

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2022

Debora M. Vrátlová

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Marketingový plán vinařství Vrátil

Bakalářská práce

Autor práce: Debora M. Vrátilová

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

Vedoucí práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne

Debora M. Vrátlová

Bibliografický záznam

VRÁTILOVÁ, Debora Marie. Marketingový plán vinařství Vrátil. Praha, 2022. 49 stran. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rozsah práce: 70 266 znaků s mezerami

Abstrakt

Bakalářská práce „Marketingový plán vinařství Vrátil“ se v teoretické části věnuje zprvu vyjmenování pojmů obsažených v textu a navazuje na teoretickou část postavenou na studiu a výběru vhodné literatury pro tvorbu strategie.

Základy uvedené v teoretické části jsou dále zpracovány do praktické části. Praktická část začíná obeznámením situace na trhu, představením společnosti a jejích milníků, na které navazuje zpracování analýz. Z analýz byly vyvozeny nejdůležitější prvky pro následnou tvorbu strategie a její implementace, kde je navržen postup pro vytváření obsahu na sociálních sítích.

Abstract

The bachelor's thesis "Marketing plan of the Vrátil winery" in the theoretical part first deals with the enumeration of terms contained in the text and follows on from the theoretical part based on the study and selection of suitable literature for creating a strategy.

The basics presented in the theoretical part are further elaborated into the practical part. The practical part begins with getting to know the situation on the market, introducing the company and its milestones, which is followed by the processing of analyses. From the analyses, the most important elements for the subsequent creation of the strategy and its implementation were derived, where a procedure for creating content on social networks is proposed.

Klíčová slova

Strategie, plán, vinařství, analýza, implementace, cíle

Keywords

Strategy, plan, winery, analyse, implementation, goals

Title/název práce

Marketingový plán Vinařství Vrátil

Marketing plan of Winery Vratil

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala mojí vedoucí práce paní Ing. Bc. Petře Koudelkové, Ph.D., svým rodičům při poskytování interních zdrojů a vzhledu do současné situace. Dále také Tomáši Bohabojovi při pomoci s analýzou SWOT a také Miloslavu Kneprovi při pomoci s tvorbou strategie.

Obsah

Obsah

Úvod.....	2
1. Vymezení pojmů	3
2. Marketingové plánování a strategie.....	4
2.1. Vize, mise	5
2.2. Situační analýzy.....	6
2.2.1. Analýza vnějšího prostředí	6
2.2.2. Analýza vnitřního prostředí	8
2.2.2.1. SWOT.....	9
2.3. Cíle	9
2.3. Formulace strategií	10
2.3. Implementace strategie	12
2.4. Evaluace	12
3. Metodologie práce	13
3.1. Tržní situace a podmínky pro vinaře v ČR	14
3.2. Představení podniku	15
3.3. Milníky společnosti	16
4. Vize, mise	17
4.1. Situační analýzy.....	17
4.1.1. Makroprostředí SLEPTE	18
4.1.2. (Porterova analýza pěti sil)	20
4.2. Analýza trhu metodou SWOT	22
4.2.1. Strengths (Silné stránky)	22
4.2.2. Weaknesses (Slabé stránky)	24
4.2.3. Opportunities (Příležitosti)	25
4.2.4. Threats (Hrozby)	27
4.3. Cíle	28
4.4. Strategie a implementace podniku.....	29
4.5. Implementace na sociálních sítích	32
4.6. Kontrola plnění.....	34
Závěr.....	35
Summary	35
Použitá literatura.....	37
Teze bakalářské práce.....	40
Seznam příloh.....	42

Úvod

Zde bych ráda na úvod ve stručnosti uvedla důvod změny obsahu bakalářské práce oproti schválené tezi. Teze jako taková byla schválena před značně dlouhou dobou a nebyla by plně aplikovatelná na dnešní situaci. Bylo mi též doporučeno práci přehodnotit a následně upravit a s pomocí vedoucí práce jsem ji upravila tak, aby byla prospěšná i v reálném prostředí a splňovala při tom všechny formální náležitosti, které musí bakalářská práce sama o sobě mít. Je doplněná o analýzy SLEPTE a Porterovu analýzu pěti sil a konkrétní strategii, což se ukázalo jako opěrný bod pro další práci, kterou by mělo vinařství využít v praxi.

Vinařství je obor, jenž má v Českých zemích dlouhou a bohatou tradici, a těší se tak přízni širokého spektra obyvatel. Mnohé z těchto příznivců můžeme nalézt samozřejmě jak v řadách amatérských, tak mezi profesionály.

Dle mého názoru je to právě ona dlouhá tradice, jež je obrovským závazkem pro všechny, kteří si vinařství vybrali jako svůj obor. Jsem totiž přesvědčena, že v konečném důsledku leží odpovědnost za její zachování primárně právě na vinařích samotných. Jejich přístup a hlavně strategie rozvoje vinařství díky podpoře edukace, šíření vinařské kultury a v neposlední řadě i mezi svými klienty, jsou totiž klíčovými faktory na této složité cestě.

Moje kvalifikační práce si klade za cíl poskytnout detailní a konkrétní vhled do problematiky řízení oboru vinařství z hlediska marketingu. Díky osobním zkušenostem z rodinné vinařské firmy a orientaci v problematice jsem schopna poukázat na úskalí tohoto specifického druhu podnikání, navrhnout cíle a určit strategii, jakým způsobem může firma čelit vznikajícím krizím a díky kterým mechanismům lze svých cílů dosáhnout.

V první kapitole se zaměřuji na vymezení pojmů, které následně rozvádím v teoretické části a pracuji s nimi v části praktické.

Marketingové plánování je klíčem k úspěšnému vedení firmy a pro manažery tažnou silou, kterou při vykonávání následují. Pomocí strategie, která je vždy součástí marketingového plánu, si jasně určíme naši pozici na trhu, silné a slabé stránky, hrozby a následně na to si můžeme stanovit vizi, misi a cíle. Předkládám zde i postup tvoření marketingové taktiky, analýzu rizik, systém měření kontroly,

Vinařství jako takové už funguje jistou dobu, proto je nutné znát svá slabá místa a využít je k dalšímu rozvoji. Praktická část začíná představením podniku, pokračuje analýzami SLEPTE, Porterovou analýzou pěti sil a SWOT, které mapují vnější a vnitřní prostředí.

1. Vymezení pojmů

Podnik je v nejobecnější rovině subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) za statky (výstupy). Veber a Srpová definují podnik jako: *spořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.*“ (Veber, Srpová, 2012, s. 19)

Podniky můžeme členit podle velikosti na mikropodniky, malé podniky, střední a velké podniky, popřípadě podrobněji do velikostních tříd.

Kritériem třídění je počet zaměstnanců, velikost obratu, velikost kapitálu nebo zisku. V české republice se používá kombinované kritérium v závislosti na počtu zaměstnanců a výši obratu.

Mikropodniky jsou ty, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejich roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR.

Marketing je funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s obchodníkem prostřednictvím informací – informací používaných k identifikaci a definování marketingových příležitostí a problémů; vytvářet, zdokonalovat a vyhodnocovat marketingové akce; sledovat marketingový výkon; a zlepšit chápání marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje informace potřebné k řešení těchto problémů, navrhuje metodu sběru informací, řídí a implementuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištění a jejich důsledky. (Schváleno AMA 2017)

Cíl podnikání je předem stanovený cíl, kterého podnik nebo jednotlivec plánuje dosáhnout ve stanoveném časovém období. Stanovení cílů společnosti je běžnou obchodní praxí – a má to dobrý důvod.

Marketingová strategie je nedílnou součástí marketingového plánu, která nastiňuje směr k dosažení cílů. (Kotler, Keller, s.112)

2. Marketingové plánování a strategie

Marketingová strategie je součástí marketingového plánu. Definice strategického marketingu se u autorů různí. Například Jakubíková vnímá a popisuje strategický marketing jako zaměření se na budoucnost společnosti, její zákazníky a budoucí prospěch, který plyne z rychle se vyvíjejících trendů a schopnost adekvátní reakce vedoucí ku prospěchu a využívá k tomu analýzy a následně na to formuje implementaci. Dodává, že ke správné implementaci musí být všechny sektory podniku se strategií obeznámeny, aby s ní mohly samostatně pracovat. (Jakubíková, 2008)

Dále se shrnuje jako základní prvek správného fungování společnosti. Tvorba úspěšných strategií představující dlouhodobý plán pro efektivní řízení podniku vnitřní a vnější faktory prostředí. Úspěšná strategie je klíčem k překonání konkurence a vytvoření zákaznické loajality ke konkrétnímu produktu nebo službě. Budování nových zákazníků a udržování loajálního spotřebitele je těžší než kdy jindy. (Zdroj:

Pro plánování je základem šest kroků:

- Krok 1: Definice vize a mise firmy – tento krok by měl být stanoven při jejím založení nebo být základem pro existenci jako takovou, pojmenování problémů a popis řešení, kterých chce firma dosáhnout.
- Krok 2: Situační analýzy. Zjišťují, na jaké úrovni se firma momentálně nachází ve vztahu ke konkurentům i sobě samé, mapuje její možnosti a ukazuje možný směr, kterým by se měla vydat.
- Krok 3: Marketingové cíle. jsou úkony, které jsou potřeba dosáhnout k fungování provozu a zlepšení aktuální situace společnosti. Prováděním se strategické plány stávají skutečností, akcemi, které vedou k dosažení podnikových cílů.
- Krok 4: Formulace strategií. Stanoví na základě analýz možné cesty rozvoje.
- Krok 5: Implementace strategie. Vybranou alternativu zavádí do svého procesu fungování.
- Krok 6: Evaluace. Vyhodnocení nebo kontrola plnění je poslední částí marketingového plánu a zabývá se kontrolními mechanismy a monitorováním, které jsou zapotřebí neustále provádět, aby se zajistil správný chod a přísun pro firmu. Sestává z měření a vyhodnocování výsledků plánů a aktivit a z nápravných opatření,

která mají zajistit dosažení vytyčených cílů.

Jednotlivé kroky jsem si pro tuto práci zvolila, jelikož je považuji za vhodné, nicméně se mohou v různých publikacích lišit.

Strategické plánování firmy je dle výše popsaných kroků komplexní řešení, kterého součástí jsou paradoxy. Dle mého názoru nejdůležitějším paradoxem je popsáný v knize *The Strategy Paradox* od Michaela E. Raynora. Ten na základě výzkumů vnímá strategický paradox jako výhodu firem s jasně stanovenou strategií, protože své úsilí soustředí na jasně dané cíle. V lepším případě firma počítá s flexibilní strategií, která se přizpůsobí dané době v případě krize (Raynor, 2007).

2.1. Vize, mise

Vize musí být:

- jasně formulovaná
- realistická
- komunikovatelná.

Podle definice Druckera lze vizi definovat takto: *Vizi lze definovat jako budoucí stav dosaženého. Vyjadřujeme jej jako dokonalý obraz budoucnosti a měl by působit pozitivním a motivujícím dojmem, aby dal směr k budoucímu plánování. Vize inspiruje, rozveselí, pomáhá tvořit identitu.*“ (Drucker, 2017)

Skrze vizi se dostáváme k misi, která v podstatě implementuje vizi do praxe. Můžeme ji nazvat jako poslání společnosti/organizace na trhu a mělo by být formulováno vrcholovým managementem potažmo majiteli tak, aby vystihovalo podstatu a cíle organizace, byla snadno zapamatovatelná a jednoduchá pro cílové skupiny.

Komunikace vize a mise je nutné směřovat ke všem zaměstnancům v první řadě a poté klientům, dodavatelům a to způsobem, aby byli zainteresovaní a měli ponětí o chodu společnosti, jejího očekávání a směru, jakým se chce dále ubírat. V tomto případě je vhodné používat kratší slova a srozumitelné věty, které jsou snadno zapamatovatelné. Aby organizace mohla realizovat své poslání a dosáhla své vize, je potřeba, aby zaměstnanci i management byli obeznámeni s jejími kroky a souzní s nimi.

