

# **Analýza konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška**

Karolína Přikrylová

---

Bakalářská práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína Příkrylová**  
Osobní číslo: **M14955**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky zabývající se konkurenceschopností podniku.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurenceschopnosti pomocí zvolených metod ve firmě Vinotéka Hruška.
- Analýzu vyhodnoťte a na základě vyhodnocení navrhněte opatření.
- Navrhnutá opatření podrobně finanční a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Gary a Philip. KOTLER. Marketing: an introduction. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2005, 720 s. ISBN 0-13-142410-6.**  
**DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.**  
**MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.**  
**MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Otto Bartók**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



  
doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

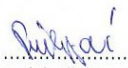
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.5.2018

Jméno a příjmení: KAROLINA PEJČEKOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška v Brně, na ulici Bašty 8, jež je franchisou společnosti vinařství Víno Hruška. První částí bakalářské práce je teoretická kapitola, ve které jsou shrnuty nejdůležitější poznatky týkající se franchisingu, konkurence, strategie a seznámení s jednotlivými možnostmi analýz. Hlavním cílem druhé části bakalářské práce je provedení jednotlivých analýz a zhodnocení konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška. Závěr práce obsahuje osobní návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška.

Klíčová slova: Víno Hruška, analýza, vinotéka, franchising, konkurence, konkurenceschopnost podniku, situační analýza,

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis is analysis of competitiveness of the Víno Hruška wine shop in Brno, on the street Bašty 8. Which is the franchise of the Wine Hruška winery company. The first part of the bachelor thesis is the theoretical part, which summarizes the most important knowledge about franchising, competition, company strategy and introduction to individual analysis possibilities. The main objective of the second part of the bachelor thesis is to evaluate the competitiveness of Wine Hruska Wine Shop. The ending of the thesis includes personal suggestions and recommendations for improvement of competitiveness of company vinotéka Víno Hruška.

Keywords: Víno Hruška, analysis, wine shop, franchising, competition, business competitiveness, situational analysis,

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Ottó Bartókovi za jeho rady a čas, který mi věnoval při řešení dané problematiky. Děkuji také majiteli vinotéky Víno Hruška Jakobovi Svinkovi a také provoznímu vinotéky Janu Blahynkovi, kteří si na mne našli čas a poskytli mi veškeré potřebné podklady. Rovněž bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace pro online výzkum a kamarádům, kteří mi byli oporou.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 TRH</b> .....	<b>12</b>
<b>2 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
2.1 FRANCHISING .....	13
2.2 HISTORIE A DEFINICE FRANCHISINGU .....	13
2.3 VÝHODY FRANCHISOVÉ PODNIKÁNÍ .....	16
2.4 NEVÝHODY FRANCHISOVÉ PODNIKÁNÍ .....	17
2.5 PRÁVNÍ ZÁKLAD FUNGOVÁNÍ FRANCHISINGU .....	18
<b>3 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES</b> .....	<b>19</b>
3.1 NAVAZOVÁNÍ KONTAKTU SE ZÁKAZNÍKY .....	19
3.2 MARKETINGOVÝ MIX ČTYŘI „P“ .....	20
<b>4 TRŽNÍ KONKURENCE</b> .....	<b>21</b>
4.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	21
4.1.1 Prvenství v nízkých nákladech.....	21
4.1.2 Diferenciace produktu .....	22
4.1.3 Tržní orientace .....	22
4.2 POJETÍ KONKURENCE V MIKROEKONOMII .....	23
4.3 PORTEROVO POJETÍ KONKURENCE.....	23
4.4 KVALITNÍ STRATEGIE DLE PORTERA .....	24
<b>5 MIKROEKONOMICKÉ FORMY KONKURENCE</b> .....	<b>28</b>
5.1 KONKURENCE MEZI NABÍDKOU A POPTÁVKOU .....	28
5.2 KONKURENCE NA STRANĚ POPTÁVKY .....	28
5.3 KONKURENCE NA STRANĚ NABÍDKY.....	28
5.3.1 Cenová konkurence .....	29
5.3.2 Necenová konkurence .....	29
5.3.3 Dokonalá konkurence.....	30
5.3.4 Nedokonalá konkurence.....	31
<b>6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO A KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ</b> ....	<b>32</b>
6.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	32
6.1.1 Dodavatelé.....	33
6.1.2 Odběratelé .....	33
6.1.3 Noví účastníci.....	33
6.1.4 Konkurenční boj.....	33
6.1.5 Substituty.....	33
6.2 ANALÝZA PESTLE .....	34
6.3 ANALÝZA SWOT.....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU VINOTÉKA VÍNO HRUŠKA</b> .....	<b>37</b>

7.1	PŘÍBĚH ZNAČKY VÍNO HRUŠKA .....	37
7.2	VINOTÉKA VÍNO HRUŠKA V BRNĚ – ULICE BAŠTY 8.....	38
7.3	MEZNÍKY VINOTÉKY VÍNO HRUŠKA.....	39
7.3.1	Elektronická evidence tržeb .....	39
7.3.2	Novela vinařského zákona .....	40
7.4	ANALÝZA PORTFOLIA VINOTÉKY.....	42
7.4.1	Produkty .....	42
7.5	SLUŽBY .....	43
<b>8</b>	<b>MARKETINGOVÝ PROCES VINOTÉKY.....</b>	<b>45</b>
8.1	MARKETINGOVÉ NÁSTROJE VINOTÉKY VÍNO HRUŠKA .....	45
8.2	MARKETINGOVÉ NÁSTROJE CELÉHO VINAŘSTVÍ VÍNO HRUŠKA .....	46
<b>9</b>	<b>KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>48</b>
9.1	ONLINE DOTAZNÍK .....	48
<b>10</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO A KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ VINOTÉKY VÍNO HRUŠKA.....</b>	<b>51</b>
10.1	COMPANY (PODNIK).....	51
10.1.1	Pět kritérií kvalitní strategie dle M. E. Portera.....	52
10.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	53
10.2	CUSTOMERS (ZÁKAZNÍCI) .....	54
10.3	COMPETITORS (KONKURENCE) .....	54
10.4	COLLABORATORS (SPOLUPRACUJÍCÍ OSOBY) .....	55
10.5	CLIMATE/CONTEXT (MAKROEKONOMICKÉ FAKTORY).....	56
10.6	SWOT ANALÝZA .....	57
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A OPATŘENÍ .....</b>	<b>60</b>
11.1	FINANČNÍ A RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	61
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Pro každého podnikatele je konkurenceschopnost podniku velmi významný pojem, hlavně díky velmi přesycenému trhu dnešní doby. Na začátku nového podnikání je pro podnik stěžejní analýza dané odvětví trhu a jeho konkurence, aby si nově vzniklá firma mohla vytvořit svoji strategii. Svoji individuální taktikou si podnik určí svoji konkurenční výhodu, tu ale musí neustále udržovat. Během své podnikatelské činnosti se majitel a vedení podniku musí průběžně informovat o svém konkurenčním postavení na trhu a současně je zapotřebí hledat i další možnosti konkurenčních výhod.

Tématem mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška. Pocházím z vinařské oblasti a zaujalo mne podnikání v tomto odvětví, ve kterém pozoruji velkou konkurenceschopnost. Podnik vinotéka Víno Hruška mne zaujal také franchisovým konceptem, na kterém je podnikání majitele vinotéky postavené.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První z nich se zabývá definicí trhu, podnikáním, franchisingem, které jsou stěžejní pro pochopení vztahu mezi vinařstvím a vinotékou Víno Hruška v Brně. Dále následují teoretické poznatky zabývající se definicí konkurence, druhy a formy konkurence, pojetím konkurence, strategií podniku, nakonec představuje Porterův model pěti konkurenčních sil, PESTLE analýzu a SWOT analýzu.

Praktická část je zaměřená na komplexní analýzu konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška, jež je franchisou vinařství Víno Hruška. Na začátku je značka Víno Hruška a vinotéka Víno Hruška představena a je zde provedena analýza portfolia a konkurenční strategie podniku. Praktický oddíl poté pokračuje situační analýzou, včetně metody pěti kvalitních kritérií strategie dle Portera, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a PESTLE analýzy. Situační analýza je dále doplněna analýzou SWOT. Veškeré analýzy jsou v poslední kapitole zhodnoceny a jsou navržena opatření na zlepšení konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška, opatření jsou podrobena finanční a kritické analýze.

