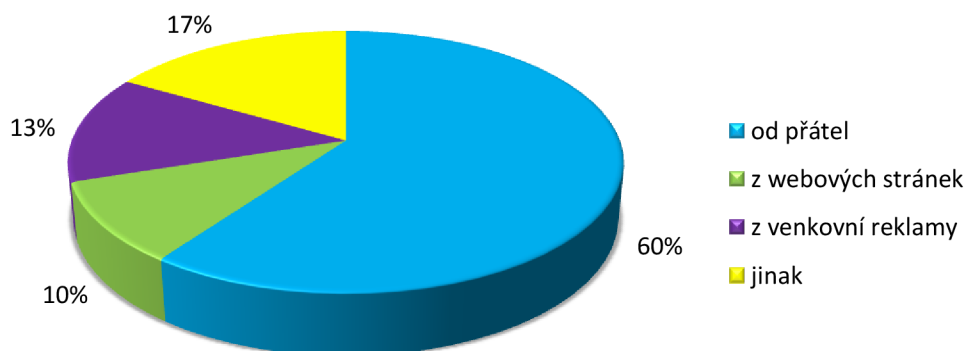


**Graf 9:** Procentuální znázornění zájmu zákazníků o zprovoznění e-shopu (zpracování vlastní)

**6. Otázka:** Jak jste se dozvěděli o vinotéce?

Necelé dvě třetiny respondentů, tj. 60 %, se o existenci Vinotéky U Tří knížat dozvědělo od svých přátel. Pro majitele vinotéky je tedy příjemným zjištěním, že mnozí zákazníci jsou s jeho produktem a službami pravděpodobně spokojeni, svoji pozitivní zkušenost šíří dál a vytváří tak kladné reference o podniku. Venkovní reklama zaujala a přilákala k návštěvě 13 % z dotazovaných osob. Jedna desetina lidí se pro volbu této vinotéky rozhodla na základě velmi přehledných, výstižných a poutavých webových stránek. Zbývající zákazníci odpověděli, že se o vinotéce dozvěděli vlastní zásluhou, náhodně nebo od svých blízkých či rodinných příslušníků.

### Způsoby získání povědomí zákazníků o podniku (v %)

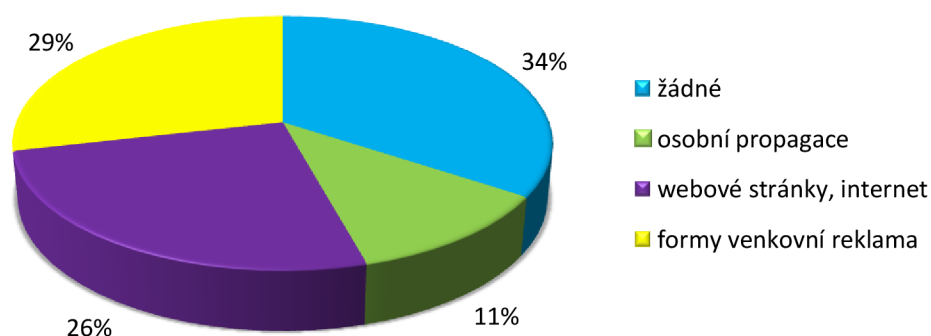


Graf 10: Procentuální znázornění způsobů získání povědomí o vinotéce (zpracování vlastní)

### 7. Otázka: Jakých forem propagace vinotéky jste si doposud všimli?

Poutače umístěného na rohu domu U Tří knížat, venkovní cedule a světelné cedule nad schody si všimlo 29 % dotazovaných. Webové stránky či drobnou propagaci na Facebooku upozorovalo 26 % osob. Přibližně desetina respondentů doposud postřehla jen osobní propagaci a víc než třetina ze všech dotazovaných neregistrovala formy propagace vinotéky vůbec žádné.

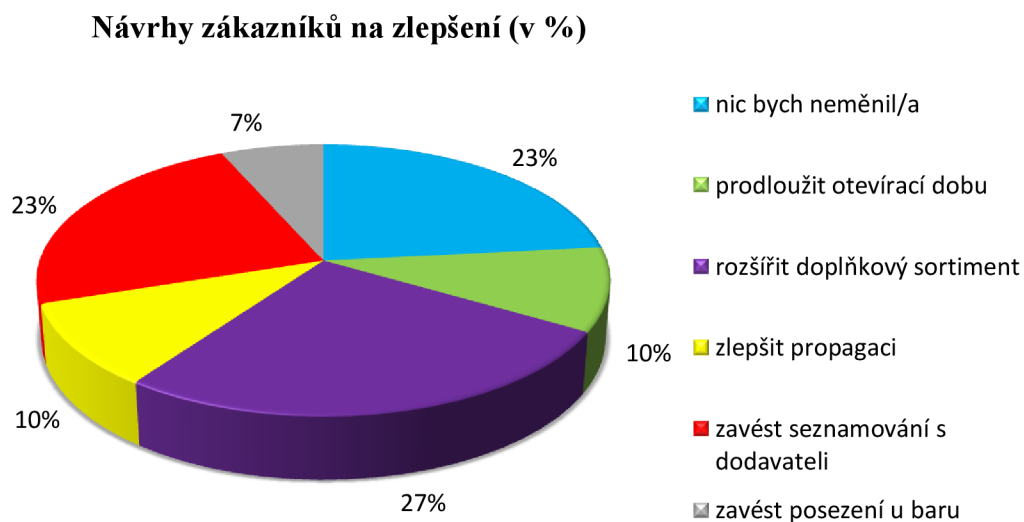
### Způsoby propagace registrované zákazníkem (v %)



Graf 11: Procentuální znázornění forem propagace vinotéky vnímaných zákazníky (zpracování vlastní)

**8. Otázka:** Uved'te, co byste v této vinotéce vylepšili či změnili a proč?

Nejvíce dotazovaných zákazníků by rozšířilo nabídku pochutin a nealkoholických nápojů. Necelá jedna čtvrtina by velmi uvítala pořádání pravidelných odborných prezentací s účastí samotných vinařů dodávajících lahvová vína do vinotéky. Stejně velká část respondentů se na otázku vyjádřila tak, že jsou se vším spokojeni a neměnili by nic. Desetina lidí vyžaduje prodloužení otevírací doby s možností zakoupit vína také v sobotu a neděli. Dalších 10 % doporučuje podniku zlepšit svoji propagaci. Zbývajících 7 % si přeje zavedení posezení u baru.



**Graf 12:** Procentuální znázornění možných návrhů zákazníků na zlepšení (zpracování vlastní)

### 3.4 SWOT analýza

Následující SWOT analýza sumarizuje dílčí výsledky dosažené v rámci strategické situační analýzy (viz tabulka 7), výsledky získané z uskutečněného marketingového průzkumu a ostatní závěry vyplývající z rozborů jiných oblastí. Splňuje tedy svůj účel a poskytuje podnikateli ucelený pohled na současný stav vinotěky a zároveň nastiňuje i její situaci v blízké budoucnosti.

Tabulka 7: Souhrn dílčích výsledků ze situační analýzy podniku (zpracování vlastní)

Vnitřní prostředí			
Silné stránky	Pořadí důležitosti	Slabé stránky	Pořadí důležitosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• produkt</li> <li>• cena</li> </ul>	1.  2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketingová komunikace</li> <li>• produkt – doplňkový sortiment</li> </ul>	1.  2.
Vnější prostředí			
Příležitosti	Pořadí důležitosti	Hrozby	Pořadí důležitosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální faktory</li> <li>• ekonomické faktory</li> <li>• substituty</li> <li>• dodavatelé</li> </ul>	1.  4.  2.  3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomické faktory</li> <li>• politické faktory</li> <li>• odběratelé</li> <li>• noví konkurenti</li> <li>• stávající konkurenti</li> </ul>	3.  4.  5.  1.  2.