Strategické plánování začíná formulací celkového záměru poslání. Ty představují základní

vodítka pro tvorbu měřitelných firemních cílů. Analýza SWOT zajistí přehled silných a slabých stránek společnosti, ale i příležitostí a hrozeb, jimž musí čelit. (Keller, Wong a kol. 2007)

2.2. Situační analýzy

Záměrem situační analýzy je dle Jakubíkové zjištění příležitostí z vnějšího prostředí a jeví se výhodné pro firmu a její kapacity a zdroje firmy zevnitř. (Jakubíková, 2008)

Vnější prostředí se dělí na dva sektory mikroprostředí a makroprostředí. V tomto případě se zabýváme mikroprostředím, které lze více ovlivnit a náleží tomuto oboru. Bere se v potaz analýza konkurence, stanovení si prototyp zákazníka a cílovou skupinu, k čemuž slouží SWOT analýza.

Okrajově se poukáže na vnější činitele jako legislativa v daném oboru, jedná se o tzv. společensko-politicko-ekonomické činitele, které v mikro prostředí ovlivnit nelze. (Kotler, Wong + kol. 2007)

Kotler a Armstrong (2001) dávají důraz také na rozlišení módních výkyvů, trendů a megatrendů:

- Módní výkyvy jsou krátkodobého charakteru a nemají dlouhého trvání, většinou nepředvídané.
- Trendy hýbou společnostmi, dají se předpovědět a jsou dlouhodobé.
- Megatrendy přináší zvraty a velké změny v celé společnosti, jsou technologické, sociální, ekonomické a politické (Jakubíková, 2013).

2.2.1. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí má vliv na chod společnosti a díky znalosti je možné jej ovlivnit, dělí se na:

- **Makroprostředí** mapuje analýza SLEPTE (ekonomické, politické, sociální, demografické, legislativní nebo technologické vlivy).
- **Mezo/mikroprostředí** popisuje ji nástroj Portera a jeho analýza pěti sil. Faktory, které na nás mají vliv jsou naši konkurenti, dodavatelé nebo zákazníci.

2.2.1.1. Slepte

Tato metoda mapuje všeobecné podmínky v dané zemi, kde firma působí. Zároveň ji lze považovat za hlavní prvek mapování makroprostředí. Původně vychází z analýzy PESTE, lze říci, že je v podstatě totožná pouze doplněna o legislativní faktory (zákony ovlivňující podnikání, založení podniku apod.) a ekologické faktory (pracovní podmínky, CSR, apod.) – má význam u velkých podniků, proto jsem se rozhodla použít kratší variantu SLEPTE, nazývanou též PESTEL.

P	E	S	T	E	L
Political	Economical	Social	Technological	Environmental	Legal
Explore: <ul style="list-style-type: none">Government stabilityHealth service readinessCurrent taxation policyFuture taxation policyThe current and future political supportGrants, funding and initiativesTrade bodiesEffect of wars or worsening relations with particular countriesElection campaigns	Explore: <ul style="list-style-type: none">National debt levelsStrength of consumer spendingCurrent and future levels of government spendingEase of access to loansCurrent and future level of interest rates, inflation and unemploymentSpecific taxation policies and trendsExchange ratesOverall economic situation	Explore: <ul style="list-style-type: none">Lifestyle trendsdemographicsconsumer attitudes and opinionsmedia viewslaw changes affecting social factorsbrand, company, technology imageconsumer buying patternsfashion and role modelsmajor events and influencemajor city pandemic trends	Explore: <ul style="list-style-type: none">Relationship to flexible workingRelationship to remote workingSector technology demandRelevant current and future technology innovationsThe level of research fundingThe ways in which consumers make purchasesIntellectual property rights	Explore: <ul style="list-style-type: none">Relationship with global warmingRelationship with recycling and global fight against wasteRelationship with global fight against plastic usageThe level of pollution created by the product or serviceAttitudes to the environment from the government, media and	Explore: <ul style="list-style-type: none">Legislation in areas such as employment, competition and health & safetyEnvironmental legislationFuture legislation changesChanges in European lawTrading policiesRegulatory bodiesWorking environmentFuture Pandemic legal sensitivities

Obrázek 1: PESTEL/SLEPTE analýza (zdroj: <https://business-docs.co.uk/scenario/how-do-i-do-a-pestel-analysis/>)

- Politicko-právní podmínky
- Ekonomické podmínky
- Společensko-kulturní podmínky
- Technologické podmínky
- Globální podmínky
- Legislativní podmínky

Touto analýzou lze určit odpovědi na otázky týkající se dlouhodobých trendů, které budou ovlivňovat firmu, nebo jako jejich predikci, které formulují Tichá a Hron takto:

Jaké vnější faktory mají vliv na podnik?

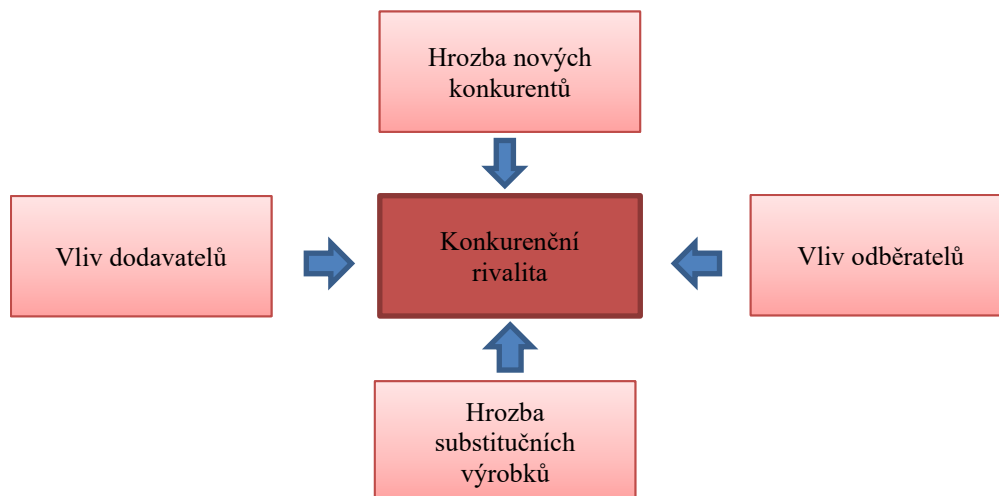
Jaké jsou možné následky těchto faktorů?

Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Tichá, Hron, 2000)

2.2.1.2. Porterova analýza pěti sil

K popisu mikroprostředí jsem si zvolila Porterovu analýzu pěti sil z toho důvodu, že se zabývá mikro a mezoprostředím.

Je určována působením pěti základních činitelů:



Obrázek 2: Porterův model pěti sil (zdroj: autorka práce)

1. *Hrozba vstupu nových konkurentů* – přináší na trh novinky v oblasti technologií, výrobních kapacitách a nastavují nové standardy. Rychlost vzestupu závisí také na překážkách v odvětví.
 2. *Stávající konkurence* – konkurence podporuje zlepšování firem, může vést k cenové konkurenci, zlepšování kvality, zavedení marketingové propagace, nové technologie. Snižuje ziskovost.
 3. *Hrozba substitutů* – mohou nahradit zboží, tyto služby nebo produkty obvykle stanovují horní hranice ceny.
 4. *Vliv odběratelů* – zákazníci mohou požadovat větší kvalitu a zároveň tlačit na cenu, což způsobí nižší zisk.
 5. *Vliv dodavatelů* – mohou ovlivnit konkurenceschopnost zboží, jelikož jsou výrobci/zprostředkovatelé. Rostoucí ceny a zavazování se ceny smlouvou jsou výhodné pro odebírajícího a lze tak udržet maloobchodní marže stabilní.
- Porterova analýza nám pomůže identifikovat a vhodně reagovat na vliv výše zmíněných faktorů na firmu a její dopad a jak se vůči tomu bránit. (Zdroj: mytimi)

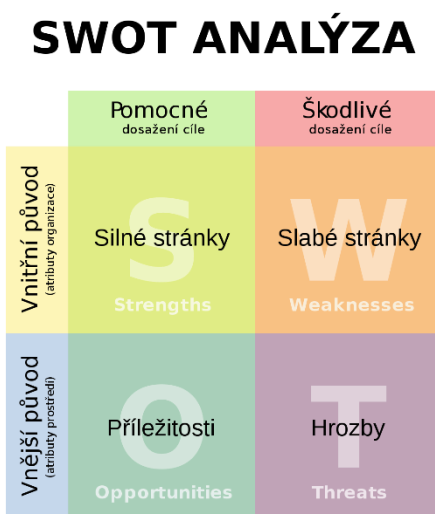
2.2.2. Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza dopomůže určit firemní zdroje a její schopnost je využít. Kompletní provedení vede k určení klíčových kompetencí firmy jako základ konkurence schopnosti. (Jakubíková, 2013)

2.2.2.1. SWOT

Prvním krokem této SWOT analýzy je zkoumání vnitřních a vnějších faktorů, které společnost ovlivňují. Následně vytvoříme přehled ze všech různých úhlů pohledu, alokaci zdrojů, klíčové kompetence a silné a slabé stránky marketingového řetězce. Dále popíšeme současná a minulá rozhodnutí společnosti, která ovlivnila její výkonnost a obzvláště v otázkách slabých stránek a hrozeb. A jako hlavní část si rozebereme alokaci zdrojů marketingu a strategie vinařství, které by měly vést adekvátnímu úspěchu v nových výzvách a jaké jsou možné alternativy. (Kotler, Wong + kol. 2007)

Vnitřní prostředí ukazuje, kde je podnik silný, stabilní a kde naopak je nutná revize a zlepšení. Jaké jsou hrozby a možné příležitosti. Stěžejní metodou pro analýzu vnitřního prostředí bude SWOT metoda. Analýza SWOT zajišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Analýza zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního a externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost (Kotler, 2014).



Obrázek 3: SWOT analýza (zdroj: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>)

2.3. Cíle

Po formulování mise a vize, je zapotřebí stanovit si cíle k jejich plnění, ty se určují a měří podle metody SMART.

SMART v sobě obsahuje:

- S – Specific / Simple (neboli specifické) - musí být jasně stanovené a srozumitelné,

aby bylo možné předpokládat jejich pochopení a plnění. “S” může také znamenat Simple, což ukazuje na jednoduchost sdělení.

- M – Measurable (neboli měřitelné) - cíle je nutné měřit a podle situace měnit, k tomu je potřeba, aby byly měřitelné a vyhodnotitelné, v neposlední řadě také dostatečně motivující.
- A – Acceptable (neboli akceptovatelné) - musí být akceptovány a odsouhlaseny pracovníky, kteří za ně budou nést zodpovědnost, úkoly jsou přidělovány konkrétním lidem. Jindy A znamená “attainable, achievable”, což znamená dosažitelné.
- R – Relevant (neboli relevantní) - cíle je potřeba stanovit tak, aby byly reálné a mohly vést ke splnění požadovaného.
- T – Timed (neboli termínované) - musí být dosažené v určitém časovém horizontu, pokud cíl není jasně stanoven, jde o vizi, nikoli cíl. (Drucker 2017)

Cíle dále určujeme dle délky na:

- krátkodobé (do 1 roku)
- střednědobé (1 -3 roky)
- dlouhodobé (3 a více).

2.3. Formulace strategií

Pátým krokem je volba strategie a k ní alespoň jednu alternativu, která může být:

- Kreativní
- Zřejmá
- Nemyslitelná (Koudelková, 2018).