Cílem práce je analyzovat konkurenceschopnost vinotéky a inspirovat majitele v jeho další cestě podnikání, popřípadě svými návrhy dopomoci ke zlepšení konkurenčního postavení podniku.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost podniku vinotéky Víno Hruška a navrhnout opatření na zlepšení její konkurenceschopnosti.

Tato analýza byla provedena na základě využití kvantitativních metod, dotazníkového online šetření. V neposlední řadě i kvantitativní metodou, jež bylo interview s provozním a majitelem vinotéky Víno Hruška. Dále jsem využila metody indukce pro vyvozování závěrů a metody dedukce při vytváření teoretických poznatků.

Hlavní částí analýzy podniku byla analýza konkurenčního a marketingového prostředí pomocí situační analýzy 5 C, ve které byli zahrnuti Porterovy modely (Porterův model pěti konkurenčních sil nebo analýza základu kvalitní strategie dle Portera) a analýza PESTLE. Celá situační analýza 5 C byla doplněna SWOT analýzou, jež byla využita pro analýzu a zkoumání slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Analýzy byly vyhodnoceny a na jejich základě má vinotéka k dispozici komplexní zhodnocení současného konkurenčního postavením na trhu. Což byl také jedním z hlavních cílů této bakalářské práce. Za pomoci zjištěných faktů, nashromážděných kvantitativním výzkumem a situační analýzou jsou navržena doporučení na zlepšení podniku. Navrhnutá opatření byla podrobena finanční a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TRH

Trh je oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně zboží a služeb mezi jednotlivými subjekty prostřednictvím směny. V ekonomickém pojetí je trh definován jako prostor, v jehož rámci na sebe vzájemně působí skupiny prodávající a kupující, jež obchodují s danými komoditami, aby určili ceny a množství směňovaných statků. (Vlček, 2016, s.74)

Trh je tedy místo, v němž se pohybují skuteční a potencionální kupci daného produktu či služby. Pro ně je typické sdílení potřeb či přání, která jsou uspokojena prostřednictvím směny. Velikost trhu závisí na počtu osob, které si přejí uspokojit své přání a potřeby. Současně mají potřebné zdroje pro vstup do aktu směny a jsou ochotni tyto prostředky nabídnout, aby získali po čem touží. V marketingovém pojetí představuje trh téměř vždy prodávající výrobce a kupující trh. Dnešní moderní hospodářství nabízí velké množství trhů, kde výrobci využívají těch, na nichž jsou k dispozici zdroje (trh surovin, pracovní síly a peněžní trh). Ty nakupují a přetváří je ve výrobky a služby, které distribuují prostředníkům, kteří je prodávají konečným spotřebitelům. Ti naopak prodávají svoji práci a tím získávají peněžní prostředky právě na nákup zboží a služeb. Firmy se snaží rozvíjet výrobky a služby na trzích, které mohou nejlépe obsloužit a na kterých budou pro zákazníky vytvářet určitou hodnotu. (Kotler a Armstrong, 2004, s.41)

Dalším typem trhu je trh státních zakázek, v němž stát sám nakupuje výše uvedené trhy a platí tržním subjektům, vybírá daně od účastníků směny a poskytuje veřejné služby. Celá světová a každá národní ekonomika představují souhrnný celek vzájemně se ovlivňujících trhů, které jsou propojeny směnnými procesy. (Kotler a Armstrong, 2004, s.41)

Cílem marketingu je řízení tržních vztahů v ekonomice. Marketingový specialisté se snaží porozumět potřebám a přáním jednotlivých tržních subjektů. Jelikož směnné procesy neprobíhají automaticky, musí prodávající vyhledávat kupující a poznat jejich potřeby. Dále musí navrhovat kvalitní výrobky a služby, u nichž je potřeba stanovit cenu, podpořit jejich prodej a v neposlední řadě řešit skladování a distribuci tohoto zboží. K základním marketingovým aktivitám patří vývoj nových produktů, výzkum, komunikace se zákazníky a dodavateli, distribuce zboží, cenová politika firmy a kvalita služeb zákazníkům. Většina větších firem proto ráda využívá schopností marketingových specialistů. (Kotler a Armstrong, 2004, s.42)

## 2 PODNIKÁNÍ

Trh by nemohl fungovat jak bez poptávky výrobků a služeb, tak ani nabídky výrobků a služeb. Tedy ani podnikatelů, kteří na trhu nabízejí své produkty a služby. V ČR definuje Obchodní zákoník dvě základní právní formy podnikání: fyzické osoby (OSVČ) a právnické osoby (obchodní společnosti).

### Podnikání fyzických osob

Fyzická osoba vzniká zápisem do živnostenského rejstříku, seznam živností je součástí živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. Fyzické osoby neboli OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné) jsou osoby podnikající na základě živnostenského listu nebo koncesní listiny (výjimkou jsou profese, ty jsou jednotlivě vyjmenovány v zákoně). (Altaxo, ©2015)

### Podnikání právnických osob

Právnické osoby neboli obchodní společnosti jsou osoby zapsané v obchodním rejstříku. Jsou založené za účelem podnikání více osob nebo podnikání většího rozsahu na základě společenské smlouvy. Každá společnost má svoji právní subjektivitu, která se v každém státě liší a vždy se řídí příslušnou legislativou. V ČR se obchodní společnosti rozdělují na osobní společnosti (veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti) a kapitálové společnosti (akciové společnosti nebo společnosti s ručeným omezením). (Altaxo, ©2015)

Další formy podnikání jsou: obchodní družstva nebo evropské obchodní společnosti (evropská akciová společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení) (Altaxo, ©2015).

### 2.1 Franchising

Franchising je novější a čím dál více využívanější formou spolupráce mezi podnikateli.

### 2.2 Historie a definice franchisingu

První moderní franchisové systémy vznikly na počátku roku 1860, kdy „Singer Sewing Machine Company“ povolila cestujícím prodejcům prodávat šicí stroje pod vlastním jménem a na vlastní účet. Dalším předchůdcem franchisingu byla Coca-cola, která prodávala svůj produkt podle tohoto vzoru před více než sto lety. (Franchising v České republice, 2015, s. 18)

První historicky starší typ franchisingu je tedy tzv. výrobní franchising, jenž představoval povolení k prodeji určitých značkových výrobků (např. nápojů nebo automobilů), kdy

franchisor poskytnul franchisantovi přesný popis výrobního postupu apod. (Řezníčková, 2009, s. 11).

Nová forma franchisingu se rozvinula až po druhé světové válce. Franchisový systém se musel uzpůsobit požadavkům velkých trhů. Vedle klasického prodeje produktů nebo nabídky služeb bylo nutné vybudovat nový jednotný systém odbytu. Začala se vyvíjet jednotná prezentace podporující značku, a to vedlo k jejímu profilování. Kupující tak mohl jednoduše rozlišovat jednotlivé nabídky a systémy. Právě v této době roste význam značky, pod kterou si dnes vybavíme určité informace o kvalitě, ceně, spolehlivosti výrobce a také její odlišnosti od jiných produktů. (Franchising v České republice, 2015, s. 18)

Další vývoj franchisingu spočíval v jeho rozšíření o služby, a předávání zkušeností a obchodních postupů (Franchising v České republice, 2015, s. 18). Komplexnější a dnes i častější formou je podnikatelský franchising, jinak také odbytový franchising nebo package franchise, který je podnikáním na klíč (Řezníčková, 2009, s. 11).