#### Silné stránky

- » velká šířka a hloubka sortimentu lahvových vín - nabídku tvoří 15 moravských a 12 zahraničních vinařství,
- » vysoká kvalita vín,

- » nízké ceny sudového vína,
- » příznivé ceny ostatního zboží a služeb,
- » vysoká kvalifikace provozovatele (certifikovaný sommelier),
- » znalosti a zkušenosti provozovatele,
- » osobitá atmosféra interiéru vinotéky,
- » možnost příjemného posezení,
- » výhodná geografická poloha v centru města,
- » velmi dobrá venkovní reklama,
- » vysoká úroveň zpracování webových stránek,
- » kladné reference zákazníků.

### **Slabé stránky**

- obtížný přístup k úvěrům → omezené finanční možnosti,
- absence marketingové strategie,
- nedostatečná marketingová komunikace,
- omezená nabídka nealkoholických nápojů,
- rezervy v sortimentu pochutin.

### **Příležitosti**

- nízké počáteční náklady podnikání → možnost investovat „ušetřené“ peníze,
- růst celkových výdajů na konečnou spotřebu domácností,
- růst výdajů domácností na spotřebu alkoholických nápojů,
- zvyšující se spotřeba vína na obyvatele za rok,
- pokles míry registrované nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji,
- růst průměrné nominální měsíční mzdy v Jihomoravském kraji,
- neexistence substitutů vína,
- malá vyjednávací síla dodavatelů.



## Hrozby

- ! neomezené ručení OSVČ za porušení závazků → riziko ztráty celého majetku,
- ! velmi pomalé tempo růstu HDP; v roce 2012 se očekává průměrný nárůst o pouhých 0,3 %,
- ! očekávaná vysoká míra inflace; podle prognóz může v tomto roce 2012 dosáhnout hodnoty až 3,7 %,
- ! zavedení spotřební daně z vína,
- ! nízké bariéry vstupu → riziko vstupu nových konkurentů na trh,
- ! velká rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- ! relativně velká vyjednávací síla odběratelů.

### 3.4.1. Zhodnocení slabých stránek podniku

Jednoznačně největší slabinou Vinotéky U Tří knížat je chybějící koncept marketingové strategie. Další slabou stránkou, která se jeví jako podstatná, jsou omezené finanční možnosti podniku, které mohou hrát velkou roli právě ve fázi realizace navrhované marketingové strategie. Opravdu žádoucí je odstranit také zbývající tři nedostatky, které zbytečně snižují konkurenční schopnost podniku, a to nedostatečnou marketingovou komunikaci, omezenou nabídku nealkoholických nápojů a rezervy v sortimentu pochutin.

K tomu, aby mohl majitel vinotéky naplno uplatňovat její silné stránky a využít tak příležitosti, které trh nabízí, musí nejprve odstranit uvedené slabé stránky, a tím eliminovat budoucí hrozby.

## 4 Návrh marketingové strategie

**Obsahem** návrhové části práce je ucelený koncept marketingové strategie, která je sestavena v návaznosti na proces volby cílového trhu a obsahuje konkrétní návrhy vedoucí k dosažení stanovených marketingových cílů, které vyplývají ze SWOT analýzy Vinotéky U Tří knížat. Součástí této kapitoly je také zhodnocení dané strategie, a to jak z hlediska časového, tak především z hlediska ekonomického.

### 4.1 Stanovení marketingových cílů

Pro nadcházející období navrhuji majiteli Vinotéky U Tří knížat stanovit si tyto dva strategické cíle, jejichž splnění by významně přispělo k dalšímu rozvoji podniku. Cíle jsou definovány tak, aby respektovaly pravidla SMART.

***1. Do konce roku 2012 zvýšit roční tržby na trhu s vínem o 15 % oproti loňskému roku.***

**Specific** - zvýšení ročních tržeb bude dosaženo rozšířením doplňkového sortimentu, obohacením řízených degustací o osobní účast vinaře, zavedením slevového systému pro stálé zákazníky a rozšířením distribučních cest o dodávání vín do přilehlé kavárny.

**Measurable** - dosažení tohoto cíle lze kvantitativně změřit, a to v jednotkách české měny – v Kč.

**Attainable** - cíl zvýšit tržby o 15 % pro majitele vinotéky dosažitelný je, neboť vinotéka disponuje potřebnými zdroji a schopnostmi pro realizaci navrhovaných změn.

**Realistic** - splnění daného cíle se jeví jako velmi realistické, neboť navrhované změny jsou žádoucí jednak pro zákazníky a jednak pro samotného majitele, který díky nim může zvýšit konkurenční schopnost podniku.

**Time frame** - časový rámec pro splnění cíle, tedy zvýšení ročních tržeb o 15 %, je dán koncem roku 2012.

**2. Do konce roku 2012 dosáhnout na trhu s vínem 20 % nárůstu nových zákazníků oproti loňskému roku.**

**Specific** - o dosažení 20 % nárůstu nových zákazníků bude usilováno zvyšováním povědomí lidí o podniku, a to za pomoci plánované komunikační strategie prostřednictvím několika nových komunikačních nástrojů.

**Measurable** - splnění tohoto cíle lze rovněž kvantitativně změřit, a to počtem osob, které vinotéku navštíví. Zákazníky je možné každý měsíc evidovat a následně jejich průměrný počet porovnat s žádoucím stavem.

**Attainable** - dosažitelnost tohoto cíle spatřuji zejména v potenciálu a silných stránkách, kterými podnik disponuje. Pokud své přednosti vhodně využije v kombinaci s dobrou komunikační strategií, může získat 20 % nových zákazníků.

**Realistic** - uskutečnitelnost navrhovaného řešení je víc než reálná, vzhledem k tvrdé konkurenci je dané řešení přímo nezbytné. Chce-li podnik dosáhnout zvýšeného zájmu svého okolí, musí ho o svých jedinečných vlastnostech správnou cestou informovat.

**Time frame** - časový rámec pro splnění cíle, tedy dosažení 20 % nárůstu nových zákazníků, je dán koncem roku 2012.

## 4.2 Volba cílového trhu

Zvolit ideální neboli cílový trh, který si vinotéka bude přát v budoucnu obsluhovat, je otázkou několika po sobě jdoucích kroků. Nejprve je třeba v rámci segmentace rozdělit trh na jednotlivé skupiny zákazníků vinotéky a následně tyto segmenty vyprofilovat. Následuje vyhodnocení jejich atraktivity a tržní zacílení, tedy výběr těch nejzajímavějších segmentů, na které bude požadovaný positioning podniku mířen.

### 4.2.1 Segmentace

Trh, na kterém Vinotéka U Tří knížat působí, se skládá ze spotřebitelů, kteří rádi chodí do společnosti, zkouší nové věci, setkávají se s přáteli a vyhledávají nová místa k odpočinku. Další skupinu zákazníků tvoří lidé, kteří ocení vysokou kvalitu, atraktivitu a prestiž vín, stejně tak jako profesionální přístup. Trh dotváří spotřebitelé, kteří vyhledávají cenově výhodná vína s vysokou užitnou hodnotou.

Trh s vínem lze z demografického hlediska, konkrétně tedy podle postoje zákazníka ke konzumaci vína, podle jeho věku a výše příjmů, rozdělit na tyto segmenty:

- ✘ klasičtí znalci vín,
- ✘ moderní znalci vín,
- ✘ sledovatelé trendů,
- ✘ mladí nekomplikovaní jedinci,
- ✘ nejistý hlavní proud,
- ✘ nenároční tradiční spotřebitelé.