Na základě sestavené analýzy je třeba vzájemně porovnat příležitosti a hrozby vnějšího prostředí a silné a slabé stránky vnitřního prostředí. Pak vyplývají v matici čtyři možné skupiny strategií vývoje podniku:

Obecné strategie dle SWOT analýzy.

Kombinací příležitostí a hrozeb z okolí je možno generovat varianty budoucího strategického chování podniku. Je však nutno brát v úvahu, že všechny faktory se vyvíjí dynamicky v čase, a proto je neustále nutné sledovat jejich trend. Veber uvádí různé typy strategií v návaznosti na charakter odvětví a interního podnikového nastavení jako čtyři možné přístupy:

- Přístup S-O – podnik využívá svých silných stránek a velkých a četných příležitostí plynoucích z charakteru jeho okolí, přičemž silné stránky převažují nad slabými. Tento kvadrant je nejpříznivější situací pro podnik.
- Přístup W-O – podnik se snaží eliminovat své slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí. Platí, že na trhu existuje mnoho příležitostí, nicméně podnik vzhledem k počtu a závažnosti svých slabých stránek nedokáže realizovat růstovou strategii S-O.
- Přístup S-T – podnik využívá silných stránek k eliminaci četných hrozeb, kdy je zapotřebí rozpoznat hrozby z okolí a pomocí silných stránek se je snažit přeměnit na příležitosti.
- Přístup W-T – podnik se snaží vyřešit neuspokojivý stav interního prostředí a okolí i za cenu likvidace části organizace. Jedná se o obrannou strategii, která vede především k minimalizaci působení četných rizik a hrozeb.



Obrázek 4: matice TOWS (zdroj: <https://biznewske.com/tows-matrix-analysis/>)

Strategie musí následně splnit tato kritéria:

- přijatelnost (kritéria návratnosti/výnosnosti (ROI))
- vhodnost (strategie která umožňuje zisk)

- realizovatelnost (hodnocení ve vztahu ke zdrojům).

2.3. Implementace strategie

Dle Nortona a Kaplana je jedním z nejtěžších úkonů při tvorbě strategie právě její implementace, která se zdá být jako klíčová. Jedním z možných nástrojů, kterými se implementace provádí se nazývá Balanced Scorecard, což je zavedení mise a strategie firmy na ucelenou řadu výkonnostních ukazatelů – tzv. Scorecard. Jejich přístup doporučuje stanovit ukazatele pro následující firemní oblasti:

- Finanční – měřitelný obraz ekonomických důsledků vybrané strategie.
- Zákaznickou – zde je nutná právě definice výkonnosti neboli vhodnosti pro svůj segment zákazníků.
- Interní – podnikové procesy, které jsou základem konkurenceschopnosti.
- Inovační – ukazatele pro dlouhodobé zlepšování se.

Na základě těchto ukazatelů firma může sledovat svůj dlouhodobý i krátkodobý výkon. Dále také odbourání problémů k dosažení stanovených hodnot. V tomto ohledu je nutná dostatečná informovanost všech důležitých subjektů, kteří mají na starost plnění (Norton, Kaplan).

2.4. Evaluace

Kontrolní mechanismy pro marketingové plánování jsou využívány ke sledování a vyhodnocování aktuálních marketingových strategií tak aby identifikovali potřebné úpravy a stanovili budoucí postup k dosažení marketingových a obchodních cílů. Přestože existuje mnoho technik marketingové kontroly, budeme se zabývat těmi nejdůležitějšími.

- Kontrola ročního firemního plánu: Účelem kontroly ročního plánu je zajistit, aby společnost dosahovala tržeb, zisků a dalších cílů stanovených marketingovým plánem.
- Kontrola ziskovosti: Kromě kontroly ročního plánu musí organizace měřit ziskovost svých různých produktů, skupin zákazníků, obchodních kanálů a velikosti objednávek. Existují dvě hlavní techniky: marketingová analýza ziskovosti a Lorenzovy křivky.
- Kontrola účinnosti: Efektivita prodejní síly, efektivita reklamy, efektivita podpory

prodeje, efektivita distribuce – kontrola účinnosti má převážně za úkol zjistit, jestli finance vynaložené na marketing a prodej mohou být použity efektivnějším způsobem.

- Strategická kontrola: Zkoumá, zda marketingový plán využívá své nejlepší příležitosti s ohledem na trh, produkty a kanály prodeje.

Měla by využívat nástroje hodnocení marketingové efektivity a strategický marketingový audit se zaměřením na sledování aktuálnosti SWOT analýzy. (Kotler, 2003)

3. Metodologie práce

Práci jsem se rozhodla zpracovat v návaznosti na praxi v rodinné firmě a využít tak tuto bakalářskou tezi jako možnost přispět k růstu rodinného podniku i z akademického pohledu. Práce se rozděluje na teoretickou a praktickou část. Teoretická část začíná vymezením základních pojmů, které se vyskytují v práci nejčastěji. Dále se v této části zaměřuji na výběr literatury týkající se dané problematiky, uvádím strukturovaný postup, který se člení do osm kapitol a následně do pěti podkapitol. Navazuji na popis jednotlivých kroků marketingové strategie, které se týkají vize, mise, analýzy (SLEPTE, Porterova analýza, SWOT), cílů, formulace strategie, implementace zvolené strategie a její evaluace. Nezbytným prvkem marketingového plánu uvedeným v práci je jasně daný segment trhu, který je definován pomocí analýz vypracovaných v praktické části. V určení segmentu trhu vycházím z velké části z interních firemních informačních zdrojů, jelikož vinařství působí na trhu několik let a tyto informace poskytují široké spektrum využitelných dat.

V praktické části se opírám o analýzu vinařského prostředí v České republice, představuji samotný podnik jako individuální podnikatelskou entitu a uvádím zde důležité milníky společnosti, ze kterých je patrné z čeho může firma čerpat do budoucna, kam se posunula a jakým směrem se nejlépe vydat. Tímto úvodem praktické části dále navazuji na analýzy mapující jak vnější makroprostředí (SLEPTE) a mikro/mezoprostředí (Porterova analýza tak i prostředí vnitřní (SWOT)). V poslední řadě pak analýzu sociálních médií, které vinařství využívá. Tyto analýzy jsou stavebním kamenem, o které se dále opírá strategie podniku. Matice SWOT shrnuje silné a slabé stránky a poskytuje podklady pro vytvoření marketingové strategie.

3.1. Tržní situace a podmínky pro vinaře v ČR

V této kapitole uvádím základní orientaci ve vinařském sektoru v České republice. Česká republika se dělí na dvě vinařské oblasti – Morava a Čechy a v rámci nich na 6 podoblastí.

U nás v republice se vyprodukuje pouze jedna čtvrtina konzumovaného vína. Zbytek pochází ze zahraničí produkce. Dle serveru aktualne.cz (rubrika ekonomie) se dovezlo ze zahraničí do ČR v roce 2017 1,5 mil. hektolitrů vína, nejvíce z Itálie (26 %), Španělska (21 %) a Maďarska (17 %). Celková hodnota dovezeného vína byla 4,75 mld. Kč., Češi vyvezli jen 78 tisíc hektolitrů vína za 434 milionů. Největší množství konzumovaného vína tvoří vína zahraniční produkce, která jsou mnohonásobně větší, a tudíž i mnohonásobně levnější, jelikož se náklady na jednu lahev množstvím vyprodukovaného vína snižují. Téma dovozových vín levné kategorie se stalo hlavním problémem prodeje. Po vstupu České republiky do společenství zemí Evropské unie se stalo obchodování snadným jelikož platí politika volného obchodu s tím, že víno musí splňovat požadavky právních předpisů EU.

Vinařství v Česku bylo v té době v obnově a oproti západní konkurenci, kde měli zahraniční výrobci náskok, jak ve zpracování, nových technologiích, cenovému rozpětí, tak v množství vyprodukovaného vína a bylo téměř nemožné tomuto konkurovat. (Zdroj: statistika a my)

Podle výsledků registrace ÚKZÚZ činí plocha vinic představující současný produkční potenciál ČR 19 633,45 ha, přičemž osazených ploch je celkem 17 198,05 ha. Neobhospodařované plochy představují vykloučené vinice, práva na opětovnou výsadbu a státní rezervu. Dle ČSÚ bylo v roce 2011 sklizeno přibližně 91 253 tun hroznů při průměrném výnosu 5,7 t/ha. Kolem 90 % vinohradů je na Moravě a nejvíce pak v okrese Břeclav, pod kterou spadá Velkopavlovická podoblast, kde sídlí i naše vinařství.

V první polovině 20. století se začalo vinařství u nás opět rozvíjet a vinice se obnovovaly. Ve druhé polovině 20. století za období socialismu plocha vinic stoupla až na 14 000 hektarů, zvýšil se výnos a zavedla se ve vinicích mechanizace. Byly také vyšlechtěny nové odrůdy. Nejpěstovanějšími bílými odrůdami jsou Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Ryzlink rýnský a Ryzlink vlašský.

K dalšímu rozvoji vinařství došlo koncem 20. století. Restituce vinic a privatizace vedly k obnově rodinných vinařství i vzniku nových firem. Velké změny přinesl vinařský zákon z roku 1995 a jeho pozdější adaptace do legislativy Evropské unie, a to po vstupu ČR do EU v roce 2004. Současné vinařství využívá moderní šetrné technologie a orientuje se na výrobu vín, která se řadí mezi světovou špičku, což dokazují mnohá ocenění na nejprestižnějších světových soutěžích vín. Ruku v ruce s vinařstvím se rozvíjí i vinařská turistika. (Zdroj:

ČSÚ)

Roční průměrná spotřeba vína činí 17 litrů na osobu, což je více než před revolucí 1989 a číslo stále roste.

3.2. Představení podniku

Vinařství Vrátíl je název rodinného vinařství působícího pod společností Bohemia Canopus spol. s.r.o. Společnost byla založena v roce 1993 a věnuje se výrobě vinných alkoholických nápojů. Kromě toho poskytuje i ubytovací služby, degustace, a zážitkové večery. Podnik založili manželé Josef a Lenka Vrátílovi a technologem byl syn, vystudovaný na prestižní univerzitě v Německu. S nástupem enologa Ing. Adama Bednáře, který vystudoval na univerzitě v Lednici na Moravě a měl za sebou bohatou praxi ze Španělska, se začal v roce 2008 proces pěstování a výroba biovín. Do budoucna se počítá s předáním podniku do rukou dvou potomků a rozdělení kompetencí na výrobu a prezentaci a prodej/ubytovací kapacity. Sídlo společnosti je na jižní Moravě na adrese Starovice 93, okr. Břeclav. Zpracování hroznů a výroba vín se nachází ve starém Habánském sklepě, kde je též ubytovací zařízení. Veškeré pozemky vlastních vinic jsou též v katastru vinařské obce Starovice.

Jedná se o mikroprodávku s minimem zaměstnanců na HPP. Firma zaměstnává pro chod společnosti osm stálých zaměstnanců, kteří se jednotlivě starají o back office, sklad s víny, výrobu, prodej a penzion s tím, že účetní procesy a marketingové aktivity mají na starost externí pracovníci. Sezónní zaměstnance si vybírá z nejbližšího okolí a to zejména na zelené práce ve vinohradu.

Vinařství figuruje ve dvou společenstvích spojených s vínem a to:

Budova vinařství je postavena v hrázděném stylu jižního Německa, tento akt byl strategickým i z důvodu umístění vesnice, která byla dříve v sudetské oblasti. V přízemí se nachází zpracování hroznů a výroba biovín, v prvním a druhém patře je penzion s terasou.

Od počátku je výroba zaměřena na produkci velmi kvalitních biovín s jasně daným terroir. Sazenice pro výsadbu hroznů jsou z jižního Německa a Alsaska.