Franchisanti dnes v USA tvoří 35 % veškerého maloobchodního prodeje. V dnešní době je zde téměř nemožné projet autem, aniž bychom nenarazili na McDonald's, Subway, Holiday Inn. Společnost McDonald's je jedním z nejúspěšnějších a také největších poskytovatelů franchisingu, který má ve sto dvaceti zemích světa 29 250 restaurací a dosahuje ročních tržeb 40 miliard dolarů. (Kotler a Armstrong, 2005, s. 593)

### **Definice franchisingu**

V současné době existuje mnoho definic franchisingu. Děje se tak z toho důvodu, že jsou různé formy franchisových systémů, dochází k rozvoji jednotlivých prvků franchisingu a roli hrají i odlišnosti v legislativě země. Za jednu z nejlépe propracovaných a nejnáročnějších definic franchisingu lze považovat definici mezinárodní asociace amerických franchisorů (Řezníčková, 2009, s. 5), která franchising definuje jako: *určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“.*

*Franchisor splňuje následující znaky:*

- *podnik nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol (případně ochranou známkou) pro výrobní, obchodní činnost nebo činnost služeb, ale také zkušenosti, vědomosti (know-how) a franchisant je oprávněn je využívat,*

- *podnik disponuje určitými výrobky a/nebo druhem služeb v přesně určeném rámci a originální obchodní koncepcí, kterou může franchisant přebrat a využívat. Tato koncepce je založena na specifických a vyzkoušených obchodních technikách. Protože má franchisant k dispozici právo využívat obchodní jméno, obchodní koncepci, technologii a know-how franchisora, je tento systém daleko dokonalejší než jiné systémy, např. koncesní nebo licenční (Večer, 1992, citace podle Řezníčková, 2009, s. 31).*

Jinou definici uvádí Česká asociace franchisingu a internetová stránka Top Franchising, podle nich je franchising v podstatě pronájem práv k podnikání, která využívá opakování úspěšného podnikatelského nápadu na více místech a pod stejnou značkou. Jde o obchodní strategii a metodu podnikání, jež je založena na spolupráci právně a finančně nezávislých a samostatných podniků, franchisora a jeho franchisantů, přičemž jedna strana poskytuje licenci a zaběhnutou úspěšnou obchodní značku a druhá strana podle určitých pravidel a za úplatu pod touto značkou samostatně podniká. (Top franchising, ©2017) Podnikatel, který si franchisu pořídí, proto může očekávat obchodní koncepci na klíč umožňující úspěšné uplatnění na trhu (Franchising v České republice, 2015, s. 18).

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí, kterou však musí franchisanti dodržovat. Tímto právem se franchisant opravňuje a zavazuje k přímé nebo nepřímé úplatě po dobu franchisové smlouvy za výběr z těchto možností: jméno franchisorovy firmy, jeho ochranou známku, servisní známku, jiná práva z průmyslového, duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody, procedurální systém. Franchisor je také povinen dodržet obchodní a technickou podporu vůči franchisantovi. (Franchising v České republice, 2015, s. 18)

Franchisant musí platit za právo být součástí systému, to je však jen malá část celkové sumy, kterou franchisant investuje při podpisu franchisingové smlouvy. Vstupní náklady zahrnují rovněž pronájem a leasing vybavení, a zařízení a někdy též pravidelný poplatek. Například franchisant firmy McDonald's investuje hned na začátku do zřizovacích nákladů až dvanáct milionů korun, dále platí poplatek za služby a za pronájem vy výši 11,5 % svého obrátu. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 592)

„Know-how“ je soubor nepatentovaných praktických znalostí a zkušeností franchisora, které jsou utajené (nejsou veřejně dostupné), podstatné (nepostradatelné pro použití franchisora) a jsou specifikované detailně (Franchising v České republice, 2015, s. 18).

*Jedenkrát vymyslet a mnohokrát uplatnit* (Franchising v České republice, 2015, s. 19).

Know-how může být např. marketingový a provozní systém podnikání. Společnost McDonald's požaduje po svých franchisantech, aby po dobu tří týdnů navštěvovali její „Hamburgerovou univerzitu“ v Oak Brook ve státě Illinois, kde se franchisanti učí, jak vést podnik. Také kromě docházky na univerzitu musí dodržovat určitá pravidla při nákupu materiálu. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 593)

### **2.3 Výhody franchisové podnikání**

Franchising přináší pro zájemce o franchisovou licenci mnoho výhod, podnikatel od franchisora obdrží všechny podmínky k samotnému podnikání, což mu ulehčí start v byznysu. Franchisant sice musí počítat s omezenou volností, jinak je však právně plnohodnotným a samostatným majitelem svého podniku. (Franchising v České republice, 2015, s. 20)

Franchisová koncepce musí splňovat základní pilíř franchisingu, být realizovatelná a mít významnou pozici na trhu. Díky franchisovému systému může podnikatel s větší jistotou a rychlostí dosáhnout ekonomického úspěchu. Pomocí ověřené koncepce a úspěšnému systému se vyhne velkému množství překážek a omylů, nehledě na to, že se díky jménu franchisingu dostává rychleji do povědomí zákazníků, jelikož se stává součástí osvědčené firmy se známou a uznávanou značkou. (Franchising v České republice, 2015, s. 20)

Další výhodou je, že si zájemce franchisingu může zvolit obor, ve kterém má minimální nebo žádné zkušenosti. S odpovídajícím školením franchisant dosáhne schopností samostatně vést a řídit svůj podnik. Franchisový systém zároveň umožňuje franchisantům a jejich zaměstnancům zvyšování kvalifikace, a to díky silné podpoře franchisora, který pomocí franchisové centrály řídí své strukturované školící programy. Za tyto služby franchisor platí průběžně franchisové/licenční poplatky. (Franchising v České republice, 2015, s. 20)

Přínosem jsou také lepší nákupní podmínky franchisanta, které může získat, anebo centrální reklama placená ze společného reklamního a marketingového fondu. Jelikož jsou franchisoví partneři zavázáni k příspěvku do tohoto fondu, značka si může dovolit dražší a velkolepější reklamu, která je většinou účelnější než taková, kterou by si mohl dovolit samostatný podnikatel. (Franchising v České republice, 2015, s. 20)

Aby nedocházelo ke konkurenci ve vlastní síti, je vytvořena další zásada, která stanovuje určitý počet franchisových poboček na daném území. Díky tomu mají franchisanti velkou



výhodu, jsou s ostatními franchisanty na „stejné lodi“. Pokud franchisor tuto zásadu poruší, mohou franchisanti podat stížnost. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 594) Tu mohou podat k Rozhodčímu soudu, pouze však v případě, že si obě strany franchisové smlouvy zvolily rozhodčí doložku pro všechny spory, které mohou nastat (Řezníčková, Franchising, 2009, s. 57).

V ideálním případě je franchisingový systém výhodný pro obě strany. Franchisanti mají možnost např. proniknout na nové území za velmi krátkou dobu. Také mají prospěch jak z franchisantovy znalosti místních poměrů a podmínek, tak z motivovaných a snaživých pracovníků, kteří nejsou pouze zaměstnanci, ale i samostatnými podnikateli. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 594)

## 2.4 Nevýhody franchisové podnikání

Vše má své pro a proti, takže i franchisingové podnikání přináší své nevýhody a rizika. Jasně viditelnou nevýhodou je dodržování pravidel a ustanovení franchisové smlouvy, franchisant se musí smířit i s jednotnou image franchisového konceptu. Franchisor má také právo např. na kontrolu provozovny franchisanta, většinou si již ve smlouvě zajišťuje předkupní právo na provozovnu franchisanta. Dále díky platbě franchisových poplatků dochází k pomalejší kapitálové návratnosti investovaných prostředků. Franchisant může být poškozen franchisorem a ostatními franchisanty (korupční skandály, podvody, šikana, rasová diskriminace, daňové spekulace) a vzhledem ke společné značce se může jakýkoliv problém dotýkat i nevinných franchisantů. (Franchising v České republice, 2015, s. 21)

Franchisorovi však hrozí také mnoho rizik. Franchisant může svým nezodpovědným jednáním poškodit dobré jméno franchisora, a tím snížit tržby ostatním franchisantům na dalších provozovnách. Když např. jeden franchisant firmy McDonald's použije závadné suroviny, které zákazníkům způsobí zdravotní potíže. O problému se dozví tisk a tento problém medializuje. Spotřebitelé se však budou bát, že tyto suroviny používají všechny pobočky a raději si vyberou jiný podnik s občerstvením. Franchisor tedy nemá stoprocentní kontrolu nad provozovnou, jakou by měl v případě, kdyby ji vlastnil a zaměstnával by zde své zaměstnance. V tuto chvíli je však franchisant samostatný podnikatel, franchisor mu tedy nemůže nic nařizovat a musí se k němu chovat jako k partnerovi, pokud tedy chce nějakou změnu, musí o jejím přínosu přesvědčit franchisanta sám. (Franchising v České republice, 2015, s. 21)

Franchisor musí často čelit tlaku franchisanta na zařazení výrobku nebo služeb jež nejsou součástí franchisové dohody. Velmi nepříjemný rizikem pro franchisora může být touha po osamostatnění. Po několikaletém úspěšném provozování může získat franchisant dojem, že podnik zvládne vést i zcela samostatně a franchisový vztah mu nepřináší tolik výhod, aby v něm pokračoval. V dobře fungujícím franchisovém systému by tento problém samozřejmě neměl nastat, jelikož by franchisant při osamostatněním přišel o veškeré slevy, podporu, rady a vzdělání, které mu tento vztah přináší a bez něj by se franchisantovi podnikalo mnohem složitěji. (Franchising v České republice, 2015, s. 21)