### Profil jednotlivých segmentů

#### Klasičtí znalci vín

Věk těchto osob se pohybuje přibližně mezi 45 – 60 lety. Představiteli klasických znalců vín jsou lidé s vysokým stupněm vzdělání, většinou úspěšní podnikatelé, vedoucí pracovníci nebo úředníci ve vysokých funkcích. Jejich charakteristickým znakem

je skromnost spojená s vysokou soukromou životní úrovní, úspěchem, jistotou a uznáním okolí. Tito lidé odmítají vše povrchní, stejně jako masové produkty. Hlavní důraz kladou na tradice a vysokou kvalitu vína pro všechny příležitosti. Z hlediska charakteristik vín preferují tito znalci jednoznačně vína suchá. Rádi konzumují také koňak, portské nebo sekt. Klasický znalec vín je věrným zákazníkem, kterého lze uspokojit a hýčkat především dobrou kvalitou (12, s. 132–133).

### Moderní znalci vín

Stáří moderních znalců lze odhadovat na věk v rozmezí 30 – 45 let. Tento segment tvoří lidé s vysokými příjmy, pro které je typické vysoké sebevědomí, cílevědomý postup v jejich kariéře, zábavný životní styl a spokojený rodinný život. Rozhodujícím kritériem těchto lidí pro výběr vína není jeho základní užitek, ale především jeho atraktivita a s ní spojená prestiž. Moderní znalci rádi vyhledávají neznámé typy vín a estetická hodnota (například vzhled lahve) pro ně může být zcela rozhodující. Stejně jako klasičtí znalci upřednostňují vína suchá a nadprůměrná je u nich i spotřeba sektů. Tito lidé nejsou příliš věrnými zákazníky a přesvědčit je lze pouze vysokou kvalitou a pozitivním image podniku. Tomuto segmentu je třeba věnovat intenzivní pozornost vzhledem k jejich značné spotřebě vína (12, s. 134-135).

### Sledovatelé trendů

Sledovatele módních trendů lze pozorovat napříč všemi věkovými kategoriemi. Nejvíce se jich však nachází ve skupině do 30 let. Představiteli jsou především zaměstnanci s nadprůměrným měsíčním příjmem, kteří usilují o získání vyššího postavení a společenského uznání. V jejich životě hrají velkou roli peníze a konzum. Velkou váhu přikládají statkům jako je auto, dovolená nebo moderní využití volného času. Zástupci této skupiny jsou vždy otevřeni všemu novému. Při nákupu vín ocení doporučení znalců a rádi podporují také pořádání různých akcí spojených s ochutnávkou vín. Kromě suchých vín vyhledávají také vína s vyšším obsahem zbytkového cukru. Jejich životní motto zní: „jít s dobou“. Věrnost těchto zákazníků je velmi proměnlivá, a proto je třeba dbát na dobrou jakost a atraktivní vzhled produktu (12, s. 135-137).

### *Mladí nekomplikovaní jedinci*

Tento segment trhu charakterizují lidé nižšího věku, kteří jsou často ještě studenty škol a jejich příjmy nejsou příliš vysoké. Převládá u nich spontánnost, touha po svobodě a nevázanost, z čehož vyplývá i jejich odmítavý postoj k tradicím a zvyklostem. Tito jedinci se dokážou radovat z maličkostí a vše berou bez větších problémů. Jídlo, stejně tak jako víno jsou pro ně pouhým komunikačním prostředkem, který si rádi dopřejí při chvílích odpočinku, zábavě či jiných společenských událostech. Jejich nároky na kvalitu vína nejsou příliš vysoké, důležité je pro ně pouze to, zda jim víno chutná nebo ne. Pro prodejce vín se tento segment jeví jako velmi zajímavý, neboť tyto zákazníci jsou vzhledem k jejich mladému věku velkým příslibem do budoucna (12, s. 137-139).

### *Nejistý hlavní proud*

Hlavní proud zahrnuje nejpočetnější skupinu spotřebitelů ve věku 45 – 59 let. Jsou to lidé s nižší úrovní vzdělání, zastávající profese jako dělník, nižší úředník, prodavač nebo asistent, kteří pobírají průměrnou mzdu. Lidé v této skupině nejsou zastánci moderního a extravagantního životního stylu. Často se přizpůsobují svému okolí a snaží se nevybočovat z běžného rámce. Jejich odborná znalost vína není příliš velká, a proto preferují známé značky a odrůdy s vysokou užitnou hodnotou. Konzum vína je u těchto zákazníků málo častý a nepravidelný. Podnětem ke koupi bývá ve většině případů zvláštní příležitost typu oslavy narozenin, výročí, narození dítěte, povýšení a podobně (12, s. 140-141).

### *Nenároční tradiční spotřebitelé*

Věk těchto osob ve většině případů převyšuje hranici 60 let, a je tedy zřejmé, že do této skupiny zákazníků lze zařadit především důchodce. Jejich spotřeba vína se vyznačuje určitou skromností, která je ovšem spojena s nižšími finančními možnostmi. Tito lidé projevují určitou skepsi ke všem novinkám a jejich zájem seznamovat se s něčím netradičním je velmi nízký. Víno konzumují jen sporadicky, obvykle při slavnostních

příležitostech, jako jsou jubilea nebo svatby. Tento segment lze uspokojit jednoduchými, dobrými a cenově výhodnými víny (12, s. 142-143).

**Tabulka 8: Potřeby zákazníků a odpovídající možnosti Vinotéky U Tří knížat (zpracování vlastní)**

Segment	Potřeba zákazníka	Odpovídající možnosti podniku	Perspektiva pro podnik
<b>Klasičtí znalci vín</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vysoká kvalita vín</li> <li>kvalitní suché víno</li> <li>nabídka portského a koňaku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>přísné senzoričké hodnocení vín před jejich zařazením do nabídky</li> <li>široká nabídka červených i bílých suchých vín</li> <li>7 druhů portského, 1 druh exkluzivního koňaku</li> </ul>	velká
<b>Moderní znalci vín</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atraktivita a prestiž vín</li> <li>neobvyklý typ vín</li> <li>nabídka sektů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vína oceněná z: Salon vín, TOP 77, Král vín, Perla vinic, Decanter, Prague Wine Trophy, Poysdorfer Wineparade, Vinex, San Francisco International Wine Competition a další</li> <li>výběr z cibéb, jakostní likérové víno, odrůdy jako Neronet, Alibernet, Veltlínské červené rané, Kerner a další</li> <li>10 druhů sektů</li> </ul>	velká
<b>Sledovatelé trendů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>doporučení znalce</li> <li>akce spojené s ochutnávkou vín</li> <li>atraktivita vzhledu lahve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>certifikovaný sommelier</li> <li>pravidelné konání řízených degustací, vinobraní</li> <li>výběr z téměř 300 lahví vín, z nichž celá řada získala ocenění na</li> </ul>	velká

		přibližně 20 domácích i zahraničních soutěžích	
<b>Mladí nekompliko- vaní jedinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sdružovat se a bavit</li> <li>• chutná vína za „dobrou“ cenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příjemné prostředí s kapacitou 26 osob a osobitou atmosférou</li> <li>• cenové rozpětí lahvových vín již od 90 do 1 850 Kč, sudových vín od 54 do 80 Kč / litr</li> </ul>	velká
<b>Nejistý hlavní proud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• známá vinařství</li> <li>• klasické odrůdy vín</li> <li>• vysoká užitná hodnota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinařství Patria Kobylí, Vinařství Pavlovín a další</li> <li>• Modrý portugal, Frankovka, Svatovavřínecké, Zweigeltrebe, Müller Thurgau, Veltlínské zelené, Ryzlink rýnský, Sauvignon a další</li> <li>• prověřená vína vysoké kvality za přiměřenou cenu vzhledem k ostatním vínům ze stejných odrůd</li> </ul>	malá
<b>Nenároční tradiční spotřebitelé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoduchá, cenově výhodná vína</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nabídka 6 druhů sudových vín: 3 bílá, 2 červená, 1 růžové; z hlediska cukernatosti: 4 suchá, 2 polosladká; cena již od 54 Kč/litr</li> </ul>	malá

V možnostech vinotéky je uspokojit potřeby všech cílových skupin, některých ovšem lépe, jiných hůře. Segmenty, jako jsou nejistý hlavní proud a nenároční tradiční spotřebitelé, mají pro vinotéku jen velmi malou perspektivu, neboť jejich zákazníci vyžadují klasická jednoduchá vína, která jsou schopni nabídnout i ostatní prodejci vín.