Vinařství používá způsob výroby našich předků a předních francouzských a německých vinařů obohacené o nejmodernější metody a technologie. V nabídce produktů jsou k dispozici vína bílá, červená, růžová, frizzante, sekt a doplňkové produkty – portské, autentické - oranžové víno, které se vyrábí podle metody výroby našich předků bez přidání jakékoli chemie nebo síry a téměř nulového zásahu vinaře. Některé z těchto výrobků se řadí mezi průkopnické například šumivý vinný nápoj, který vzniká sbíráním květů černého bezu,

následné macerace a smícháním s bílým vínem a následně se naperlí, čímž vznikne perlivý nápoj.

Hned na začátku je třeba specifikovat v jaké kategorii se nachází naše vinařství a jaké kategorie vinařství se řadí mezi naše konkurenty.

Vinařství Vrátil se v tuto chvíli nachází v kategorii takzvaných rodinných destinačních vinařství. Vinařství pěstuje své hrozny na vlastních pozemcích a víno se zpracovává přímo na místě.

3.3. Milníky společnosti

V roce 2004 proběhla první výsadba nových vinohradů čítající plochu ca. 14 ha. Vybrané plochy k osázení byly původní viniční tratě, které patřily do rodinného majetku. První úroda byla možná po třech letech po výsadbě. Za tu dobu zde byl prostor pro tvoření image firmy na trhu. Majitelé investovali do novinových článků, účastnili se spousty akcí s vínem spojených ať už výstav nebo edukačních seminářů pro spotřebitele. Nicméně bez větších souvislostí.

Dalším důležitým mezníkem se stal rok 2008 a to ve spojitosti s hospodářskou krizí, která situaci ve společnosti nepříznivě ovlivnila. Jednalo se o bankovní krizi, která začala v Americe a během roku se dostala i do Evropy a zapříčinila krach spousty podniků a způsobila nezaměstnanost. Touto situací nastala pro obyvatele Evropy nejistá doba a tito začali šetřit. Víno nepatří do základních potravin a prodeje tím klesly. (Zdroj: aktualne.cz)

V roce 2009 proběhla kompletní rekonstrukce výrobních prostor vinařství. V roce 2010 se vinařství rozhodlo přejít na certifikovanou produkci biovín kontrolovanou evropsky uznávanou agenturou Biokont CZ, s.r.o.¹ Tento krok měl za cíl zvýšit povědomí kvality vína a zařadit jej na trh s velice kvalitními produkty ekologického zemědělství. Vzhledem k tomu, že trend bioproduktů celkově narůstá, je to jedna z možností, jak na trhu uspět a odlišit se od konkurence.

Vinařství se stalo základajícím členem dvou vinařských spolků. Námětem tohoto počínu byla spolupráce mezi vinaři při prodeji a propagaci na prezentačních akcích jako kupříkladu WINE PRAGUE, mandloňových slavností nebo zarážení hory. Vína členů spolku dnes podléhají certifikaci VOC², což zaručuje pro uživatele kvalitní vína daného regionu, totožné s označením italských DOC. Strategičtějším spolkem jsou „Vinaři Hustopečska“, což je

¹ Pověřená kontrolní organizace pro ekologické zemědělství. (zdroj: biokont.cz)

² Vína originální certifikace

sdužení vinařů působících ve Velkopavlovické vinné podoblasti s vlastním originálním příběhem a stylem výroby vína. Část z nich spadá do výroby se zaměřením na ekologické zemědělství.

V roce 2019 v důsledku špatného zacházení předchozího uživatele pronajatých vinic, začalo vinařství uvažovat o znovuobnovení starých, málo nesoucích vinic o celkové rozloze 19 ha. Tato obnova byla v plánu za pomoci dotací z fondů evropské unie. V první fázi se započalo s vykloučením stávajících vinohradů. Než však k opětovnému vysázení došlo, přišla situace, která zasáhla celý svět a to virové onemocnění COVID-19³. Situace probíhala několika různě navazujícími lockdowny a nemožnosti standardního fungování společnosti obecně. V tomto období se téměř úplně zastavily veškeré nově plánované aktivity vinařství a standardní prodej se dostal na jednu třetinu. Pandemie způsobila i značný nedostatek materiálu k výrobě a to lahví, korků a etiket.

Firma je po rebrandingu⁴, který proběhl v roce 2020.

4. Vize, mise

Vizi podniku utvořím na základě výše zmíněného popisu podniku a toho, čeho chceme jako firma dosáhnout. Stručně ji můžeme nazvat takto:

Jsmo průkopníci výroby vína a biopotravin v biodynamickém režimu a zaujímáme stálou tržní pozici.

Mise je definována následovně:

Naší misí je s nejlepším vědomím se starat o půdu našich předků, která nám dá kvalitní produkt. Říká se, že 80 % úspěchu pochází právě z vinohradu a konečný produkt je v rukou osobnosti, která jej s láskou vytváří a následně poskytuje zákazníkům ke příjemným chvílím.

4.1. Situační analýzy

Zde aplikuji do mnou zvolených analýz praktické prvky, které poslouží jako základ pro strategii vinařství. Využiji zde nástrojů z kapitol 2.2. a jejich podkapitol 2.21., 2.2.1.1., 2.2.1.2., 2.2.2., 2.2.1.2.

³ COVID-19 je označení pro infekci způsobenou koronavirem SARS-CoV-2, která se stala světovou pandemií. (zdroj: nzip.cz)

⁴ Proces, při kterém dochází ke změně zejména image a nové formy komunikace přizpůsobením se dané doby a trendům. Nejčastěji jde o aktualizace a modernizace grafické stránky loga. (zdroj: Cambridge dictionary)

4.1.1. Makroprostředí SLEPTE

<p>Společenské faktory</p>	<p>Výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silný zdravotnický sektor (dobře rozvinuté zdravotnické služby s širokým dosahem). <p>Výzvy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konflikt ohledně migrační politiky EU (proti kvótám uloženým EU). <p>Budoucí vyhlídky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bezpečnost v ČR která podporuje sociální prostředí • Osoby s vysokými příjmy nejsou ztrátou zaměstnání postiženy a míra úspor je vysoká, stejně jako ochota utrácet. • Spotřebitelé touží po produktu životního stylu. <p>Budoucí rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stárnoucí populace. • Možné restriktce s nástupem další vlny pandemie. • Názorová polarizace společnosti.
<p>Legislativní faktory</p>	<p>Výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Od listopadu 2021 platí program Kurzarbeit. • Možnost čerpání dotací z fondů EU pro vinaře a zemědělce. <p>Budoucí vyhlídky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budoucí zrušení elektronické evidence tržeb – prošlo prvním čtením v PSPČR. <p>Budoucí rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přísné restriktce ze strany kontrolních orgánů navázané na ekologické zemědělství. • Nové vyhlášky Evropské unie pro ekologické zemědělství, které zaštituje Biokont CZ, s.r.o. – evropsky certifikovaná a inspekční agentura.
<p>Politické faktory</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politická situace v ČR je od roku 1989 stabilní. • Pravicová koalice u vlády. • Zvyšování oblíbenosti populistických stran. • Konflikt na Ukrajině a v konečném důsledku dopad na energetickou nestabilitu, narušení mezinárodního obchodu, polarizace společnosti.
<p>Ekonomické faktory</p>	<p>Výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobře rozvinutá infrastruktura a centrální geografická poloha v srdci průmyslové Evropy. • Skvěle vyvinutý primární a terciální ekonomický sektor, těsně navázaný na mezinárodní spolupráci a úzce spjatý s německou ekonomikou. • Jedna z nejnižších měr nezaměstnanosti (2,5 % ve 1Q 2022) i během pandemie. • Státní dluh v návaznosti na HDP je 41 % což ho stále činí jedním z nejnižších ze zemí Eurozóny. (Zdroj: mfer.cz) <p>Výzvy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stárnoucí populace a nedostatek kvalifikované pracovní síly. • Obnovení kapacit v sektoru pohostinství, ubytování. • Úrovně globální kapacity přepravy zboží jsou stále výrazně pod úrovní před pandemií.

	<ul style="list-style-type: none"> • Výrazná eskalace cen energií. <p>Budoucí vyhlídky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Očekává se růst tuzemské a zahraniční poptávky po zboží, kterého je nedostatek. • Proočkovanost populace ČR na úrovni EU a tím umožnění volného pohybu osob. • Situace dopravních společností po pandemii. Převážná část společností nemá dostatek kvalifikovaného personálu a cena pohonných hmot vylétla na historické maximum. <p>Budoucí rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportní závislost na ekonomikách EU. • Očekává se, že nízká podnikatelská důvěra a nejistoty omezí oživení v letech 2022 a 2023. • Šíření a vznik variant nového druhu viru vzbuzujících obavy u spotřebitelů z budoucího vývoje ekonomiky a příchodu nových restrikcí. • Zvyšující se inflační tlak na úspory domácností a veřejné rozpočty. • Vzhledem k aktuálnímu inflačnímu tlaku přichází obavy, jaké nástroje použije ČNB a pokud se uchýlí restriktivní měnové politice může dojít k ohrožení růstu ekonomiky. • Zdražování pohonných hmot. (Zdroj: ČSÚ)
Technologické faktory	<p>Výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Využití nových technologií při rozvoji a zefektivnění. <p>Výzvy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Využití dotačních programů pro rozvoj technologií v zemědělství. • Chybějící produkty pro zpracování vín na trhu.
Ekologické faktory	<p>Výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udržitelný přístup k obchodní činnosti je rozhodujícím faktorem pro spotřebitele. • Nízký podíl emisí škodlivých látek v ovzduší. <p>Výzvy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biodiverzita prostředí a snížení ekologické zátěže. <p>Budoucí vyhlídky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé změny podnebí a nedostatek vody. <p>Budoucí rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoké ceny nemovitého majetku oproti poměrně nízké průměrné mzdě.

Z externích vlivů pro společnost plyne jako největší hrozba nejistá finanční situace, prudký nárůst inflace a k tomu zvýšené ceny energií, dále také nedostatek kapacity pro přepravu zboží v tuzemských i zahraničních podnicích. Vinařství je na energiích a pohonných hmotách závislé díky technologicky řešeným pracovištím a halám, ve kterých je spotřebováno nadměrné množství elektrické energie.

Další neznámou, která by mohla narušit ekonomické faktory je stále probíhající krizová situace ve světě a tou je pandemie COVID-19. Vysoká nákaza mezi populací by vedla k restrikcím a omezeným možnostem pohybu i práce.

Legislativu o tomto sektoru podnikání upravuje zákon č. 321/2004 Sb. a následné vyhlášky směřující právě do odvětví ekologického zemědělství, kterými je vinař omezen. Díky správě BOKONT CZ, s.r.o. je vinařství pravidelně o změnách informováno a upravuje své působení novým normám.

Dnes, mimo výše zmíněných, čelí jižní Morava problémům s nedostatkem vody v krajině. Zde je možnost využít příspěvků z dotačních fondů Evropské unie pro vinaře a zemědělce. Na tomto programu o možnostech závlahy vinohradů se společnost aktivně podílí na svém členstvím ve sdružení firem „Závlahy Hustopeče“. (interní zdroj)

Mimo jiné vinař může využít regionálního operačního programu NUTS II jihovýchod a čerpání dotací z prioritní osy II, opatření 2.2. Rozvoj služeb v cestovním ruchu, kde je podporována i nová marketingová strategie, propagace speciálních turistických produktů apod. (zdroj: dotaceeu.cz)

4.1.2. (Porterova analýza pěti sil)

1. Hrozba vstupu nových konkurentů – Na trhu s vínem působí v České republice několik velkých vinařství s produkcí nad 500.000 lahví ročně a mnohem více menších, řekněme rodinných vinařství. Od roku 2015 se zdá být založení vinařství trendem a vznikají vinařství nová. Dnes se situace ustálila a pokud vinařství vznikají, je to díky vstupu silných tuzemských nebo zahraničních investorů a od počátku má cíl získat silnou pozici na trhu. Ve většině případů vznikají vinařství buď malá, kdy se jednotlivci snaží obnovit rodinné tradice nebo jsou to vinařství založená buď na historickém základě a pouze rebrandují příklad je Thaia, vychází z vinařství Trávníček-Kořínek, nebo si investoři najmou zkušené technology a obchodní tým a s těmi pracují na budování nové značky.