## 2.5 Právní základ fungování franchisingu

Franchisingová smlouva je dvoustrannou právní smlouvou (typ kombinované smlouvy), uzavřená mezi dvěma právně i ekonomicky samostatnými subjekty. Zahrnuje prvky nej-různějších smluvních typů (nejčastěji prvky smlouvy licenční, o obchodním zastoupení) zasahuje do řad právních oblastí. Na vztah franchisantů v podmínkách České republiky je potřeba aplikovat ustanovení obchodního zákoníku. (Řezníčková, Franchising, 2009, s. 31)

*Franchisingová smlouva je právním vyjádřením vztahu franchisora a franchisanta – partnerů franchisingového podnikání. Je základem jejich dlouhodobé spolupráce. Ve franchisingové smlouvě jsou zakotvena veškerá pravidla a principy fungování vztahu mezi franchisorem a franchisantem. (Řezníčková, Franchising, 2009, s. 31)*

Franchisingové smlouvy mohou mít dva charaktery, prvním jsou master franchisingové smlouvy, které po splnění smluvně vymezených podmínek opravňují franchisanta poskytovat dále, ve smluvně vymezeném území, franchising dalším zájemcům o franchising. Druhým typem jsou přímé franchisingové smlouvy, na jejichž základě je franchisant oprávněn franchisovou licenci jen používat. Je možná kombinace obou typů franchisingových smluv, podnikatel tedy může samostatně podnikat a zároveň uzavírat přímé franchisingové smlouvy s novými franchisanty. (Řezníčková, Franchising, 2009, s. 31)

### 3 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES

Strategický plán firmy definuje poslání firmy, právě naplňování strategických cílů mají za úkol marketingoví specialisté, ti mají na starosti přípravu a realizaci marketingové strategie. Celý marketingový proces je zaměřený na cílového zákazníka, se kterým si chce podnik vytvořit pevné spojení, které by firmě přineslo zisk. Na proces však působí spousta vnitřních a vnějších faktorů. Vnitřními faktory jsou: výrobová politika, cenová politika, komunikační politika, distribuční politika, obchodní mezičlánky, veřejnost, konkurence, dodavatelské firmy. Vnějšími faktory jsou různé druhy prostředí: ekonomické, demografické, technologické, přírodní, sociální, kulturní, politické a právní. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 102)

*Firma si nejprve vymezí trh, který následně rozdělí do menších segmentů, vybere ty nejslibnější a soustředí se na uspokojení potřeb cílových zákazníků (Kotler a Armstrong, 2004, s.102). Poté si sestaví odpovídající marketingový mix, k jeho sestavení a realizaci je zapotřebí provést marketingové analýzy, plánovací činnosti, realizaci strategie a její kontrolu. Pomocí těchto aktivit firma sleduje marketingové prostředí a přizpůsobuje se jeho subjektům i vlivům, které uvnitř marketingového prostředí působí. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 103)*

#### 3.1 Navazování kontaktu se zákazníky

K poznání skutečných přání a potřeb zákazníků musí firma provést pečlivou analýzu spotřebitelů a jejich chování. Nelze totiž předpokládat, že na určitém trhu bude firma prodávat všem zákazníkům se ziskem nebo alespoň ne všem stejným způsobem. Zákazníků existuje příliš mnoho a každý z nich má různé potřeby. Firma si proto musí rozčlenit trh do segmentů a připravit strategii, která vybraným skupinám výrobky firmy prodá se ziskem lépe než konkurence. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 103)

Takový proces má tři fáze: segmentaci trhu, targeting a positioning. První fáze segmentace trhu znamená jeho rozdělení do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na tyto skupiny je možné působit na míru vytvořeným marketingovým mixem. I když je možné každý trh rozdělit na segmenty, ne každý segment je účelný. Například u prodeje balené vody by se příliš nezměnilo, kdyby podnik volil jiný marketingový přístup k ženám a jiný k mužům, oba segmenty by tu reagovaly na marketingový přístup firmy stejně. Naopak u dvou druhů automobilů je potřeba zvolit jiný

marketingový přístup, jelikož skupina vyhledávající rodinné vozy by reagovala na jeden marketingový přístup jinak než skupina, jež upřednostňuje sportovní automobily. Firmy se proto zaměřují na uspokojení potřeb jednoho nebo více segmentů. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 104)

Po segmentaci trhu následuje targeting, což je proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. Podnik si zvolí takový segment trhu, o kterém si myslí, že mu může poskytovat největší hodnotu, a to nejlépe pořád. Strategie výběru jednoho segmentu, či jen jeho částí, někdy znamená omezení prodeje, ale naopak vyšší zisk. Další strategií však může být oslovení několika segmentů, které se skládají z různých zákazníků, avšak se stejným přáním. Většina firem vstupuje na trh s oslovením jednoho segmentu a v případě úspěchu, se začne zaměřovat na další. Velké společnosti se však většinou snaží ovládnout celý trh a vyrábějí různé výrobky různým tržním segmentům. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 104)

Poté co se podnik rozhodne pro určitý segment, musí si zvolit postavení, jež chce u zákazníků zaujmout. Postavením rozumíme místo, které výrobek zaujme v mysli zákazníka ve vztahu od konkurence k výrobku. Podnik musí jasně odlišovat produkt firmy od ostatních nabízených produktů soupeřů. Této fázi se říká positioning. Při přípravě positioningu firma nejdříve přemýšlí nad možnými konkurenčními výhodami svého výrobku a na nich staví jeho pozici. Jestliže chce firma získat konkurenční výhodu, nabídne nižší cenu nebo vyšší kvalitu výrobků než konkurence. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105)

### **3.2 Marketingový mix čtyři „P“**

Jakmile si podnik zvolí celkovou marketingovou strategii, začíná s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu. Čtyři „P“ neboli „marketingový mix“ jsou metodou pro zhodnocení čtyř klíčových marketingových nástrojů výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, která podniku umožní upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Mezi čtyři „P“ patří: products (produkty), place (místo), price (cena), promotion (propagace). (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105)

## 4 TRŽNÍ KONKURENCE

Pro tržní prostředí je typické, že se v něm vyskytuje tržní konkurence. Každý podnikatelský subjekt se tedy snaží získat konkurenční výhodu nad firmou, která nabízí spotřebitelům stejné nebo podobné produkty. Konkurenční prostředí se stále mění a tomu je potřeba přizpůsobovat svoji konkurenční strategii. Firma si svoji strategii zvolí hned na začátku podnikání nebo se k ní časem dopracuje. Firmy, které žádnou konkurenční strategii záměrně neuplatňují se i tak podle některých základních principů konkurenční strategie chovají. (Urbánek, 2010, s. 158)

### 4.1 Konkurenční strategie

Jak říká základní marketingové pravidlo, pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než její konkurence. Proto se marketingovému oddělení nestačí zaměřit pouze na uspokojení potřeb zákazníků, ale je nutné získat zároveň strategickou výhodu. Díky, které se v mysli spotřebitelů nabídka firmy jasně odliší od konkurenčních nabídek. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 177)

Neexistuje však jedna univerzální strategie, která by byla nejlepší pro každou firmu. Výběr vhodné strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v odvětví v porovnání s konkurencí. Strategie vhodné pro velké dominantní firmy, mohou být příliš drahé pro malé firmy, a naopak pro malé firmy existují strategie, jejichž úspěch je pro velké společnosti nedosažitelný. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 178)

Koncem 70. let Porter stanovil obecné konkurenční strategie, jinak také marketingové nebo protikonkurenční strategie. Tyto obecné strategie jsou již desetiletí pilířem učení o konkurenčních strategiích a konkurenčním boji. Jsou pojmenovány jako: prvenství v nízkých nákladech, diferenciaci produktu, tržní orientace. (Mikoláš, 2005, s. 164)

#### 4.1.1 Prvenství v nízkých nákladech

První obecnou strategií je mít nízké náklady nebo také nižší náklady než mají soupeři. Záleží vždy na oblasti podnikání, na konkrétních podmínkách každého podniku v daném místě podnikání a také na čase. Pokud se však firmě daří podstatně snížit náklady, přinese to zvýšení výnosů, díky tomu se může naskytnout možnost snížit ceny produktů, čímž dochází k posílení postavení firmy na trhu. Některé ceny však není možné ovlivnit, jelikož

i vstup do podnikání může být velmi nákladný. Naopak se ale mohou naskytnou příležitosti, při kterých dojde ke snížení nákladů bez zapříčinění firmy a stačí této příležitosti pouze využít (touto příležitostí může být např. vznikne situace, kdy bude mnoho lesních vývrátů způsobených vichřicí v určité oblasti, bude potřeba se jich v tuto chvíli rychle zbavit, jestliže je dřeva v této oblasti dostatek, může klesnout cena dřeva). (Mikoláš, 2005, s. 164)