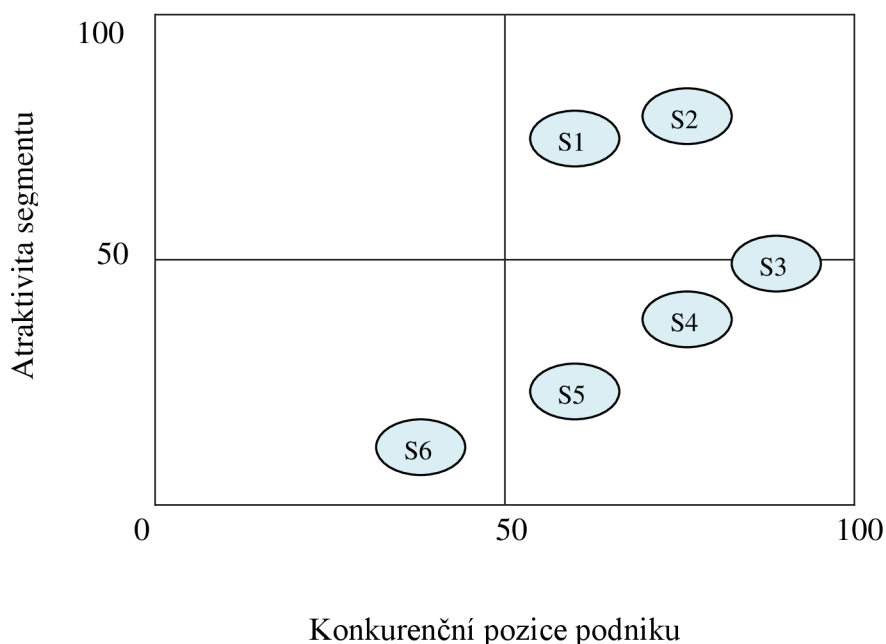
#### 4.2.2 Tržní zacílení

V rámci tržního zacílení jsem pro vyhodnocení jednotlivých segmentů použila matici, která porovnává atraktivitu jednotlivých segmentů s konkurenční pozicí podniku. *Atraktivita segmentu* záleží v tomto případě především na množství a síle současných konkurentů. Neplatí zde tedy to, že největší segment musí být vždy ten nejlepší. *Konkurenční pozici podniku* posuzuji zejména podle schopností vinotéky uspokojit potřeby zákazníků, a to s využitím odpovídajících silných stránek (9, s. 484-485).

Atraktivitu daného segmentu i konkurenční pozici podniku jsem ohodnotila přiřazením bodů ze stupnice <0–100>, přičemž 100 bodů znamená, že daný segment je pro podnik nejprůběžnější a zároveň, že jeho konkurenční pozice je nejsilnější.

Tabulka 9: Hodnocení segmentů (zpracování vlastní)

Cílový segment	Označení	Atraktivita segmentu	Konkurenční pozice podniku
Klasičtí znalci vín	S1	70	60
Moderní znalci vín	S2	80	70
Sledovatelé trendů	S3	50	90
Mladí nekomplikovaní jedinci	S4	40	70
Nejistý hlavní proud	S5	20	60
Nenároční tradiční spotřebitelé	S6	10	40



**Obrázek 10: Schéma matice pro vyhodnocení atraktivity segmentů (inspirováno dle 9, s. 486; zpracování vlastní)**

Na základě výsledků, které zobrazuje předešlá matice, považuji za nejatraktivnější segmenty S2 a S3, tedy skupinu moderních znalců vín a sledovatelů trendů. Vinotéce doporučuji zaměřit svoji činnost také na segment S4, přestože jeho atraktivita není tak vysoká, protože jeho zástupci jsou mladí lidé, kteří jsou vzhledem k jejich věku příslibem do budoucna. Velmi atraktivní je také segment klasických znalců vín, na který ovšem vinotéka nebude směřovat své aktivity, neboť takovou klientelu již má a navíc jak bylo řečeno, jedná se o věrné zákazníky, kteří ocení především osobní přístup.

Malou perspektivu slibují nenároční tradiční spotřebitelé a nejistý hlavní proud. Jejich nízká atraktivita je dána zejména malou specifičností požadavků, ze které se tyčí obrovská hrozba konkurence. Klasické odrůdy vín za relativně nízké ceny nabízí totiž prakticky všichni konkurenti ve městě.

### **4.2.3 Umístění produktu**

Snahou majitele vinotéky bude zajistit, aby zákazníci cílového trhu vnímali produkt vinotéky jako atraktivní, neobvyklý, vzbuzující určitou dávku zvědavosti a poskytující určitou úroveň prestiže. Důraz bude kladen také na příjemné prostředí vinotéky s hlubokými historickými kořeny, které je ideálním místem pro setkávání se s přáteli. Hlavním nástrojem, který takové postavení produktu v myslích zákazníků zajistí a uchová, bude komunikační strategie.

## **4.3 Návrhy v oblasti marketingového mixu**

Při navrhování změn a konkrétních opatření v rámci dané marketingové strategie, jsem vycházela v první řadě z pohledu zákazníka na marketingový mix podniku, tedy z jeho přání a potřeb vyplývajících z uskutečněného marketingového průzkumu. V druhé řadě bylo samozřejmě třeba zohlednit i požadavky samotného majitele Vinotéky U Tří knížat a marketingový mix přizpůsobit tak, aby veškeré dílčí návrhy směřovaly ke splnění stanovených marketingových cílů.

### **4.3.1 Opatření v oblasti produktové strategie**

V oblasti produktové strategie doporučuji majiteli vinotéky udržovat stávající sortimentní skladbu vín, rozšířit doplňkový sortiment a obohatit řízené degustace o osobní účast vinaře.

#### **Udržovat stávající sortimentní skladbu vín**

Majiteli vinotéky doporučuji zachovat a nadále udržovat stávající sortimentní skladbu lahvových i sudových vín, která již nyní splňuje požadavky zákazníků cílového trhu, neboť zahrnuje jak vína atraktivní, neobvyklá, velmi prestižní, tak i cenově dostupná. V zájmu získání a udržení takových zákazníků je ovšem velmi důležité, aby se majitel pravidelně zúčastňoval konaných soutěží, výstav, veletrhů a neustále sledoval nové

trendy, na základě kterých bude schopen nemoderní vína nahrazovat novými. Vhodné je také nabídku vín upravovat podle sezónnosti.

### **Rozšířit doplňkový sortiment**

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků, konkurenční schopnosti podniku i celkových tržeb doporučuji rozšířit doplňkový sortiment o nové druhy nealkoholických nápojů a pochutin.

Na základě požadavků samotných zákazníků navrhuji zařadit do nabídky pochutin k vínu také různé druhy uzenin, pečivo, tvrdé a plísňové sýry. Pro uspokojení potřeb všech skupin zákazníků, tedy i těch, kteří v daný moment nemohou z jakýchkoliv důvodů konzumovat alkohol, považuji za nezbytné zajistit dostatečně široký výběr nealkoholických nápojů. Kromě vody, kávy a hroznové šťávy by bylo vhodné nabízet také čaje, ovocné džusy a ochucené limonády.