2. Stávající konkurence – Konkurenční vinařství se nachází ve stejné kategorii a to rodinné destinační vinařství a dále v kategorii středních vinařství. Tato vinařství pěstují své hrozny na svém vlastním pozemku a vyrábí víno přímo na místě. Zároveň díky kupní síle skupují i hrozny z ostatních vinic a zvyšují tím svou výrobu. Jsou součástí větších celků, ve kterých se nachází nejen ubytovací kapacity, ale také gastronomické provozy. Mezi tyto konkurenty se řadí například Vinselekt Michlovský svou rodinou tradicí. Toto vinařství je velmi

průkopnické a funguje na modelu francouzských vinařů, kdy část masivní produkce putuje do velkoobchodů a prodeje tím pokryjí náklady na provoz a marketing vinařství a exkluzivní vína distribuují do vysoké gastronomie. Faktem je to, že dnešní spotřebitel nemá přílišnou důvěru ve vína, která vidí v regálech velkoobchodů i v drahých restauracích. Do dnešní doby se v restauracích spoléhalo značnou měrou na turisty a jejich neznalost českých vinařů, ale český zákazník je čím dál náročnější a bohužel na francouzské zvyky ještě nepřišla doba.

Vinařství u Kapličky se podobá svými diverzifikovaným službami a silným postavením na trhu. Vinařství Sonberk odpovídá Vinařství Vrátíl stejnými výrobními kapacitami a volí také cestu ekologické produkce a exkluzivní distribuce. Toto vinařství polohově spolu přímo sousedí a fungují vzájemné vztahy na přátelské rovině. Sonberk má svůj jasně čitelný image, který se snadno a dobře komunikuje a nepodléhá trendům, je však dostatečně stabilní. Za vinařstvím stojí investoři, což se jeví pro vinařství plus při budování povědomí a vynaložení větších částek na marketingovou propagaci. Vinařství Gala se řadí taktéž mezi rodinné destinační, částečně s přesahem do agroturistiky, jelikož součástí je i malá farma. Pořádá degustačně-edukační večery se zážitkovou gastronomií.

Našimi dalšími konkurenty ve smyslu strategické skupiny jsou Mladí vinaři, což je seskupení progresivních vinařů do 40 let, kteří mají specifický příběh, výrobní postup a originální přístup k zákazníkům. Jejich myšlenky jsou inovátorské, moderní a jako jedni z prvních se dostatečně prezentují na sociálních sítích ve spolupráci s celebrity. Jsou vybaveni e-shopy. Pořádají různé vinařské akce poslední byla minulý rok v prostorách galerie umění DOX s DJ. Tvoří edukační soutěže a programy pro mladé nebo začínající vinaře s podporou dotací z Vinařského fondu.

2. Hrozba substitutů – substitučních produktů je na trhu nespočet, jen ve Velkopavlovické vinné podoblasti funguje k roku 2020 dle údajů ČSÚ přes 6500 producentů vína, nicméně více bych za substitut vína považovala pivo. Je to nejoblíbenější alkoholický nápoj z hlediska spotřeby v České republice, preference ale klesají a to z důvodu zvyšování cen. Dle statistik ČSÚ Spotřeba piva meziročně poklesla o 6 litrů na 140 litrů na obyvatele, u vína o půl litru na necelých 20 litrů, a to z důvodu uzavření restaurací vlivem pandemie COVID-19 v roce 2020 (Zdroj: ČSÚ). Dalšími substituty mohou být právě perlivé nápoje s menším obsahem alkoholu vyráběné z vína a přidáním buď přírodních ovocných produktů nebo ochucovadel.

3. Vyjednávací silou odběratelů – pro každého spotřebitele vína je hlavním faktorem koupě jeho cena. Výhodnější postavení z hlediska vyjednávací pozice o možném snižování cen mají velkoodběratelé. Na druhou stranu bývají o trhu dostatečně informováni a většinou znají výrobní ceny, tudíž tlak na snížení je přiměřený odběru. Pro vinařství jsou klíčoví odběratelé hotely v Praze a lázeňská střediska v Mariánských lázních, které se řadí mezi klíčové velkoodběratele. Jejich ztráta by vedla k dočasnému problému a trvalo by nějaký čas než by vína našla jiný prodejní trh. Loajálními zákazníkům se poskytují slevy při větším množství odběru. Běžně funguje sleva 15% z maloobchodních cen. Pro stanovení vyšší marže je potřeba mít propracovanou brand image, za který je odběratel ochoten zaplatit.

4. Vyjednávací silou dodavatelů – po pandemii COVID- 19 nastal výrazný nedostatek výrobních kapacit a to jak z důvodu nedostatku lidských sil, tak díky nedostupnosti výrobních surovin. Pro vinaře jsou klíčové skleněné lahve, korky, etikety. Nedostatečné množství těchto komodit se odráží ve vyšších cenách zboží a pokud se na trhu požadované výrobky objeví, je jejich cena o desítky procent vyšší než v minulosti. Pokud se nám tyto výrobní komodity potřebné pro produkci vína podaří zakoupit, nastává další problém s transportními kapacitami evropských přepravců. Vysoké ceny pohonných hmot tlačí ceny logistiky nahoru a prodražují již tak drahé zboží. Vše se pak v závěru odrazí v ceně výsledného produktu, tedy vína.

4.2. Analýza trhu metodou SWOT

4.2.1. Strengths (Silné stránky)

Vinařství disponuje vlastními vinicemi a výrobní kapacitou. Výrobní hala s vlastní technologií nejmodernějších vinařství Evropy, 33ha vlastních vinic 16ha v procesu obnovy, 8 odrůd vín.

4.2.1.2. Vlastní ubytovací kapacita

Pokud budeme hovořit o ubytovacích kapacitách, kterými vinařství disponuje, je třeba připomenout, že celé vinařství a penzion, který je k němu připojen je součástí tzv. Venkovského cestovního ruchu, který je výsledkem rozvoje měst a průmyslu, vedou k

rostoucí orientaci toků cestovního ruchu na venkovské oblasti, venkovské destinace a pro nás hlavní a to vinařství.

Penzion se nachází přímo v objektu výroby a skladování vína. Zařadit ho můžeme do kategorie ubytování Bed & Breakfast, protože součástí nabídky ubytování je i snídaně. Kapacita penzionu je 5 plně vybavených pokojů s deseti lůžky a možností přidání až devíti přistýlek.

V objektu penzionu se nachází společenská místnost až pro 30 osob, která je vybavena oddělenou kuchyní. Dále můžeme počítat se zastřešenou terasou, která poskytuje hostům posezení i v horším počasí a prostorem pro venkovní grilování.

Největší devizou celého objektu je však přímý přístup do výrobního a skladovacího prostoru, který je možné zakomponovat do tematické prohlídky spojené s ochutnávkou vín.

Skutečnost, že ubytovací kapacity venkovského cestovního ruchu mají tendenci být malého rozsahu a dodávají svůj produkt na vysoce sezónní trh, představují pro rozvoj vinařství několik dalších výzev. Z tohoto hlediska je velkou výhodou mít takovou vlastní kapacitu a nabízet svým zákazníkům ucelený produkt, který jim celkově ubere starosti a dodá pocit, že je o ně komplexně postaráno.

4.2.1.3 Dostatek pracovní síly a situace na pracovním trhu v lokalitě Hustopeče v Jihomoravském kraji

Jihomoravský kraj je velmi dobře umístěný z hlediska geografie. Hranice kraje sousedí se Slovenskem a Rakouskem a v dojezdové vzdálenosti se nachází i obě hlavní města těchto sousedních států, Bratislava a Vídeň. Na území Jihomoravského kraje žije přibližně 1 200 000 obyvatel a jeho krajským městem je Brno, které je druhé největší město ČR.

Majoritní zastoupení v ekonomice Jihomoravského kraje zaujímá terciální sféra služeb. I přesto, že v Brně a v regionech obklopujících toto krajské město je trh práce velmi stabilní, v jižních částech jako je Znojmo, nebo Hodonín je tento trh velmi turbulentní a jeho charakterem sezónní typ pracovních úvazků. V těchto regionech můžeme najít vyšší mírou nezaměstnanosti a podprůměrnou úroveň mezd.

Procento nezaměstnaných v Jihomoravském kraji se pohybuje mezi 3,5 % až 3,8 % v mimo sezónních měsících.

Vzhledem k tomu, že se společnost nachází mezi zmíněnými částmi kraje a to mezi Brnem a Znojmem a Hodonínem, je o mnoho snazší nalézt sezónní pracovní sílu, na potřebné práce. Hustopečský kraj není ovlivněn možnostmi města Brna na stálé pracovní místo a

okresy jako Znojmo, Hodonín a Mikulov, kde mají obyvatelé možnost za vyšší mzdy pracovat v příhraničních oblastech sousedních států. (Zdroj: ČSÚ)⁵

4.2.1.4 Kvalita produktu v závislosti na geografické lokalitě

Morava jako hlavní a historický vinařský region se nachází v příhodné klimatické lokalitě v jihovýchodní části České republiky a produkuje téměř 90–95 % vín z celkové produkce České republiky. Pro naše účely, když se řekne české víno, budeme mít na mysli vína z oblasti Moravy.

Zatímco Moravská bílá vína získávají mezinárodní uznání, červená vína, která jsou v této lokalitě pěstována jsou neprávem přehlížena.

Zatímco třeba ve Francii, která svou produkcí je Moravě podobná pouze tím, že například Alsaská vinařská oblast má přibližně stejnou rozlohu jako Moravský vinný region, hrají hlavní roli velká vinařství.

4.2.2. Weaknesses (Slabé stránky)

Míra zadlužení podniku. Vinařství jako takové v době obnovy své působnosti zvolilo cestu využití externích úvěrů na zajištění movitého a nemovitého majetku, a to ve formě jak revolvingových úvěrů na provoz, tak dlouhodobých úvěrů na pozemky, budovy a technologii. (interní zdroj)

Obecně lze říci, že větší a zavedenější společnosti jsou schopny posunout stranu závazků svých účetních knih dále, než novější nebo menší společnosti. Toto však platí i pro vinařství Vrátil, které je ve stádiu snahy mít zpevněné peněžní toky a je také snahou, mít vyjednané vztahy se svými věřiteli.

Vzhledem k tomu, že vinařství je ve fázi růstu a jeho pohledávky jsou plně spláceny, je možné považovat vztahy ke svým věřitelům jako pevné, a to z obou stran.

Avšak je nutné mít pod dohledem celé cash flow podniku a také náklady s tím spojené. Tyto náklady, které zatěžují chod vinařství nejvíce jsou:

Mandatorní výdaje – výdaje potřebné na splacení závazků vůči bankám. Tedy provozní úvěry, úvěry na movitý a nemovitý majetek.

Quasi mandatorní výdaje – výdaje které jsou nezbytné důvodu umožnění činnosti

⁵ Český statistický úřad

společnosti jako je například mzda zaměstnanců, a daňová zátěž podniku.

A jako poslední:

Volné výdaje – které jsou součástí investičních praktik a výdaje spojené s rozvojem podniku. Pokud všechny tyto výdaje zůstávají pod kontrolou a nejsou větší než příjmy, je možné považovat vinařství za finančně zdravé. Pokud by však došlo k výpadkům v těchto příjmech, je nutné urychleně zavést změny.