#### 4.1.2 Diferenciace produktu

Druhou obecnou strategií je diferenciací neboli odlišení výrobků a služeb. Touto strategií není myšleno pouze dělat něco jinak než konkurence, ale dělat to lépe než konkurence. Pokud se firmě podaří této strategii dosáhnout bývá velmi účinná, zisková a vytváří velmi dobré základní postavení pro soupeření metodou pěti konkurenčních sil. V případě využití této strategie si firma musí uvědomit, že zároveň nemůže využít i strategie nízkých nákladů, jelikož diferenciací, vývoj a inovace produktů je většinou velmi nákladná. Diferenciací firmy nemusí zahrnovat pouze jeden vlastní výrobek, ale např. způsob vykonávaných doplňkových služeb, nabídce náhradních dílů, vysokou kvalitu nebo životnost produktu atd. (Mikoláš, 2005, s. 165)

#### 4.1.3 Tržní orientace

Podstatou třetí konkurenční strategie je tržní orientace neboli soustředění pozornosti na určitý produkt nebo vybraný segment trhu. Středem soustředění pozornosti může být nějaký konkrétní nový trh (z demografického, geografického a jiného hlediska). Tato strategie je tedy vždy cílená na zvolený objekt, na rozdíl od strategie nízkých nákladů či diferenciací produktu. Také ji firma může kombinovat s jednou ze dvou prvních strategií. Principem strategie je prokázat zákazníkovi, že vybraný výrobek umí firma vyrobit lépe než konkurence nebo že nabízí lepší specializované služby (zaměřené na určitou cílovou skupinu) a ty dokáže poskytovat mnohem lépe než konkurence. Firma, jež si zvolila tuto strategii, se detailně věnuje pouze jedné oblasti, a tím se odlišuje od ostatních firem. Ostatní firmy si to díky širšímu portfoliu nemohou dovolit. (Mikoláš, 2005, s. 166)

Tržní orientací si firma může dovolit dosahovat nižších nákladů a diferenciací produktu nebo obojího zároveň. Také sebou však tato strategie nese jistá omezení a kompromisy, např. omezení tržního podílu.

## 4.2 Pojetí konkurence v mikroekonomii

Dle slovníku cizích slov (Slovník, 2002, citace podle Mikoláše, 2005, s. 65): Konkurenci představují soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Konkurence je vztah dvou a více subjektů, kdy konkurent potřebuje pro vstup do tohoto vztahu splnit dva základní předpoklady:

- musí být „konkurenční“, to znamená, že musí mít konkurenční potenciál,
- musí mít „konkurenční“ zájem, musí tedy chtít vstoupit do tohoto konkurenčního vztahu a k tomu je zapotřebí vlastnit specifický potenciál, jako je podnikavost.

Je potřeba si uvědomit rozdíl mezi konkurencí, kterou chápeme jako výsledek (produkt) aktivity firmy a konkurenceschopností, která představuje potenciál firmy (Mikoláš, 2005, s. 65).

Mikroekonomie obvykle definuje konkurenci jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží/služby, tedy jako konkurenci napříč trhem, tudíž jako střetávání nabídky a poptávky (Mikoláš, 2005, s. 65).

## 4.3 Porterovo pojetí konkurence

Dle Portera jsou dva důležité faktory, které hrají roli v chápání konkurence. Prvním je správný způsob myšlení a druhým faktorem jsou správné analytické nástroje.

### Správné myšlení

Strategie firmy velmi úzce souvisí s podstatou konkurence. Odpovídá nám totiž na základní otázku a to, jak se podnik stane mimořádně výkonným vedle své konkurence. Mnoho podnikatelů a manažerů o konkurenci uvažuje jako o formě boje, ve kterém se konkurenční firmy na přeskáčku předhání a snaží se být v tomto boji nejlepší. Michael Porter říká tomuto boji syndrom konkurenčního usilování o to být nejlepší. Podle Portera je mnohem důležitější dosáhnout konkurenčního úspěchu vytvářením jedinečné hodnoty podniku, nevidět tedy konkurenci jako formu boje, naopak jako výzvu vytvořit mimořádnou neboli bezkonkurenční hodnotu podniku, právě tu, kterou bude mít konkurence problém napodobit (Magretta, 2012, s. 25). Konkurenční jednání se spíše zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků než na ničení soupeřů. Právě proto, že je kolem nás mnoho potřeb, které je možné uspokojovat, existuje také mnoho způsobů, jak zvítězit. V podnikání se tedy může dařit

více vítězům, kteří spolu mohou existovat na jednom trhu. Každý soutěžící si může vytvořit svoji disciplínu. (Magretta, 2012, s. 30)

*Magretta (2012, s. 42) uvádí: že pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku.*

### **Konkurenční výhoda**

Velmi důležitým pojmem je konkurenční výhoda, ta je obecně považována za zbraň proti svým soupeřům, za něco, co dává zákazníkovi důvod rozhodnout se právě pro určitou značku či produkt. Obecně známý pojem tzv. konkurenční výhodu uvedl právě Porter. Ten ji považuje za nástroj vytváření hodnoty a při takovém utváření hodnoty i za nástroj odlišení se oproti konkurenci. Konkurenční výhoda nám tedy ukazuje nakolik je hodnotový řetězec odlišný od konkurence, a nakolik je konečný výsledek hospodaření lepší než odvětvový průměr. To znamená, že si může podnik účtovat relativně vyšší cenu nebo fungovat při relativně nižších nákladech nebo obojí. Pokud naopak podnik dosahuje nižší ziskovosti než konkurence, má buď nižší ceny nebo vyšší relativní náklady, popř. obojí. (Magretta, 2012, s. 69)

### **Správné analytické nástroje**

K docílení mimořádné výkonnosti podniku je důležité se zaměřit na dvě části. První částí je struktura odvětví, v němž se konkurenční boj odehrává, pro její analýzu se používá Porterův metodický rámec pěti sil (podrobně popsany viz kapitola: Analýza marketingového a konkurenčního prostředí). V druhé části je podstatné zaměřit se na relativní postavení firmy v rámci odvětví, které zhodnotíme pomocí hodnotového řetězce, jenž je více popsany v další kapitole. (Magretta, 2012, s. 26)

## **4.4 Kvalitní strategie dle Portera**

Nejlepších formou obrany proti konkurenci je velmi dobrá strategie. Za strategii můžeme obecně považovat jakýkoliv program či plán. Podle Portera je dobrá ta konkurenční strategie, jejímž výsledkem bude skvělá ekonomická výkonnost (Magretta, 2012, s. 19). Pro zhodnocení kvality strategie Porter používá pět základních kritérií:

- jedinečná hodnotová nabídka
- jedinečný hodnotový řetězec
- vylučovací rozhodnutí



- strategický soulad
- časová kontinuita strategie

*Strategie objasňuje, jak organizace vystavená konkurenci bude dosahovat mimořádné úrovně výkonnosti. Tato definice je zdánlivě prostá. (Magretta, 2012, s. 28)*

### Jedinečná hodnotová nabídka

Prvním kritériem je jednoznačně zaujmout jedinečné konkurenční postavení na trhu, toho lze dosáhnout jedinečně vytvořením individuální hodnotové nabídky. Volba konkrétního druhu hodnoty, kterou se firma rozhodne nabízet svým zákazníkům, je pilířem pro to stát se jedinečným. (Magretta, 2012, s. 97)

*Dle Portera je hodnotová nabídka prvek strategie, který se obrací ven, do vnějšího prostředí organizace, k zákazníkům, k poptávkové straně podnikatelské činnosti. Hodnotový řetězec se obrací dovnitř, k provozním činnostem. Strategie má zásadně integrační roli, když spojuje poptávkou a nabídkovou stranu. (Magretta, 2012, s.99)* Hodnotová nabídka může být zaměřena přímo na jeden segment nebo na více segmentů. Některé firmy své trojúhelníkové hodnotové nabídky zaměří na volbu zákazníka, ta je pro firmu na prvním místě. Taková volba potom vede k dalším zbývajícím stranám trojúhelníku: k potřebám (volba potřeby, kterou bude firma uspokojovat) a relativní ceně (poskytování nadbytečné služby, speciální funkce produktů či služby „vyšší úrovně“). (Magretta, 2012, s. 99)