Zařazení výše zmíněného do nabídky vinotéky bude pro majitele znamenat nárůst měsíčních nákladů, jejichž výše je zachycena v následující tabulce. Realizací této změny se očekává navýšení stávajícího měsíčního zisku o 2 550 Kč.

**Tabulka 10: Očekávaný měsíční zisk z rozšíření doplňkového sortimentu v Kč (zpracování vlastní)**

<b>Opatření</b>	<b>Náklady</b>	<b>Výnosy</b>	<b>Zisk</b>
<b>Rozšíření nabídky pochutin</b>	3 100	4 650	1 550
<b>Rozšíření nabídky nealkoholických nápojů</b>	1 000	2 000	1 000
<b>Σ</b>	4 100	6 650	<b>2 550</b>

## Obohatit řízené degustace o osobní účast vinaře

Dalším způsobem, o kterém se domnívám, že by zvýšil zájem spotřebitelů o tento podnik, je obohacení řízených degustací o osobní účast vinaře. Zákazníkům by tak byla nabídnuta jedinečná možnost seznámit se s klíčovými dodavateli vín a dozvědět se veškeré informace, které je v souvislosti s konkrétními víny zajímají. Ochutnávky vína za účasti vinařů doporučuji organizovat jednou měsíčně za cenu 200 Kč.

Vezmeme-li v úvahu rozdíl mezi stávající cenou řízených degustací (150 Kč) a novou cenou (200 Kč), lze při naplnění kapacity vinotéky, tj. 26 míst, očekávat měsíční zisk ve výši 1 300 Kč.

Tabulka 11: Očekávaný měsíční zisk z účasti vinaře na degustacích v Kč (zpracování vlastní)

Opatření	Náklady	Výnosy	Zisk
Účast vinaře	0	1 300	1 300

### 4.3.2 Opatření v oblasti cenové strategie

V rámci cenové politiky navrhuji vybudovat systém slev pro stálé a věrné zákazníky. Takový systém se jeví jako vhodný cenový nástroj, který by měl zajistit přízeň těchto zákazníků v budoucnu a zároveň zabránit jejich odchodu ke konkurenčním podnikům. Účelem poskytování slev, uvedených v následující tabulce, je v první řadě zvýšit spokojenost zákazníků, dále zvýšit jejich motivaci k nákupu vín a podpořit budování oboustranného dlouhodobého stabilního vztahu.

Tabulka 12: Navrhovaný systém slev (zpracování vlastní)

Druh slevy	Sleva na 1 láhev vína	Sleva na 2 dcl sudového vína	Sleva při nákupu 6 a více lahví
Výše slevy	15 %	vše za 20 Kč	25 %

### 4.3.3 Opatření v oblasti komunikační strategie

Komunikační strategie je jednou z nejdůležitějších oblastí, které je třeba věnovat značnou pozornost, obzvláště pak v případě, kdy se jedná o nový podnik snažící se uspět na trhu. Jsou to právě nástroje komunikačního mixu, které zajišťují, aby se produkt a celý podnik dostal do povědomí širší veřejnosti. Je tedy nezbytné zajistit, aby komunikace, kterou podnik vede se svým okolím, byla kreativní, nápaditá a schopna účinně oslovit cílový segment.

Majitel Vinotéky U Tří knížat ke svému zviditelnění doposud pravidelně využívá jen webové stránky, Facebook a určitou formu venkovní reklamy, nacházející se v bezprostřední blízkosti podniku. Není tedy schopen zasáhnout širší spektrum spotřebitelů a přilákat nové zákazníky. Do budoucna proto doporučuji rozšířit komunikační strategii o následující.

#### **Audiovizuální materiál**

Pro potřeby přizpůsobení se současným trendům a měnícím se podmínkám v oblasti propagace byla vytvořena *videovizitka*, kterou vzhledem k popularitě sociálních sítí, sdílení příspěvků, fotografií i videí považuji za jeden z nejefektivnějších způsobů propagace podniku. Videovizitka umožňuje spotřebitelům pojmout velké množství těch nejdůležitějších informací o podniku ve velmi krátkém čase, a to bez jakéhokoliv úsilí.

Videovizitka pro Vinotéku U Tří knížat byla vytvořena tak, aby si nového diváka podmanila, vzbudila v něm zájem a chuť podnik navštívit a poskytla mu emocionální zážitek. Prostřednictvím jednotlivých fragmentů (viz Příloha č. 2) vyzdvihuje přednosti podniku a zdůrazňuje jeho možnosti uspokojit požadavky cílových skupin.

Videovizitka bude umístěna na těchto místech:

- ✘ úvodní strana webových stránek Vinotéky U Tří knížat,
- ✘ profil Vinotéky U Tří knížat na Facebooku,
- ✘ plazmová obrazovka na ulici Jánská, Brno – střed,

✘ plazmová obrazovka na ulici Koblížná, Brno – střed.

Náklady na tvorbu videovizitky, měsíčními náklady na pronájem plazmových obrazovek a očekávané přínosy jsou vyčísleny v následující tabulce.

**Tabulka 13: Odhadovaný měsíční zisk z používání videovizitky v Kč (zpracování vlastní)**

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Tvorba videovizitky	10 000		
Pronájem 2 plazmových obrazovek	4 000	6 000	-8 000
Σ	14 000	6 000	<b>-8 000</b>

V prvním měsíci lze očekávat záporný zisk ve výši 8 000 Kč. Ten bude ovšem zapříčiněn vynaložením jednorázových nákladů na nákup vidovizitky, které činí 10 000 Kč. V dalších měsících by měl podnik s největší pravděpodobností již produkovat zisk. Jeho výši lze odhadovat na 2 000 Kč měsíčně.

### Venkovní reklama

Při propagaci svého podniku by majitel vinotéky neměl zapomínat ani na běžně užívané formy propagace, které mají ještě stále velkou sílu zasáhnout svým sdělením spotřebitele. Mezi nejpoužívanější nástroje venkovní reklamy patří mimo jiné i plakát.

Pro účely zviditelnění vinotéky byl navrhnout plakát (viz Příloha č. 3), který obsahuje název podniku, jeho nabídku, adresu, kontaktní údaje, informace o otevírací době a fotografie interiéru. Plakát bude umístěn na třech strategicky zvolených místech, které se nachází přímo v centru města Brna v blízkém okolí Vinotéky U Tří knížat. Tato místa nabízí největší šanci získat nové zákazníky, neboť představují jedny z nejfrekventovanějších míst v Brně, kterými denně projde až několik tisíc lidí.

Vytipovanými reklamními plochami pro umístění plakátu jsou:

- ✘ sloup na náměstí Svobody,
- ✘ sloup na Kobližné,
- ✘ reklamní panel na zábradlí na Hlavním nádraží.

Náklady, které bude třeba vynaložit na tisk plakátů a měsíční pronájem všech tří reklamních ploch, jsou společně s očekávanými přínosy a odhadovaným ziskem vyjádřeny v následující tabulce.

**Tabulka 14: Odhadovaný měsíční zisk z používání plakátu v Kč (zpracování vlastní)**

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
<b>Tisk 4 plakátů (A2)</b>	1 000		
<b>Pronájem 3 reklamních ploch</b>	1 600	2 000	-600
<b>Σ</b>	2 600	2 000	<b>-600</b>

Odhadovaný zisk bude z důvodu pořízení plakátů v ceně 1 000 Kč v prvním měsíci dosahovat záporné hodnoty, a to přibližně - 600 Kč. Měsíční přínos z používání plakátů se odhaduje na 2 000 Kč. V dalších měsících by tedy podnik již měl produkovat zisk alespoň ve výši 400 Kč.