4.2.2.1. Výrobní cena

Výrobní cena produktu, která může být v některých situacích vyšší než produkty importované do ČR ze zahraničí. Do ceny je třeba zahrnout náklady na výrobu, míru zadlužení podniku, cenu konkurence, DPH⁶, ostatní náklady.

4.2.2.2. Nerozvinutá obchodní síť

Dnes vinařství nezaměstnává žádného obchodního zástupce, který by se staral o prodej. Jednou z možností je se spojit s lokálními výrobci stejného rázu – ekologická produkce/výroba – nebo se zaměřit na korporátní klientelu a dárkové balíčky pro ni. Závislost na hotelovém průmyslu, v době takové krize se ukázalo jako nedostačující. Obchodní zástupce by měl pokrýt 30–35 % prodeje.

4.2.2.3. Lokální distributor

Vinařství nemá jako podporu prodeje ani lokální distribuci, například odběratele, jenž disponuje větším množstvím vinařů. V tomto případě je nejlepší cesta se dostat do portfolia společnosti, která dodává do několika provozoven.

4.2.3. Opportunities (Příležitosti)

Využití odborné skupiny vinařů ze strategické organizace „Vinařů Hustopečska“ ke zvýšení povědomí o značce Vinařství Vrátíl a účasti na prezentačních akcích jako veletrh vína a alkoholu Wine Prague. Tyto akce by měly vést k navazování nových kontaktů a následně budování loajálních zákazníků a šíření povědomí o značce pomocí propracované komunikace Brandu vinařství.

Využití digitálního marketingu. Vinařství prozatím dostatečně nevyužívá možnosti digitálního marketingu v míře, jakou je to možné. Na Facebook se přidávají příspěvky sporadicky bez většího navazování a smyslu a Instagram je téměř holý, e-shop není v provozu.

E-shop a kvalitní webové stránky je dnes v podstatě nutností a následným krokem po

⁶ Daň z přidané hodnoty

vytváření obsahu na výše zmiňovaných sociálních sítích. Považuje se to jako prezentace na internetu a za reklamní podpory přes Google a Seznam.cz lze získat i povědomí.

4.2.3.1. Diverzifikovaná expanze

Pro expanzi vinařství je v tuto chvíli zřejmě nejvýhodnější se zaměřit na online a offline obchodní příležitosti.

Pokud se zaměříme na nejdůležitější kanály online obchodu jsou stávají se pro nás nejdůležitější tyto segmenty. Obchody s vínem/alkoholem, online obchody s alkoholem, víno s přímým prodejem (DtC) a vlastní e-shop.

Zaměříme li se na offline příležitosti, je pro vinařství nejdůležitější navázání spolupráce s velkoobchody a pořádání firemních eventů.

4.2.3.2. Hospodářské klima

Hospodářské prostředí a politika České republiky je důsledná a vcelku předvídatelná. Otevřené investiční klima je klíčovým prvkem celé ekonomiky.

Česká koruna jako stabilní a dlouhodobá měna je plně směnitelná. Všechny mezinárodní převody (např. Zisky a licenční poplatky) související s investicí lze provádět svobodně a bez prodlení. Silná a nezávislá Česká národní banka si od roku 1991 udržuje mimořádný stupeň měnové stability.

Česká legislativa je dlouhodobě v souladu s převážnou většinou předpisů Evropské unie. České obchodní, účetní a úpadkové zákony jsou navíc kompatibilní se západními standardy. Podle českého práva se se zahraničními i tuzemskými subjekty zachází stejně ve všech oblastech, od ochrany vlastnických práv až po investiční pobídky.

Vláda nezasahuje do žádné zahraniční investičních projektů, s výjimkou projektů v obranném a bankovním sektoru.

Česká republika přilákala od přelomového roku 1989 velké množství přímých a nepřímých zahraničních investic, což z ní činí jednu z nejúspěšnějších zemí střední a východní Evropy. Z toho všeho vyplývá, že ekonomické a hospodářské klima je velmi stabilní a nehrozí jakékoliv ohrožení podniku ze strany státu nebo jiných organizací spadající do vládního sektoru. (Zdroj: OECD)⁷

⁷ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

4.2.3.3. Demografické změny

Česká republika jako svrchovaný stát má rozlohu 78 866 km² s počtem 10 707 839 obyvatel k roku 2020. Země se vyznačuje vysokým počtem rovnoměrně rozložených malých obcí a rovnoměrným rozložením populace. Praha jako hlavní město má 1 331 000 tisíc obyvatel a je 3. nejbohatším regionem Evropské unie.

Po roce 1989 byly demografické procesy české republiky sladěny se západoevropským vzorem. S tím souvisí i změny, které nahrávají produkci vinařství a prodeji jejich produktů. Zatímco před rokem 1989 se většina produkce všech Moravských vinařství zkonsumovala v regionu a zásobování zbytku státu prováděli pouze velká zemědělská družstva, nastává po roce 2000 velmi výrazný obrat o 180°.

V těchto letech a se změnou směru ekonomiky se část obyvatelstva přesouvá do terciálního sektoru služeb a výrobu vína nechává profesionálním výrobcům. Tito lidé tedy již nespolehají na to, co dům dá, ale na to, co je jim doporučeno. Víno se stává ušlechtilým nápojem, a nikoliv jen nástrojem pro zábavu. Dostává se mu statusu prodejní komodity a něčeho, co lze používat i jako investiční majetek. (Zdroj: Europea)

Další významnou intervencí je pobídka státu na vytvoření značky Vína z Moravy a vína z Čech, které jasně určují produkci a dávají víno nádech patriotismu.

4.2.4. Threats (Hrozby)

Distribuční kanály. Domácí produkce je nyní na 40 % celkové spotřeby vína v Česku (rok 2015), největšími dovozci jsou Španělsko (33,2 %) 1 408,3 tis. hektolitrů vína, dále Itálie (20,4 %) a Maďarsko (12,2 %). Naopak vývoz českých a moravských vín je v daleko menší míře celkem 108,2 tis. hektolitrů vína na Slovensko, do Polska a Německa. Průměrná roční spotřeba na obyvatele činí 16,4 litrů za rok.

Malý okruh odběratelů firemní klientely, závislost na hotelnictví a privátní klientele v době krize se osvědčilo jako nedostačující a rapidně klesl počet odběrů vína. Tlak ze strany odběratelů atd. Změna nákupního chování spotřebitelů a hrozbou pro stávající model dodavatelského řetězce řízený fyzickou infrastrukturou. Není pochyb o tom, že moderní obchod s vínem se stále více globalizuje. Světový trh s vínem, který představují vyspělé trhy jako je Evropská unie a nově rostoucí trhy jako Čína, Indie nebo Rusko, čelí v této rychle se vyvíjející situaci zásadním novým výzvám, protože marketingové změny přináší vývoj systémů distribučních kanálů. Aby byla vinařství na trhu konkurenceschopnější, musí lépe porozumět způsobu fungování různých distribučních kanálů (Zdroj: ČSÚ).

4.2.4.1. Konkurenční aktivita

V regionu jižní Moravy je řada místních vinic a vinařství. Je potřeba si neustále udržovat přehled a snažit se být o krok před konkurencí.

Marketing vinařství je dnešní době již důvtipnější. Pokud chceme být neustále před konkurencí je třeba uvažovat o vinných hroznech jako o součást hodnotového řetězce a přistupovat k nim s jediným cílem. Pokud jste kvalitní vinař, každý hrozen nese Váš podpis. Každé vinařství samo o sobě může být velkým vinařstvím, a to hlavně svým jménem. Nezáleží pouze na počtu hektarů vinic ale na kvalitě vína. To, co se na začátku 20. století příliš neřešilo, a to byla kvalita Moravských vín, v dnešní době je to otázka číslo jedna. Pokud máme kvalitní vína a pokud máme kvalitní služby, máme správné základy konkurenceschopnosti.

4.3. Cíle

Hlavním cílem je zlepšení finančního výsledku v roce 2023, který dosahuje 80 % EBIDTA⁸ výsledku z předkrizového roku 2019.

1. Sestavení finanční prognózy na rok 2023 jako jeden z nástrojů kontroly výkonosti implementace cílů.
2. Diferenciace produktů a stanovení cílových trhů.
3. Využití sociálních sítí ke zvýšení povědomí o značce a zapojení se do komunikace s cílovými zákazníky.
4. Rozšíření distribučních kanálů za pomoci velkoobchodních partnerů a budování sítě externích obchodníků.
5. Vytváření báze nových koncových zákazníků pořádání eventů v součinnosti s odborným vinařským spolkem „Vinaři Hustopečska“. (Vychází z analýzy SWOT.)

Klíčovou výzvou pro dosažení hlavního cíle je správné a celkové splnění dílčích cílů stanovených bodem 1 až 5.

⁸ Hrubý zisk před zdaněním

4.4. Strategie a implementace podniku

Cíl jedna v sobě obnáší sestavení finanční prognózy což je odhad budoucích finančních výsledků vinařství. Tato prognóza stanovuje konkrétní finanční cíle pro fiskální rok 2023. Ve své podstatě udává směr podnikání a napomáhá vyhodnocování obchodní úspěšnosti vinařství.

Na základě této prognózy použijeme srovnání roku 2023 s předkrizovým rokem 2019. Jako ukazatel prognózy použijeme YTY (Year to year), který nám stanovuje finanční výkonnost podniku v daném časovém úseku ve srovnání se stanoveným komparativním rokem 2019. Dále sledujeme ukazatele YTD (Year to date), který nám stanoví výkonnost podniku od prvního dne fiskálního roku do stanoveného dne stejného roku.

Za strategii zřejmou lze považovat Cíl dva. Prvním krokem k dosažení cíle je zvolení produktového tahouna, kterým se stane „Letní osvěžení“, což je produkt s unikátním příběhem, recepturou a silným marketingovým potenciálem. Na tento produkt naváže celé portfolio vín vinařství ve dvou kvalitativních řadách Classic a Exclusive. Celé portfolio produktů projde rebrandingem, zmíněným v milnicích společnosti, aby bylo zajištěno, že značka bude dobře zapamatovatelná a bude v koncovém zákazníkovi asociovat kvalitu produktu, unikátnost a příběh. Dalším efektem dosáhneme zároveň většího povědomí mezi zákazníky o vinařství jako takovém.



Zdroj: interní (vlevo řada Classic, vpravo Exclusive)

Při stanovení cílových trhů je nutné se nejdříve zaměřit na geografického hledisko. Vinařství Vrátil nachází ve vinařském regionu Jižní Morava. Hlavním trhem je tedy pro něj Česká republika. Vinařství propaguje svoje produkty převážně ve větších krajských městech s přesahem do lázeňského prostředí.

Hlavní demografickou skupinou, na kterou se vinařství zaměřuje jsou jak muži, tak ženy ve věkovém rozpětí od 25 do 80 let. Vzhledem k tomu, že tato cílová skupina je příliš velká budeme se zaměřovat na skupinu lidí z generace „Baby boomers“ a „Mileniály“. Ročníky narození těchto lidí sahají od roku 1946 do roku 1996. Tyto 2 generace se vyznačují vyšším vzděláním, vysokou kupní silou a zájmem o objevování nových a zajímavých produktů.

Dle posledních výzkumů z roku 2019 preferuje víno jako svůj nejoblíbenější nápoj 30% lidí z generace Baby boomers a 41% lidí z generace Mileniálů.⁹

Generace Baby boomers se zaměřuje především na prémiová vína od ověřených vinařství. Generace Mileniálů se naopak zaměřuje na objevování nových produktů a nevšedních chutí.