Obrázek 1 Hodnotová nabídka (vlastní zpracování)

### Jedinečný hodnotový řetězec

Podniková konkurenční výhoda tkví v činnostech a rozhodnutích vykonávaných jinak než soupeři. Proto je k jedinečné hodnotové nabídce zapotřebí vytvořit na míru přizpůsobený jedinečný hodnotový řetězec. (Magretta, 2012, s. 20)

Vytvořit pro zákazníka hodnotu a uspokojit jeho potřeby jsou dva významné prvky na cestě k firemnímu úspěchu. Na této cestě se však musí podílet všechna oddělení firmy představující jednotlivé články jednoho individuálního hodnotového řetězce. Každý článek vyvíjí aktivitu, jejímž výsledkem je vytvoření hodnoty. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 98)

Porter uvádí, že smyslem hodnotového řetězce je odlišit se od své konkurence stovkami činností, jako jsou např. řízení dodavatelského řetězce, vedení týmu, vývoj produktů nebo dodávání zákazníkům. Hodnotový řetězec je sled činností, které firma vykonává při konstruování, výrobě, produkci, propagaci, prodeji, dodávání a prodejní podpoře svých produktů. Tyto činnosti firmy vykonávají, když se zapojují do konkurenčního jednání, jejichž cílem je, vykonávat je tak, aby podnik vytvářel hodnotu a získal zdroje pro konkurenční výhodu. (Magretta, 2012, s. 77)

### **Vylučovací rozhodnutí**

Konkurenční výhoda je závislá na přijímání rozhodnutí, na volbách, které jsou odlišné od rozhodnutí, voleb konkurentů a na přijímání vylučovacích rozhodnutí. Právě to je třetím Porterovým kritériem dobré strategie. Vylučovací rozhodnutí znamená např. odmítnout jeden typ zákazníka, aby se poskytly lepší služby ostatním zákazníkům. Třetímu kritériu se také říká svorník strategie, jelikož strategii drží pohromadě a také přispívá jak k vytváření, tak i udržování konkurenční výhody. Díky vylučovacímu rozhodnutí si stále udržují konkurenční výhodu, např. firmy jako jsou IKEA, McDonald's, Walmart, Apple atd. (Magretta, 2012, s. 123)

*Vylučovací rozhodnutí jsou strategickým ekvivalentem rozcestí. Vydáte-li se jednou cestou, nemůže jít i druhou. (Magretta, 2012, s. 124)* Nutnost učinit volbu „buď anebo“, může být dle Portera ze tří důvodů. Prvním důvodem může být neslučitelnost vlastností produktu, kdy jeden produkt nemůže uspokojit všechny potřeby zákazníků. Například firma IKEA je noční můrou pro zákazníka, který chce udělat rychlý nákup a jde pouze pro jednu věc. Za druhé se vylučovací rozhodnutí musí přijmout vzhledem k činnostem samým. Příkladem bude hotel Four Seasons, kde je věnována vysoká péče zákazníkům, nemůže být však stejná péče věnována tam, kde zákazník o pozornost nestojí, v takovém případě by byly náklady na péči zákazníka vynaloženy zbytečně. Třetím důvodem jsou případné neslučitelnosti, pokud jde o image nebo pověst firmy. Příkladem by byla představa, ve které by výrobce Ferrari uvedl na trh minivan. (Magretta, 2012, s. 130)

### **Strategický soulad**

K dobré strategii je taktéž potřeba spojení více klíčových způsobilostí, to znamená, zaměřit se na více věcí, ne pouze na jednu. Ty musí mít být navzájem provázané a musí mezi sebou vytvářet určitý vztah neboli strategický soulad. Soulad je tedy čtvrtým důležitým kritériem. (Magretta, 2012, s. 20)

Díky tomuto souladu, se strategie stává mnohem udržitelnější, neboť soupeři znesnadňuje pochopení a zvyšuje počet překážek, které musí zdolat pro napodobení složitého systému činností jejich strategie. Tento vzájemný vztah mezi činnostmi posiluje konkurenční výhodu, jelikož kvůli němu dochází ke snižování nákladů podniku nebo zvyšování hodnoty jiných činností, které zvyšují ochotu zákazníka zaplatit. (Magretta, 2012, s. 215)

### **Časová kontinuita strategie**

Posledním základním kritériem je časová kontinuita strategie. Není možné hned na začátku podnikání vytvořit skvělou strategii a postupem času ji již neměnit, naopak strategie se musí postupem času prohlubovat a zdokonalovat. Jelikož i konkurence je dynamická, mění se prostředí firmy, potřeby zákazníků, vyvíjí se technologie a vznikají nové, stejně tak se musí vyvíjet a inovovat strategie. (Magretta, 2012, s. 160)

Rozvinutí jednotlivých částí strategie, jako je jedinečný hodnotový řetězec, vylučovací rozhodnutí, strategický soulad, vyžadující čas. Časová kontinuita je proto nástrojem, který organizaci umožňuje vytvořit si svoji vlastní konkurenční výhodu, je totiž velmi nepravděpodobné, že by konkurenční výhodu organizace dokázaly vypracovat hned, bez určitého času. (Magretta, 2012, s.159) Kontinuita posiluje firemní značku, pověst firmy, její vztah se zákazníky, pomáhá také určit klíčové dodavatele, distribuční kanály, posiluje zlepšení v rámci jednotlivých činností, dovedností, schopností a také jejich celkové sladění (Magretta, 2012, s. 163).

Když Porter popisuje strategii, vybírá si firmy, jako je např. IKEA, která má podnikovou strategii na velmi dobré úrovni. Svůj komplexní podnikový systém, elegantně řešený, s vysokou konkurenční výhodou ve svém odvětví však nevytvořila hned při otevření první prodejny, ale během několika desetiletí. (Magretta, 2012, s. 171) Právě proto je časová kontinuita jedním z pěti základních kritérií. *Strategie, to je cesta, nikoli pevný bod.* (Magretta, 2012, s. 171).

## 5 MIKROEKONOMICKÉ FORMY KONKURENCE

Hlavní prameny dnešní ekonomie uvádí, že „reálná“ (skutečná) ekonomická konkurence může nastat a volně působit pouze v tržním hospodářství. Konkurence má však řadu dalších forem a projevů. Formu konkurence určují tržní okolnosti, někde si soupeři konkurují cenou, jinde pomocí reklamy. (Mikoláš, 2005, s. 65)

Podstata mikroekonomické teorie je postavena na zkoumání chování podniku v konkurenčním prostředí. Na definici konkurence určené mikroekonomií obvykle navazuje většina modelů konkurence v dalších oborech, jako je marketing, právní vědy a částečně i v teorii a praxi řízení podniků. (Mikoláš, 2005, s. 66)

Máme tři základní formy konkurence: konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky, konkurence na straně nabídky.

### 5.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

První formou je konkurence napříč trhem neboli konkurence mezi nabídkou a poptávkou. Na jedné straně stojí výrobci se zájmem prodat to co vyrobili, a to s co největším ziskem. Na druhé straně spotřebitelé, kteří chtějí v co nejvyšší míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a služeb, za co nejnižší cenu. Rovnovážného stavu lze tedy dosáhnout pouze kompromisem mezi těmito protichůdnými postoji. Např. pro prodejce je cena nízká, pro spotřebitele je příliš vysoká, proto se obě strany musí rovnovážnému stavu snažit přiblížit. (Mikoláš, 2005, s. 66)

### 5.2 Konkurence na straně poptávky

Další formou je konkurence na straně poptávky, která je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, a to i za cenu, že tak jedná na úkor ostatních spotřebitelů. Jestliže je vyšší poptávka než nabídka, vede konkurence mezi spotřebiteli k růstu ceny. (Mikoláš, 2005, s. 66)

### 5.3 Konkurence na straně nabídky

Třetí formou je konkurence na straně nabídky. Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnější podmínky, tak, aby maximalizoval svůj zisk. Dalším cílem je oslabovat pozici svých konkurentů, protože čím nižší podíl na trhu konkurence zabírá, tím spokojenější výrobce je. Tato konkurence roste, jestli-

že je nabídka menší než poptávka, v tu chvíli konkurence mezi výrobci obvykle způsobí pokles ceny. Mikroekonomie rozlišuje konkurenci na straně nabídky na čtyři další formy: cenovou, necenovou, dokonalou a nedokonalou. (Mikoláš, 2005, s. 67)