### **Event marketing**

V září loňského roku se uskutečnilo 1. Komínské vinobraní, jehož se majitel Vinotéky U Tří knížat účastnil jako spolupořadatel. Vzhledem k úspěšnému průběhu a pozitivním odezvám na pořádanou akci navrhuji letos uspořádat 2. Komínské vinobraní a podpořit tak budoucí prodej vín. Prostřednictvím takové akce může majitel představit vinotéku velkému množství lidí, nabídnou své nejlepší produkty a spotřebitele osobně ovlivnit. Lidem se zároveň naskytne možnost ochutnat širokou škálu vín od vybraných vinařů, dozvědět se více o způsobu pěstování či zpracování vín a chutná vína si ihned zakoupit.



Celkové náklady na uspořádání 2. Komínského vinobraní, které by mělo probíhat ve dvou dnech, lze vyčíslit na hodnotu 40 000 Kč. Na pořádání vinobraní a jiných podobných akcí poskytuje Vinařský fond podporu ve výši až 20 000 Kč, a proto byla již v lednu podána žádost o podporu. Vezmeme-li v úvahu celou výši podpory a očekávané přínosy až 50 000 Kč (podle zkušenosti z minulého roku), lze zisk z akce odhadnout na 30 000 Kč.

**Tabulka 15: Odhadovaný zisk z 2. Komínského vinobraní v Kč (zpracování vlastní)**

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
<b>Pořádání vinobraní</b>	20 000	50 000	<b>30 000</b>

#### 4.3.4 Opatření v oblasti distribuční strategie

Jediným místem, kde si může zákazník v současné době zakoupit produkt Vinotéky U Tří knížat, je její provozovna, nacházející se na ulici Jánská 12 v Brně. V rámci rozšiřování distribučních cest se uvažovalo o spuštění e-shopu. Z provedeného marketingového průzkumu však vyplývá, že o nákup vín přes internet nemá zájem 70 % z dotazovaných, a tato cesta se tedy nyní nejeví jako správný krok vedoucí k rozvoji podnikatelských aktivit.

Pro zlepšení přístupových cest zákazníků k prodávanému vínu navrhuji distribuovat sudová i lahvová vína do kavárny, která se nachází v blízkosti vinotéky. Doporučuji vína dodávat za nižší než běžnou prodejní cenu a výměnou za to požadovat bezplatně poskytovanou reklamu, například formou umístění letáků vinotéky v kavárně.

**Tabulka 16: Odhadovaný měsíční zisk z distribuce vín do kavárny v Kč (zpracování vlastní)**

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
<b>Distribuce vín do kavárny</b>	0	1 000	<b>1 000</b>

#### **4.4 Harmonogram implementace marketingové strategie**

Navrhovaná marketingová strategie bude realizována v časovém horizontu šesti měsíců, tj. od července do prosince roku 2012.

V červenci budou do sortimentu zařazeny nové druhy pochutin a nealkoholických nápojů. V souvislosti s touto změnou bude nutné zároveň provést korekce v interní evidenci zboží a také v ceníku. Dalším důležitým krokem, který bude třeba uskutečnit v počátku realizace dané strategie, je kontaktovat dodavatele vín a dohodnout s nimi možnou spolupráci při organizování řízených degustací. Ve stejném měsíci bude rovněž uzavřena dohoda s kavárnou a následně zahájena distribuce sudových i lahvových vín.

Vytvoření návrhu plakátu a jeho umístění na vytipovaná místa proběhne v následujícím měsíci. Od srpna bude také uplatňován systém slev pro věrné zákazníky a uskuteční se první ochutnávka s osobní účastí pozvaného vinaře. V případě pozitivních reakcí zákazníků se takové degustace budou opakovat pravidelně každý další měsíc.

Na září je naplánováno pořádání 2. Komínského vinobraní, v souvislosti s kterým bude třeba zajistit pronájem prostor, dvoudenní program, účinkující, personál a potřebnou propagaci.

Nákup videovizitky a její umístění na plazmové obrazovky, webové stránky a Facebook se uskuteční až v měsíci říjnu. Prvním důvodem relativně pozdního zahájení využívání videovizitky je snaha vytvořit soustavné působení na smysly spotřebitele v měsících, v nichž podnik vykazuje díky svátku svatého Martina a svátkům vánočním největší zisky. Druhým důvodem jsou vysoké náklady spojené s pořízením a měsíčním pronájmem obrazovek, které si podnik nemůže před pořádáním nákladného vinobraní dovolit.

Tabulka 17: Časový harmonogram realizace marketingové strategie (zpracování vlastní)

Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Rozšíření doplňkového sortimentu					
Projednání spolupráce s vinaři					
Uzavření dohody s kavárnou a zahájení distribuce					
	Tvorba a umístění plakátů				
	Degustace s osobní účastí vinaře				
	Zavedení systému slev				
		2. Komínské vinobraní			
		Degustace s osobní účastí vinaře			
			Nákup a umístění videovizitky		
			Degustace s osobní účastí vinaře		
				Degustace s osobní účastí vinaře	
					Degustace s osobní účastí vinaře

## 4.5 Zhodnocení nákladů a přínosů navrhované strategie

Během realizace navrhované marketingové strategie bude nutno vynaložit náklady v celkové hodnotě 75 600 Kč. Tuto částku jsme získali vynásobením předpokládaných měsíčních nákladů jednotlivých návrhů (uvedených v kapitole 4.3) a počtem měsíců, ke kterým se podle uvedeného časového harmonogramu konkrétní návrhy vztahují. Přínosy zrealizované strategie by se mohly pohybovat okolo 130 400 Kč a čistý zisk by v takovém případě dosáhl hodnoty až 54 800 Kč. Veškeré náklady bude podnikatel financovat pouze z vlastních zdrojů a ze zisku. Úvěr čerpán nebude.

Tabulka 18: Celkové náklady a přínosy navrhované strategie v Kč (zpracování vlastní)

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Rozšíření nabídky pochutin	18 600	27 900	9 300
Rozšíření nabídky nealkoholických nápojů	6 000	12 000	6 000
Účast vinaře	0	6 500	6 500
Tvorba videovizítky a pronájem plazmových obrazovek	22 000	18 000	-4 000
Tisk plakátů a pronájem reklamních ploch	9 000	10 000	1 000
Pořádání vinobraní	20 000	50 000	30 000
Distribuce vín do kavárny	0	6 000	6 000
$\Sigma$	75 600	130 400	<b>54 800</b>

## **4.6 Zhodnocení efektivnosti realizované strategie a výhled do budoucna**

Navrhovaná strategie bude považovaná za efektivní v případě, že budou dosaženy stanovené marketingové cíle, tedy dojde k nárůstu ročních tržeb minimálně o 15 % ve srovnání s rokem 2011 a počet zákazníků se rovněž zvýší alespoň o 20 %.

Do budoucna doporučuji podnikateli, aby i nadále dodržoval navrhovaná opatření. To znamená, aby zachovával stávající sortimentní skladbu vín, sledoval nové trendy a vína pravidelně obměňoval, spolupracoval s moravskými vinaři, stálým zákazníkům poskytoval slevy a především kladl velký důraz na systematické používání různých nástrojů komunikačního mixu.

Za účelem zvýšení dostupnosti svých produktů by se měl zaměřit také na hledání nových distribučních cest, přičemž za nejvhodnější způsob považuji zahájení spolupráce s dalšími kavárnami, restauracemi a bary, které se nachází v blízkosti vinotéky, podnikateli by tak nevznikaly žádné náklady související s dopravou.