Třetí cíl lze klasifikovat jako variantu kreativní strategie, jelikož se firma doposud zabývala pouze propagací off-line. Pro splnění třetího cíle firma musí investovat čas do marketingu v online prostředí. Konkrétně zaměřením na komunikaci k zákazníkovi přes platformy Facebook a Instagram. Každá z těchto sítí si žádá osobitý přístup a využití jeho potenciálu. Při použití sítě Facebook se zaměříme na zveřejňování nových aktualizací o produktech a vinařství, sdílení odkazů na webové stránky a e-shop, vytvářením tzv. must share příspěvků, sdílením důležitých informací z relevantních zdrojů napojených na vinařský obor, vytvářením speciálních nabídek, zapojení se do odpovědí na komentáře sledujících a lajkování příspěvků sledujících.

Naproti tomu síť Instagram nám převážně pomůže oslovit naše publikum pomocí vizuální prezentace. Je potřeba vytvořit vizuálně působivý obsah, který bude obsahovat příspěvky ze zákulisí, citace a textové obrázky, obsah vytvořený uživateli, instruktážní příspěvky a Instastories (Ryan, 2012).

Cílem čtyři, je zapojení velkoobchodů do distribuční sítě. Na tento cíl lze pohlížet dvěma různými pohledy. Tím prvním je tvorba podvědomí o značce svou dostupností. V případě, že velkoobchodní partneři nabízí ve svém portfoliu produktů i produkty vinařství Vrátil, jejich dostupnost pro zákazníky roste. Velkoobchodní partneři se zaměřují převážně na

⁹ International Journal of Wine Business Research 2019.

segment HORECA, který následně dodává vína koncovým zákazníkům.

Lze také uvažovat o přístupu konkurenčních vinařství zmíněných v analýze Porter, upravit přístup a dodávat pod velkoobchodní privátní značkou a diverzifikovat tím své prodeje. Tato vína jsou převážně v kategorii Value for money, zabezpečují vinařství dostatečné cash flow avšak nenarušují tvorbu značky a povědomí o značce.

Dalším krokem by mělo být budování sítě externích obchodníků. Tito obchodníci fungují na bázi provize z prodeje, a tudíž nejsou zátěží nákladové části finančního plánu. Jsou placeni za prodané zboží. Tento druh prodeje již vinařství získalo díky spolupráci se společností Kafka Destilery, která funguje v Praze a prodej vína používá jako vyplnění kapacity svých obchodníků a zvýšení obrátu společnosti.

Cíl pět, je navázaný na spolupráci s odborným spolkem Vinaři Hustopečska. Z vypracované analýzy SWOT je třeba vybrat jeden z navržených postupů dle matice TOWS. Vybraným přístupem je strategie využití silných stránek a příležitostí v matici označený jako přístup SO: MAXI-MAXI. Zde by mělo vinařství využít své silné stránky, jež byly definovány jako unikátní prostory dané polohami vinic a architekturní autenticitou své prezentační budovy, kde je orientována výroba i ubytovací zařízení. Připojení příležitosti – spolku „Vinaři Hustopečska“ vede k vytvoření degustačního eventů za účasti známého šéfkuchaře. Event by měl probíhat částečně zážitkovou formou a částečně edukačně. Vína by měla být z minulého ročníku a také výběrová s certifikací VOC. Lokalita by se měnila v závislosti na pořadateli jednoho ze členů spolku. Během těchto eventů, by mělo dojít k oslovení koncového zákazníka na přímo, a to díky jeho přímému kontaktu s tvářemi vinařství, což je klíčové. Propagace večera by zpočátku probíhala online kampaní a oslovením stálých odběratelů.

Díky tomu, že tyto eventy probíhají vždy v jiném prostředí, naplánujeme jedenu z akcí, přímo v prostorách vinařství Vrátil.

Nemyslitelná strategie zde podrobně není uvedena, byla by to zřejmě expanze z čistě vinařského sektoru do širšího ekologického zemědělství s produkcí obilí, ovocných stromů apod.

4.5. Implementace na sociálních sítích

V této části implementace byla inspirace v italském vinařství BROLIO. Na Facebook se budou zveřejňovat aktualizace o nových produktech – Zveřejnění příspěvku včetně fotografie a popisu produktu, ve kterém vyzdvihneme jeho přednosti. Příspěvek bude obsahovat odkaz na e-shop, aby zákazníkům usnadnil přístup k nákupu produktu.

Must share příspěvky – Implementujeme využití infografik o vinařství, které mají za cíl rychle a jednoduše vysvětlit námi sdělovanou informaci. Infografika je jedním z nejlepších druhů příspěvků pro sdílení na Facebooku. Tento typ grafiky, pokud jsou vizuálně zajímavé upoutají pozornost sledujících a prezentují poutavým a snadno srozumitelným složitě nápady a témata. Tyto příspěvky jsou i velmi poutavé pro sledující, kteří procházejí svůj kanál informací. Pokud tato informace obsahuje zajímavé informace, mají také tendenci jí sdílet se svým okolím. (Zdroj: Advertia Digital)

Sdílení informací z vinařského oboru – Sdílení zpráv a článků o vinařském oboru s našimi sledujícími může být užitečným doplňkem strategie sociálních médií na Facebooku.

Budeme-li se držet informací o našem odvětví z důvěryhodných zdrojů, naši sledující začnou spoléhat na náš sociální profil při získávání důležitých informací o odvětví. Jasným příkladem je třeba sdílení nové techniky výroby vína, nebo málo známé práce při přípravě vinic na sklizeň hroznů. S posupujícím časem bude potřeba se uchýlit k tvorbě vlastního informačního obsahu za pomoci obsahu od jiných známých lídrů v oboru Tyto odkazy se poté stanou referenčním bodem pro potenciální i současné zákazníky.

Vytváření speciálních nabídek – Obyvatelé České republiky jako hlavní cílový trh vinařství jsou známí svou zálibou ve speciálních nabídkách a prodejních akcích. V rámci marketingové strategie Facebooku budeme sdílet slevové kódy na e-shop, soutěže, nabídky našich velkoobchodních partnerů a zvýšíme tak zapojení zákazníků do našeho obsahu.

Zapojení se do odpovědí v komentářích – Vlákna komentářů poskytují další způsob, jak se spojit se zákazníky a zvýšit tak podvědomí o značce. Pokud nám například uživatel pozitivně okomentuje fotografii jednoho z našich propagovaných produktů, budeme s ním komunikovat tak, že mu poděkujeme za jeho zájem a nadšení. Tím uživatelům ukážeme, že nám na zákaznících záleží. Nastane však i situace kdy najdeme negativní komentář což nám přináší možnost se za vzniklou situaci omluvit a vyzvat uživatele, aby nás kontaktoval přes messenger a problém s námi vyřešil. Čelíme-li negativním komentářům čelem, ukazujeme, že nám záleží na štěstí našich zákazníků.

Lajkování příspěvků sledujících – Poslední aktivitou spojenou s Facebookem je procházení

příspěvků, které se týkají našeho vinařství. Dává nám to příležitost ukázat našim zákazníkům, že na jejich názorech nám záleží a vytvořit si s nimi více přátelský vztah (Zdroj: Newsfeed).

Na Instagramu se použijí příspěvky ze zákulisí – Postování pravidelných příspěvků z tvorby za oponou. Tedy to, co není na první pohled vidět, avšak je zajímavé pro koncového zákazníka. Pravidelně budeme přispívat obrázky z výroby vína, jeho školení, lahvování a práce na vinici.

Citace a textové obrázky – Nedílnou součástí příspěvků na Instagramu je sdílení vizuálně zajímavého textu bez použití fotografií. Využijeme tradičních hodnot, kterých je obor i lokalita plná a poskytneme sledujícím motivační texty, které se dotknou jejich samé podstaty.

Obsah vytvořený uživateli – Obsah vytvářený uživateli je originální a nejdůležitější obsah specifický pro naše Vinařství vytvořený a publikovaný na Instagramu. Tento obsah má mnoho podob a to včetně obrázků, videí, recenzí, svědectví nebo dokonce podcastu. Tento obsah budou tvořit samotní zaměstnanci vinařství, skalní příznivci našeho vinařství z okruhu rodiny a přátel a samotní zákazníci, kteří se budou moci pochlubit svým přátelům svými posty o vinařství.

Instruktažní videa – Stejně tak jako na Facebooku, využijeme Instagram jako instruktažní platformu, která zaujme zákazníky. Tvorba těchto videí není náročná a má široký dosah v celé síti. V plánu jsou instruktažní videa o sabráži, správné degustaci vína, rozpoznávání odrůd a párování s jídlem.

Instasotries – Tato velmi oblíbený formát je nutné používat co nejčastěji. Budou se sdílet videa a fotografie našich zákazníků, provádět sdílení zajímavých odkazů s vinařskou a lokální tematikou a zároveň i speciálních akcí s odkazem na e-shop (Ryan, 2012).

Kontrolní mechanismy pro úpravu bude splňovat platforma Hootsuite¹⁰, přes kterou se budou jednotlivé příspěvky a reklamy plánovat a zároveň tím sledovat jejich účinnost.

Pro kompletní splnění všech cílů pomocí navržené strategie bude zapotřebí vytvoření pozice Key Account Managera buď z řad pracovníků vinařství nebo najmutím externího pracovníka, který se bude touto strategií zabývat. Pomocným vodítkem bude navržená metoda implementace strategického plánování tzv. Balanced ScoreCard zmíněná v teoretické části. Postup zavedení BSC má tyto základní kroky:

¹⁰ Platforma pro správu sociálních médií

- Vytvoření týmu, který pak následně řídí model BSC v jednotlivých SBU
- Kontrola vztahů příčina a následek
- Rozpad cílů a měřítek do organizačně nižší složky až na jednotlivce
- Zpětná vazba – analyzování měřítek výkonnosti firmy a uplatnění nově získaných znalostí. (Norton, Kaplan)

4.6. Kontrola plnění

Každá implementace si žádá průběžnou týdenní kontrolu plnění. Jako hlavní nástroj na zjištění odchylek od plánu a zpětné vazby pro implementační tým je třeba nastavit pravidelnou měsíční kontrolu.

V případě, že dojdeme ke skutečnosti, že jsme dosáhli daného cíle, je potřeba po delším časovém úseku např 6 měsíců, strategii důkladně vyhodnotit a v případě, že jsme nedosáhli chtěného výsledku nastavit její modernizaci a přizpůsobení trhu.

Pokud se dostaneme do fáze, kdy zjistíme, že strategie nefunguje v reálném prostředí trhu nebo byla špatně nastavena implementace a návrhy obsažené v této části jsou nerealizovatelné z důvodu nesouhlasu všech výše zmíněných, je třeba s tímto faktem pracovat a přizpůsobit novému návrhu.

Kontrola bude probíhat na všech úrovních, a to jak ve finančním sektoru, tak při plnění jednotlivých cílů, účinnosti, vhodnosti navržené strategie. Je samozřejmostí být neustále v kontaktu s realitou, proto nás čeká vyhodnocení správnosti cílů a případných změn.

Pro tuto část použijí prvky z teoretické části kapitoly implementace a konkrétně systém měření a výkonnosti Balanced ScoreCard.

Závěr

Společnost operující bez soustavného plánu a strategie a držení se základních hodnot nelze považovat za plně odpovědnou k sobě samé a svému růstu. Ve své práci jsem se pokusila vytvořit návrh marketingové strategie, pomocí které bude vinařství plnit své cíle marketingového plánu.

V první teoretické části práce jsem se věnovala analýze postupů, které jsem zpracovala do praktické části, tak aby jim bylo dostatečně rozuměno i širokou veřejností. Volila jsem k tomu volně dostupnou literaturu, která je považována v tomto oboru za odbornou.