### 5.3.1 Cenová konkurence

Cenová konkurence využívá tvorbu ceny jako nástroj konkurenčního boje. To znamená, že se výrobci snaží přilákat zákazníka právě snižováním ceny vlastního zboží, tak, aby dosáhli co největší množství kupujících. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Jestliže je strategií firmy, stát se nejlepší, nastává situace, kdy všichni usilují o získání stejného zákazníka, společnosti bojují o každou obchodní příležitost, o každý prodej. Poté dochází k tomu, čemu Porter říká konkurenční připodobňování. Během tohoto soupeření se soupeři začínají podobat jeden druhému, zákazníci mají jediné kritérium pro výběr, a to cenu. Cenovou konkurencí netrpí jen výrobci, kterým se zvyšují náklady. Vedlejší účinky mnohokrát dopadají na zákazníky, dodavatele, zaměstnance, jestliže konkurující aktéři, začnou šetřit na zdrojích a jsou nuceni snižovat náklady. Může se stát, že postupně selže i vše ostatní. V situaci, kdy ceny zcela udusí ziskovost odvětví, je častým protiopatřením omezení konkurence pomocí konsolidace. Více firem se sjednotí v jednu a omezí se tak počet konkurentů v odvětví. Poté může snadněji jedna nebo malé množství firem ovládnout trh. (Magretta, 2012, s. 32)

*Cenová konkurence, upozorňuje Porter je nejničivější formou soupeření. Čím více se soupeření opírá o cenu, tím více jde o soutěžení o to „být nejlepší“ (Magretta, 2012, s. 55).*

### 5.3.2 Necenová konkurence

K maximalizaci svých zisků a minimalizaci zisků konkurentů používají podniky buď cenovou konkurenci (uvedenou výše), nebo necenovou konkurenci. Ta je založená na snaze získat zákazníka metodami konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni, diferenciaci výrobku, designu, image apod. Většinou však firmy propojují obě formy, cenovou i necenovou konkurenci. Obě formy se navzájem prolínají a doplňují, s tím, že každá forma má své pro a proti. Cenová soutěž je výhodná pro spotřebitele, jelikož dochází ke snižování cen, naopak pro výrobce je velmi nákladná. Může se stát, že výrobci nedokážou korigovat cenovou soutěž a skončí bankrotem. Necenová konkurence přináší pozitivum v růstu kvality a technických parametrů produkce. Negativním dopadem je však plýtvání finančních prostředků na, např. reklamu, podporu prodeje. (Mikoláš, 2005, s. 67)

### 5.3.3 Dokonalá konkurence

Rysy dokonalé konkurence:

- na trhu existuje mnoho malých podniků s rozdílným produktem, ale každý z těchto podniků je natolik malý, že nedokáže ovlivnit tržní cenu
- neexistuje pro podniky omezené množství vstupů a výstupů v odvětví
- existuje velké množství spotřebitelů

Konkurenci se říká dokonalá z toho důvodu, že je podnik příjemcem ceny, když se tedy bude snažit co nejvíce snížit svoje náklady, zvýší tím svůj zisk. (Management, Marketing, ©2018)

V rámci toho, čemu se v klasické ekonomické teorii říká „dokonalá konkurence“, spolu vyrovnání konkurenti soupeří v prodeji stejných produktů tak, že snižují ceny, čímž sráží své zisky. Podle Portera právě tato situace vypovídá o špatné strategii firmy (neboť jde o soutěž „být nejlepší“). Klasická teorie říká, že dokonalá konkurence je nejefektivnější způsob podpory společenského blahobytu. To, co je dobré pro zákazníky, je špatné pro firmy, nižší ceny pro zákazníky, znamenají nižší zisky pro firmy a naopak. Porter však nabízí jiný pohled na to, k čemu dochází, kdy se firmy snaží být nejlepšími. Když se firmy snaží napodobovat a přizpůsobují své nabídky, zákazníci mohou mít prospěch z nižších cen, bohužel však mohou být nuceni vzdát se možnosti výběru. Nabídka začíná být „standardní“ a z výrobků se stává „standardní zboží“. To je dobré pro „průměrného“ zákazníka, průměr je však tvořen spotřebiteli, kteří žádají více než průměr (např. luxusnější design mobilního telefonu) a těmi, které toto „průměrné“ zboží uspokojuje přes míru (např. zbytečně složité funkce, které zákazník nevyužije). (Magretta, 2012, s. 35)

Předbíhají-li se firmy, aby se co nejdříve dostaly na stejný bod, je opravdu těžké udržet si dlouhodobě vedoucí postavení. Konkurenční výhoda se pak stává pouze dočasnou. Firmy se sice snaží o zlepšení v oblasti jakosti a kvality s vidinou zisku, náklady však rostou a možnost použít finanční prostředky do další investice je čím dál mizivější. Není proto lehké dále zvyšovat hodnotu produktů pro zákazníky. V praxi je pro zákazníky i firmy taková úporná konkurence málokdy „dokonalá“. Bohužel však dle Portera tento druh konkurence stále více převládá v mysli dnešních manažerů. (Magretta, 2012, s. 36)

#### 5.3.4 Nedokonalá konkurence

Model nedokonalé konkurence vyvolává na trzích nerovnost ekonomických subjektů. U nedokonalé konkurence je na straně nabídky trh ovládán monopolem, monopolní konkurencí nebo oligopolem. Monopol je tržní situace, za které nabídku celého odvětví zajišťuje jeden výrobce, který má absolutní nadvládu nad kupujícími. Monopolní konkurence vzniká na trhu s jedním diferenciovaným výrobkem mezi mnoha výrobci. Oligopol je nejčastější tržní strukturou, větší část nabídky produkuje několik velkých výrobců a zbytek dodávají malé a střední subjekty. (Vlček, 2016, s.92)

Nedokonalá konkurence může nastat i na straně poptávky, jde buď o monopson, ten představuje situaci, kdy je na straně poptávky pouze jeden kupující. Pokud je trh tvořen velkou skupinou poptávajících, kde má však několik kupujících dominantní postavení, jde o oligopson. (Vlček, 2016, s.92)

## 6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO A KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Pro podnik je velmi důležité stanovení cílů a vizí, jež dále určují volbu strategie a budoucí směr podniku. Je tedy potřeba si uvědomit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Toho podnik dosáhne pomocí situační analýzy. Situační analýza 5 C je metodou, která zkoumá a komplexně zachycuje všechny podstatné informace včetně vnějších faktorů (makro a mikro prostředí) i vnitřních faktorů (faktorů působících na vnitřním prostředí podniku), které ovlivňují současnou i budoucí situaci podniku. (Managementmania, ©2011-2016)

Situační analýza je rozbor současného stavu, jehož smyslem je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy (Jakubíková, 2013, s.94). Proto se situační analýza využívá pro strategické či marketingové plánování. Podnik nejdříve musí důkladně poznat realitu, aby mohl správně rozhodovat o své strategii a tím také o svém budoucím směru. Výsledkem situační analýzy jsou podklady pro tvorbu strategií, plánů, návrhů budoucího chování podniku. (Managementmania, ©2011-2016)

Nejčastější podoba situační analýzy je 5 C, některé literatury lehce pozměňují obsah a uvádí i 4 C nebo 7 C. Company (podnik), Customers (zákazníci), Competitors (konkurence), Collaborators (spolupracující firmy, osoby), Climate/Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) toto C bude analyzováno pomocí analýzy PESTLE (Managementmania, ©2011-2016).