Pro tzv. „mrtvé měsíce“, tedy měsíce, ve kterých je dosahováno nejnižších tržeb (nejčastěji únor, březen a duben), navrhuji pořádat nové neobvyklé akce, které zajistí zájem zákazníků. Může se jednat například o organizování odborných seminářů či výstav fotografií s komentářem, prezentovaných pod názvem „Tematické týdny“. Tyto akce by mohly být zaměřeny na oblasti, jako jsou: historie vinařství, vlastnosti odrůd, způsoby pěstování a zpracování révy, jídlo a víno nebo senzorické posuzování vína.

Z důvodu bližšího kontaktu s potenciálními zákazníky doporučuji v září opět uspořádat vinobraní a zavést tak novou každoroční tradici.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo uskutečnit důkladnou situační analýzu z hlediska působení faktorů externího, oborového a interního prostředí a na základě dosažených výsledků vytvořit komplexní návrh marketingové strategie pro podnik Vinotéka U Tří knížat.

Z analýzy externího a oborového prostředí bylo zjištěno, že největší příležitostí pro podnik Vinotéka U Tří knížat je růst celkových výdajů na konečnou spotřebu domácností, růst výdajů domácností na spotřebu alkoholických nápojů, zvyšující se spotřeba vína na obyvatele za rok, pokles míry registrované nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, růst průměrné nominální měsíční mzdy v Jihomoravském kraji, neexistence substitutů vína a malá vyjednávací síla dodavatelů.

Naopak největší hrozba je spatřována v predikci velmi pomalého tempa růstu HDP (v roce 2012 se očekává průměrný nárůst jen o 0,3 %), v očekávání vysoké míry inflace (v roce 2012 může dosáhnout hodnoty až 3,7 %), v zavedení spotřební daně z vína, riziku vstupu nových konkurentů na trh, velké rivalitě mezi stávajícími konkurenty a v relativně velké vyjednávací síle odběratelů.

Analýza interního prostředí odhalila, že nejsilnější stránkou podniku je velká šířka a hloubka sortimentu lahvových vín, kde nabídku tvoří 15 moravských a 12 zahraničních vinařství, vysoká kvalita vín, nízké ceny sudového vína a osobitá atmosféra interiéru vinotéky. Dalšími silnými stránkami jsou vysoká kvalifikace, znalosti a zkušenosti provozovatele, možnost příjemného posezení, výhodná geografická poloha v centru města, velmi dobrá venkovní reklama a úroveň webových stránek, příznivé ceny ostatního zboží a služeb a kladné reference zákazníků.

Nejslabší stránku vinotéky bezesporu představuje chybějící koncept marketingové strategie. Podstatnou slabou stránkou, která by mohla hrát roli právě ve fázi realizace navrhované strategie, jsou omezené finanční možnosti. Dále se jedná o nedostatečnou marketingovou komunikaci, omezenou nabídku nealkoholických nápojů a rezervy v sortimentu pochutin.

Za účelem odstranění výše uvedených slabých stránek a umožnění podniku naplno využít svůj potenciál byla vytvořena předložená marketingová strategie. Ta začíná procesem volby cílového trhu a obsahuje konkrétní opatření z oblasti produktu, ceny, komunikace i distribuce, směřující k naplnění stanovených marketingových cílů.

Přestože je Vinotéka U Tří knížat již nyní velmi konkurenceschopná a své konkurenty předčí v mnoha ohledech, jak vyplývá z uskutečněné analýzy konkurence, k získání a udržení přízně zákazníků doporučuji majiteli věnovat této práci náležitou pozornost. Pokud tedy majitel Vinotéky U Tří knížat doporučené návrhy přijme a uvedenou marketingovou strategii zrealizuje, může do konce roku 2012 očekávat především zvýšení povědomí veřejnosti o podniku a dosažení vytyčených cílů, tj. nárůst zákazníků o 20 % a zvýšení ročních tržeb o 15 %.

Cíl diplomové práce byl podle mého názoru splněn. Domnívám se také, že uvedené návrhy jsou prakticky využitelné, a předložená diplomová práce je tedy pro majitele Vinotéky U Tří knížat přínosná.

## Seznam použitých zdrojů

### Knihy

- (1) BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.
- (2) ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Praha: Radix, 2001. ISBN 80-86031-31-4.
- (3) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- (4) GOSCH, Franz. *Vinařský marketing*. Valtice: Národní salon vín, 2005. ISBN 80-903201-5-5.
- (5) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (6) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno: CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (7) KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- (8) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (9) KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (10) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (11) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (12) SCHÄTZEL, O., F. DOKA a K. SCHÄFER, *Jak úspěšně prodávat víno: vinařský marketing v praxi*. Praha: Radix, 2004. ISBN 80-903534-1-X.
- (13) VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Psychologie reklamy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.
- (14) ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. *Marketing*. 2. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.



## Internet

- (15) Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad* [online]. 3.4. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989)
- (16) *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_v\\_letech\\_2005\\_az\\_2011](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihomoravskem_kraji_v_letech_2005_az_2011)
- (17) Databáze Ročních národních účtů. *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.spotr\\_dom](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.spotr_dom)
- (18) DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT. In: *Podnikatel.cz* [online]. 24.1.2008 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>
- (19) Dotační program Podpora vinařství a vinohradnictví. *Www.wine.cz* [online]. (c) 1998-2012 [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: <http://www.wine.cz/index.php?detail=571&sekce=3-1>
- (20) HDP 2012, vývoj hdp v ČR. *Kurzycz* [online]. © 2000 - 2012 [cit. 2012-01-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- (21) Historie. *Rodinné vinařství Jedlička & Novák, Bořetice* [online]. © Všechna práva vyhrazena [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.vinoboretice.cz/historie>
- (22) Historie. *Vinařství Galant* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://vinarstvigalant.cz/index.php?cnt=hist&PHPSESSID=2e15dc4aa52b8b16c8a4653c7775130e>
- (23) Krajská správa ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad* [online]. 9.3.2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_ve\\_4\\_ctvrtleti\\_2011\\_a\\_za\\_rok\\_2011](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_ve_4_ctvrtleti_2011_a_za_rok_2011)
- (24) Míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- (25) Naše rodinné vinařství. *Vinařství Karel Válka* [online]. © 2002-2012 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.karelvalka.cz/vinarstvi.php>

- (26) O firmě. *Vinařství Plešinger* [online]. © 2010 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.vinarstviplesinger.cz/about/4/>
- (27) O nás. *Vinařství Vladimír Tetur* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.vinarstvivladimirtetur.cz/Onas.php>
- (28) O vinařství. *Proqin* [online]. © 2007-10 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.proqin.cz/vinarstvi/o-vinarstvi.html>
- (29) O vinařství. *Vítek Esterka* [online]. © 2009 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.vinoesterka.cz/index.php/o-vinarstvi>
- (30) Příjmy a životní úroveň. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 19.4.2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>
- (31) PODPORA VINAŘŮM A VINOHRADNÍKŮM. *Jihomoravský kraj* [online]. [2012] [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=163569&TypeID=2>
- (32) *Regina Coeli: Vinařství Trpělka & Oulehla* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.reginacoeli.cz/?class=1>
- (33) Současnost. *Vino Z Kobylí: PATRIA Kobylí, a.s.* [online]. © [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.vinozkobylí.cz/?par=ovzk&par1=souc&target=souc>
- (34) S úctou k tradici. *Grmolec: Rodinné vinařství* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://grmolec.cz/>
- (35) Vinařství Čevela Strážovice. *Harmonia Vini* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.harmonia-vini.cz/vinarstvi/cevela-rodinne-vinarstvi>
- (36) *Vinařství Jan Plaček* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: [http://www.vinoplacek.cz/?p=p\\_2&sName=O-NAS](http://www.vinoplacek.cz/?p=p_2&sName=O-NAS)
- (37) Vinařství Ota Ševčík, Bořetice. *Vinotéka U Tří knížat* [online]. © 2011 - 2012 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.vinotekautriknizat.cz/vinarstvi/sevcik.html>
- (38) Vinařství Pavlovin - Velké Pavlovice. *Pavlovin* [online]. © 2011 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.pavlovin.cz/vinarstvi.html>
- (39) Vinařství Richard Tichý, Hrušky. *Vinotéka U Tří knížat* [online]. © 2011 - 2012 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.vinotekautriknizat.cz/vinarstvi/tichy.html>
- (40) *Vinotéka U Tří knížat* [online]. © 2011 - 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: <http://www.vinotekautriknizat.cz/>