Rozhodla jsem se tvorbu marketingového plánu tvořenou šesti kroky s pomocí

V praktické části jsem se zabývala podmínkami pro vinaře na českém trhu, dále představením podniku a jejími milníky. Zpracovala jsem konkrétní vizi a misi podniku a mapovala jsem vnitřní a vnější okolnosti, které na naše podnikání působí, a to konkrétně analýzou SLEPTE, konkurenční aktivitu pomocí Porterovy analýzy pěti sil a analýzy SWOT. Díky těmto atributům jsem navrhla strategii uvedla vyhovující marketingový plán s jasně stanovenými cíli. Vzhledem k nejisté době jsem se rozhodla ne příliš časově omezovat plán a soustředit se spíše krátkodobě na nejvíce potřebné kroky.

Z reálného hlediska předkládám cíle finančního i nefinančního typu, které mají odvrátit rizika a směřovat firmu k využití svých silných stránek.

Bakalářskou práci jsem zpracovala na základě mého studia, které mi dalo velmi podstatný základ a vzhled do problematiky marketingu obecně a nadále jsem samostudiem vybrala akademickou literaturu, kterou jsem doplnila o různé vědecké články, které se tomuto oboru věnují. Největším přínosem samozřejmě byly interní zdroje, které mi byly poskytnuty téměř neomezeně. Po předložení této práce bylo rozhodnuto, že je aplikovatelná v reálném prostředí a začínají se podnikat první kroky k uskutečnění předaného návrhu.

Summary

A company operating without a consistent plan, strategy and adherence to core values cannot be considered fully responsible for itself and its growth. In my work, I tried to create a proposal for a marketing strategy, what helps the winery to fulfil its marketing

plan goals.

In the first theoretical part of the thesis, I focused myself to the analysis of the procedures, which I incorporated into the practical part, so that they were sufficiently understood by the general public. I chose freely available literature, which is considered professional in this field. I decided to create a marketing plan consisting of six steps with formulation from Mrs Jakubikova.

In the practical part, I dealt with the conditions for winemakers on the Czech market, as well as the introduction of the company and its milestones. I created the specific vision and mission of the company and mapped the internal and external circumstances that affect our business, specifically by analysing SLEPTE, competitive activity using Porter's five forces analysis and SWOT analysis. Thanks to these attributes, I designed a strategy and introduced a suitable marketing plan with clearly defined goals. Due to the uncertain time, I decided not to limit the plan too much and to focus on the most necessary steps in the short term.

From a realistic point of view, I present financial and non-financial goals that are intended to clear the risks and direct the company to use its strengths.

I prepared my bachelor's thesis based on my studies, which gave me a very substantial foundation and insight into the issue of marketing in general, and I continued to self-study academic literature, which I supplemented with various scientific articles devoted to this field. Of course, the biggest benefit was the internal resources that were provided to me almost without limit. After the presentation of this work, it was decided that it is applicable in a real environment and the first steps are being taken to realize the submitted proposal.

Použitá literatura

VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha 3: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1

PŘIBOVÁ, Marie a George TESAR. Strategické řízení značky: Případové studie. Praha 3: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-X

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOUDELKOVÁ, Petra. Strategický management a marketing [Učební materiál]. 2019. Praha.

MANAGEMENT MANIA. Situační analýza. Management Mania [online]. 2016 [cit. 2021- 7-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>

RAYNOR, Michael E. The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It). Doubleday, 2007. ISBN 978-0-385-51622-8.

DRUCKER, Peter F. People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Routledge, 1997. ISBN 978-0 7506 2502 9.

KAPLAN, Robert S., NORTON David P. Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

LUDAČKOVÁ, Zuzana. Obchodní strategie překladatelské agentury Jipka – Moje jazykovka, 2021. 47 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Vedoucí diplomové práce Ing. Bc. Petra

Koudelková, Ph.D.

AAKER, David A. Brand Building. Brno: Computer Press 2003. ISBN 80-7226-885-6

RYAN, Damina. Understanding Digital Marketing, *Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. London: Kogan Page 2017, 4th edition. ISBN 9780749478438

Marketing Definition. In: AMA [online]. Chigago: American Marketing Society, 2017 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

MANAGEMENT MANIA. Situační analýza. Management Mania [online]. 2016 [cit. 2021- 7-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>

Řízení podle cílů - MBO. In: *Management Mania* [online]. Česko: Management Mania, 2019 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-podle-cilu>
Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: Management Mania [online]. Česko: Management Mania, 2016 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil. In: Mytimi [online]. Česko: mitimi, 2021 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil/>

SWOT. In: VA Akademie [online]. Česko: VA Akademie, 2015 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.va-akademie.cz/blog-pro-virtualni-asistenty/swot-analyza/>

VÁCHAL, Adam. Před 10 lety přišel obří otřes. Globální ekonomická krize v číslech a datech. In: Aktualne.cz [online]. Česko: Economia, 2018 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/globalni-ekonomicka-krize-2008-v-datech-den-podni/r~5f4503acb10111e899900cc47ab5f122/>

Jen minimum vinic neleží na jižní Moravě. In: ČSÚ [online]. USA: ČSÚ, 2011 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/jen_minimum_vinic_nelezi_na_jizni_morave20111220

Francie - o vinařských regionech. In: Wine World [online]. Česko: Wine World, 2011 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.wineworld.cz/francie-vinarske-regiony/>
Charakteristika Jihomoravského kraje. In: CZSO [online]. Česko: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/charakteristika_jihomoravskeho_kraje

Demografická situace. In: Europa.eu [online]. Česko: Evropská komise, 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

Vína z Moravy vína z Čech: *Character and Attributes of Moravian Wines* [online]. [cit.2021-04-17] Dostupné z:

<https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/en/encyclopedia/climate-topography-and-soil/character-and-attributes-of-moravian-wines>

SZPI (Státní zemědělská potravinová inspekce): *Zatřídování vín v komisi SZPI* [online]. 2011. [cit.2021-04-17] Dostupné z:<https://www.szpi.gov.cz/clanek/zatridovani-vin-v-komisi-szpi-po-1-9-2011.aspx>

Teze bakalářské práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce																
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:																
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Dehora Marie Vrátilová	Razítko podatelny: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Univerzita Karlova</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Fakulta sociálních věd</td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">14-09-2020</td> <td style="text-align: right;">-1-</td> </tr> <tr> <td>Čj:</td> <td style="text-align: center;">291</td> <td style="text-align: right;">Příloh:</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Přiděleno:</td> </tr> </table>	Univerzita Karlova			Fakulta sociálních věd			Došlo dne:	14-09-2020	-1-	Čj:	291	Příloh:	Přiděleno:		
Univerzita Karlova																
Fakulta sociálních věd																
Došlo dne:		14-09-2020	-1-													
Čj:	291	Příloh:														
Přiděleno:																
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2017/2018																
E-mail diplomantky/diplomanta: vratilovadehora@gmail.com																
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a PR/prezenční																
Předpokládaný název práce v češtině: Návrh marketingového plánu Vinařství Vrátil na 5 let Návrh v době krize																
Předpokládaný název práce v angličtině: Marketing plan of Winery Vratil for 5 years Proposal in crisis																
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezi) LS 2020/2021																
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Tématem této práce je marketingový plán pro vinařství, zasazení firmy do trhu, mise, vize a cíle, situační analýzy. V praktické části má práce za cíl stanovit použitelný marketingový plán stanovený na základě předchozí, teoretické, části a oblastí v ní nastíněných. Výsledek výzkumu by měl kromě mít hodnotu také pro praktické využití v oblasti strategického marketingu a propojení s online prostředím.																
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): <ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod <ul style="list-style-type: none"> - Vymezení tématu, teorie - Cíl práce 2. Marketingové plánování a marketingové strategie <ul style="list-style-type: none"> - Úvod do problematiky - Podíl trhu, mise, vize, cíle, finanční plán 3. Celkový obraz firmy na trhu <ul style="list-style-type: none"> - Klíčové pojmy a jejich definice - Úvod do problematiky sociálních sítí - SWOT - Návrh propagace a projevu 4. Výzkum trhu <ul style="list-style-type: none"> - - Výsledky výzkumu - Diskuze 5. Tvorba marketingového plánu <ul style="list-style-type: none"> - Analýza konkurence - Podíl na trhu 																

<ul style="list-style-type: none"> - Mise, vize, cíle - Finanční plán <p>6. Závěr</p> <p>7. Zdroje</p> <p>8. Přílohy</p>
<p>Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy): Data z provedeného výzkumu, firemní dokumenty</p>
<p>Postup (technika) při zpracování materiálu: Metoda výzkumu - dotazník</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p> <p>Aaker, David A.; Brand Building (2003). Computer Press. ISBN 80-7226-885-6. Vytvoření silné značky a její úspěšné uvedení na trh, jak vybudovat silnou firemní značku, která „přitáhne“ a udrží zákazníky, a také studentům na podnikatelských a obchodních fakultách, jimž objasní řadu reklamních a marketingových termínů.</p> <p>Kotler, Phillip, Keller Kevin L.; Marketing Management 12 (2005) Prentice Hall ISBN 0131457578. Výklad pokrývá všechna hlavní témata marketing managementu: od základů marketingu, vytváření marketingových strategií a plánů, marketingový výzkum a odhad poptávky přes navazování dlouhodobých vztahů se zákazníky, analýzu spotřebních a B2B trhů, brand management, produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie a programy až po zajištění úspěšného dlouhodobého růstu zahrnujícího uvádění nových tržních nabídek, účast na globálních trzích a řízení holistické marketingové organizace.</p> <p>Kotler Phillip; Moderní Marketing 4. vydání (2007) Grada. ISBN 978-80-247-1545-2. Kniha se komplexně zabývá všemi důležitými oblastmi marketingového řízení. Dívá se na praktický marketing nejen ze světového, přináší speciální poznatky důležité pro evropský trh, principy, praktické nástroje, metody a postupy marketingového řízení - od marketingového výzkumu, přes strategický marketing, B2B marketing, společenskou zodpovědnost, etiku marketingu až po marketingový mix.</p> <p>Ochrana, František. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. Univerzita Karlova, 2019. ISBN 9788024642000. Publikace se zabývá vztahem mezi volbou metodologie, metodou, výzkumným cílem a výslednou výpovědí v obecné rovině vědeckého zkoumání. Na teoretické bázi představuje jednotlivé typy metod a možnosti jejich uplatnění a analyzuje jejich přednosti a omezení.</p> <p>RYAN, Damian. Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. Fourth edition. London: Kogan Page, 2017. ISBN 9780749478438. Tento kniha ukazuje, jak využít sílu digitálních médií a využít ji k dosažení maximálního úspěchu v podnikání, nyní i v budoucnu. Pochopení digitálního marketingu se podrobně zabývá všemi klíčovými tématy.</p>
<p>Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)</p> <p>SLADKÝ, David. Implementace chatbota v letecké dopravě [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/uzbpoa/>. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ota Novotný.</p> <p>KUČEROVÁ, Tereza. Budování korporátní identity v prostředí sociálních a nových médií; Praha, 2018. 129 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Mgr. Daniel Köppl</p>

Seznam příloh

Příloha č. 1: tabulka

Název segmentu	Charakteristika segmentu	Počet zákazníků	Růst segmentu	Potenciál segmentu (tržby)	Potenciál segmentu (zisk)
Privátní klientela	Střední až vyšší společenská třída – klas. podle příjmů a vzdělání od 30 – 70 let.	100-200	Pomalejší, ale pokud přijde nový zákazník. Brzy se stává loajálním.	Dnes téměř tvoří třetinu prodeje.	Tvoří druhý největší podíl na zisku.
Gastronomie	Zážitková gastronomie.	20-30	Pomalý - nestabilní	1/4	
Hotely	Tři až pětihvězdové hotely.	5-7	Pomalý - stabilní	Polovina veškerého prodeje vín.	Tvoří největší podíl.
Online zákazníci	Většinou lidé, kteří vinařství zaregistrovali nebo úplně nová klientela, střední soc. vrstva, do 50 let.	variabilní	Pomalý - stabilní	1/5	Tvoří prozatím nejmenší podíl.