- (41) Výhody společnosti s r.o. oproti OSVČ. *E-SRO.cz* [online]. [cit. 2012-12-21]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm>
- (42) Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání?. *IPodnikatel.cz: Portál pro podnikatele* [online]. © 2011 [cit. 2011-12-21]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani.html>

### **Interní materiál**

- (43) *Tisíc podob vína*. Vinařský fond, 2010. Propagační materiál: vína z Moravy vína z Čech.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie firemních strategií .....	16
Obrázek 2: Schéma okolí podniku.....	19
Obrázek 3: Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil .....	22
Obrázek 4: Interiér Vinotéky U Tří knížat.....	36
Obrázek 5: Poloha Vinotéky U Tří knížat a vybraných konkurentů na trhu .....	51
Obrázek 6: Sortimentní skladba lahvových vín Vinotéky U Tří knížat .....	58
Obrázek 7: Venkovní reklama podniku .....	61
Obrázek 8: Světelná venkovní cedule.....	62
Obrázek 9: Vizitka Vinotéky U Tří knížat.....	62
Obrázek 10: Schéma matice pro vyhodnocení atraktivity segmentů.....	82

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj spotřeby vína na obyvatele za rok v letech 2002 – 2010.....	41
Graf 2: Vývoj HDP v letech 2003 – 2013 .....	42
Graf 3: Vývoj inflace v letech 2003 - 2013 .....	43
Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2005 - 2011 .....	44
Graf 5: Procentuální znázornění spokojenosti zákazníků s nabídkou vín .....	65
Graf 6: Procentuální znázornění spokojenosti zákazníků s občerstvením.....	66
Graf 7: Procentuální znázornění spokojenosti zákazníků s nealkoholickými nápoji .....	67
Graf 8: Procentuální znázornění spokojenosti zákazníků s cenami produktů .....	67
Graf 9: Procentuální znázornění zájmu zákazníků o zprovoznění e-shopu.....	68
Graf 10: Procentuální znázornění možných způsobů získání povědomí o vinotéce .....	69
Graf 11: Procentuální znázornění forem propagace vinotéky vnímaných zákazníky ....	69
Graf 12: Procentuální znázornění možných návrhů zákazníků na zlepšení .....	70

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání OSVČ vs. s.r.o. formou 8 zvolených kritérií.....	38
Tabulka 2: Vývoj výdajů domácností na spotřebu alkoholických nápojů v letech 2002 – 2010 .....	40
Tabulka 3: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2005-2011 .....	44
Tabulka 4: Analýza konkurence .....	54
Tabulka 5: Vyhodnocení hrozeb a příležitostí z analýzy vnějšího prostředí .....	56
Tabulka 6: Vyhodnocení silných a slabých stránek z analýzy vnitřního prostředí .....	64
Tabulka 7: Souhrn dílčích výsledků ze situační analýzy podniku.....	71
Tabulka 8: Potřeby zákazníků a odpovídající možnosti Vinotéky U Tří knížat.....	79
Tabulka 9: Hodnocení segmentů .....	81
Tabulka 10: Očekávaný měsíční zisk z rozšíření doplňkového sortimentu v Kč.....	84
Tabulka 11: Očekávaný měsíční zisk z účasti vinaře na degustacích v Kč.....	85
Tabulka 12: Navrhovaný systém slev .....	85
Tabulka 13: Odhadovaný měsíční zisk z používání videovizitky v Kč.....	87
Tabulka 14: Odhadovaný měsíční zisk z používání plakátu v Kč.....	88
Tabulka 15: Odhadovaný zisk z 2. Komínského vinobraní v Kč .....	89
Tabulka 16: Odhadovaný měsíční zisk z distribuce vín do kavárny v Kč.....	89
Tabulka 17: Časový harmonogram realizace marketingové strategie .....	91
Tabulka 18: Celkové náklady a přínosy navrhované strategie v Kč.....	92

## Seznam použitých zkratk a symbolů

- OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná  
MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí  
HDP – hrubý domácí produkt  
ČR – Česká republika  
s.r.o. – společnost s ručením omezeným  
Kč – Koruna česká  
mil. – milion  
tj. – to je  
např. – na příklad  
tzv. – takzvaný  
tzn. – to znamená  
dcl – decilitr  
% - procento  
 $\Sigma$  - suma  
m<sup>2</sup> - metr čtvereční

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Ukázky z videovizitky Vinotéky U Tří knížat

Příloha č. 3: Plakát Vinotéky U Tří knížat



## Příloha č. 1

### DOTAZNÍK

Vážení zákazníci, ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který byl zpracován pro účely mé diplomové práce a rovněž za účelem zkvalitnění služeb Vinotéky U Tří knížat. Dotazník je zcela anonymní. Předem děkuji za Vaši spolupráci.

1. Jste spokojeni s rozsahem nabídky vín?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, uveďte proč.....

2. Jste spokojeni s rozsahem doplňkového sortimentu (sýry, olivy, chipsy, tyčinky...)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, uveďte proč.....

3. Jste spokojeni s nabídkou nealkoholických nápojů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, uveďte proč.....

4. Myslíte si, že cena vín a ostatních produktů odpovídá kvalitě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, uveďte proč.....

5. Uvítali byste možnost nákupu našich vín přes e-shop?
- ano
  - ne
6. Jak jste se o této vinotéce dozvěděli?
- od přátel
  - z webových stránek
  - z venkovní reklamy
  - jinak
- Pokud jinak, uveďte jak.....
7. Jakých forem propagace vinotéky jste si doposud všimli?
8. Uveďte, co byste v této vinotéce vylepšili či změnili a proč?

Děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Iva Rausová

Příloha č. 2



EXKLUZIVNÍ MORAVSKÁ VÍNA  
NEJLEPŠÍCH VINAŘŮ



DENNĚ OCHUTNÁVKY  
AŽ 5TI VÍN





OSLAVY A UDÁLOSTI  
FIREM, PŘÁTEL, STUDENTŮ

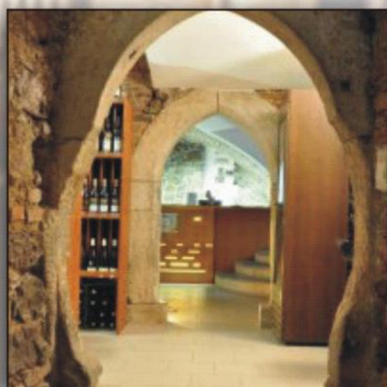


PŘÍJEMNÁ OBSLUHA  
ZNALÁ PRODUKTŮ



# VINOTÉKA U TŘÍ KNÍŽAT

Široká nabídka moravských a zahraničních vín  
Bohatý doplňkový sortiment  
Pořádání řízených degustací  
Soukromé akce na přání  
Prostředí s historickými kořeny  
Profesionální sommeliérské služby



Po - Pá  
10:00 - 12:30  
13:30 - 21:00

[www.vinotekautriknizat.cz](http://www.vinotekautriknizat.cz)  
[vinotekautriknizat@gmail.cz](mailto:vinotekautriknizat@gmail.cz)

+420 733 122 317

Jánská 12, Brno-střed vchod ve dvorním traktu  
historického domu U Tří knížat