Součástí je SWOT analýza, která situační analýzu doplňuje. Vnitřní prostředí podniku je analyzováno pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil

### 6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model má pět částí, jimiž jsou dodavatelé, odběratelé, noví účastníci, konkurenční boj a substituty. Výstupem je znázorněná síla konkurence a ziskovosti v analyzovaném prostředí, ta nám pomáhá předvídat příležitosti a hrozby konkurenčního prostředí. Pomocí tohoto modelu je možné vybudovat strategii umožňující udržet náskok před konkurenty a zmírnit její tlak. (Buzan, 2013, s. 184)



### 6.1.1 Dodavatelé

Dodavatelé určují vstupní veličiny produktu či služby a v závislosti na své vyjednávací síle mohou rozhodovat o ceně a dostupnosti. U dodavatelů je tedy důležité zhodnotit, jak silná je pozice podniku ve srovnání s dodavatelem surovin, jestli je jich v odvětví hodně či málo. Jestli by byla změna dodavatele levná nebo drahá a nehrozí-li podniku, že by se z dodavatele mohl stát přímý konkurent. K dosažení nejlepšího poměru kvality a ceny, musí podnik získat konkurenční výhodu, musí si tedy určit, kteří dodavatelé jsou nejlepší a s těmi spolupracovat. (Buzan, 2013, s. 187)

### 6.1.2 Odběratelé

Odběratelé jsou organizace nebo lidé, kteří na trhu vytváří poptávku. Pro zjištění síly jednotlivých zákazníků je dobré zhodnotit zvláště produkt, koncentraci, informace, citlivost na cenu, výběr produktů a integraci. (Buzan, 2013, s. 187)

### 6.1.3 Noví účastníci

Čím jednodušší je vstup podniku v jednotlivém odvětví na trh, tím větší procento nových účastníků může podnik očekávat. U tržního odvětví, které má naopak vysoké bariéry při vstupu na trh, očekáváme spíše zboží a služby s vyšší marží. Překážkami pro vstup na trh mohou být např. nutné vysoké počáteční investice, věrnost značkám, regulace, náklady na škálování, náklady na změnu dodavatele nesené zákazníkem a omezené distribuční kanály nebo zdroje. (Buzan, 2013, s. 188)

### 6.1.4 Konkurenční boj

Další částí, která se v tomto modelu analyzuje, je konkurenční boj. Zde je potřeba určit intenzitu, s níž boj mezi jednotlivými firmami v daném odvětví probíhá. Intenzita závisí na několika faktorech: struktura trhu (ovládá trh jedna firma, nebo řada konkurentů), náklady na podnikání v odvětví, růst trhu a rozdíly mezi produkty, náklady, které musí zákazník vynaložit na změnu dodavatele a cíle konkurence (růst podílu na trhu, zisk atd.). Největší konkurenční boj je většinou v odvětví, kde nejsou mezi produkty velké rozdíly a přejít ke konkurenci není pro zákazníka drahé. (Buzan, 2013, s. 188)

### 6.1.5 Substituty

Posledním konkurenční silou Porterova modelu jsou substituty. Substitut je náhražka konkrétního zboží. Ve chvíli, kdy pro zákazníky existuje alternativa, snižuje se poptávka po

daném zboží a tím také jeho síla na trhu. Jak moc substituty ovlivní podnikatelské odvětví, zhodnotíme pomocí těchto faktorů: věrnost ke značce, náklady na změnu dodavatele, kvalita zboží a trendy v odvětví (Buzan, 2013, s. 188).

## 6.2 Analýza PESTLE

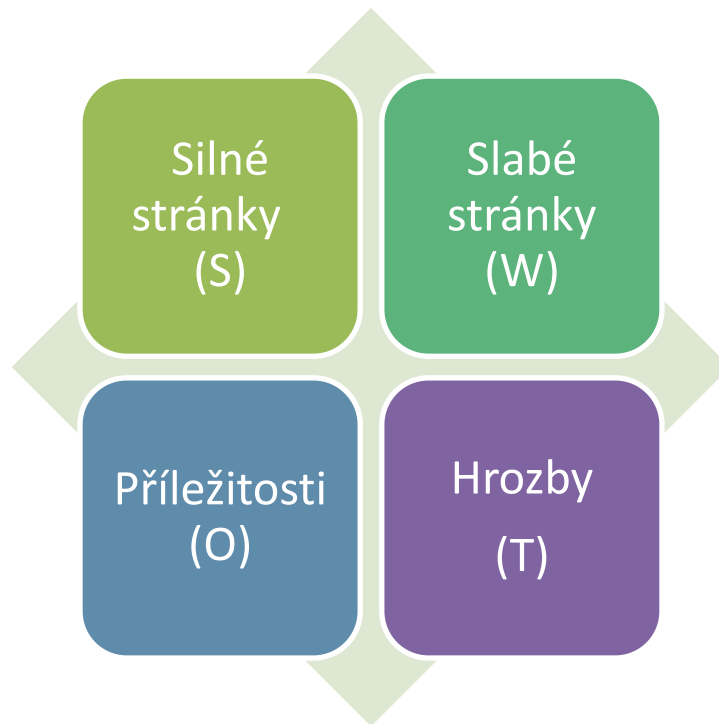
Analýza PESTLE je model, který se zaměřuje na analýzu prostředí, v němž se firma pohybuje. PESTLE je zkratka pro prostředí: politické (political), ekonomické (economic), sociální (social), technologické (technological), etické (ethics) a demografické (demographic). Pomáhá porozumět vnějším vlivům na společnost, obvykle je nelze přímo ovlivnit a lze je vnímat jako příležitost nebo jako hrozbu. (Buzan, 2013, s. 183)

Analýza PESTLE je velmi používaným a nepostradatelným pomocníkem pro předpovězení klíčových trendů a vývoje v okolním prostředí, které firmu mohou zasáhnout. Výsledky firma využije, např. pro strategické plánování nebo zkvalitnění výběru směru, kterým nejlépe lze dál vést firmu, lze ji použít i při plánování marketingu, vývoje firmy i produktů. (Buzan, 2013, s. 184)

## 6.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT je jednoduchý a jednoznačně nejoblíbenější a nejrozšířenější nástroj pro manažery, který byl vytvořen v šedesátých letech minulého století. Pomáhá při poradách u strategického plánování. (Porter, 2012, s. 207) Pomocí této analýzy se lehce identifikuje současný stav firmy a faktory okolí, které mohou na podnik působit. Posuzuje se zde vnitřní a vnější prostředí podniku. SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí, kdy S jsou silné stránky (strong), W slabé stránky (weakness), O příležitosti (opportunities) a T hrozby (threats). S vnitřním prostředím podniku jsou spojeny slabé a silné stránky, zatímco vnějšího okolí podniku se týkají příležitosti a hrozby. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)

Výsledkem analýzy bývají plány využívající silných stránek a minimalizující slabé stránky podniku, jenž těží z nastávajících příležitostí a vyhýbají se hrozbám nebo alespoň zmenšující jejich dopad. SWOT analýzu lze využít při pravidelném hodnocení firemní strategie, při přípravě žádosti o peníze či při rozhodnutí strategické otázky. Na jejím vypracování by měl nejlépe pracovat různorodý tým, složený z pracovníků různých oddělení a perspektivy. (Buzan, 2013, s. 189)



*Obrázek 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)*

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU VINOTÉKA VÍNO HRUŠKA

### 7.1 Příběh značky Víno Hruška

Samotná společnost a vinařství Víno Hruška byla založena v lednu roku 2007. Majitelé navázali na více jak 100 let starou vinařskou tradici. Společnost vznikla díky prarodičům majitele společnosti, kteří vlastnili vinice. Kořeny historie tohoto vinařství sahají do roku 1842, kdy se jako první o vinařství staral Tomáš Hruška se 4 hektary vinohrádků, od té doby si již 8 generací předává cenné zkušenosti a rady v oblasti pěstování vinné révy a výroby vína. (Vinohruska, ©2015)

Není divu, že se zakladatelé rozhodli v rodinné tradici pokračovat, proto obohatili vinařskou produkci o nevšední dárky a dárkové balení, které utváří celkovou image firmy (Vinohruska, ©2015). *Začínal jsem jako obchodní zástupce ve Vinařské společnosti Blatnička. Ta byla pod tlakem odběratelů, kteří nám neumožňovali přímý kontakt se zákazníkem. Přitom zákazník je náš největší partner, se kterým musíme hovořit a dbát na jeho požadavky. Proto jsme se ženou založili firmu Víno Hruška pod stejnojmennou značkou, která nám otevřela prostřednictvím nového podnikatelského modelu přímou cestu našim stávajícím i novým, věřím, že spokojeným „zákazníkům“. Stanislav Hruška (jednatel společnosti).* (Vinohruska, ©2015)

Víno Hruška je svěží, ambiciózní a neotřelá společnost, která se nezabývá jenom samotným prodejem vín, ale i doplňky a pochutinami, které k vínu jednoznačně patří (Vinohruska, ©2015).

Sídlo společnosti je v malebné moravské vinařské oblasti Blatnička, kde se nyní obhospoďuje 40 hektarů vinic. Majitelé v této oblasti stále využívají místní Terroir k výrobě kvalitních a odrůdově charakteristických vín. (Vinohruska, ©2015)

Jelikož byla společnost Víno Hruška velmi úspěšná, stala se v roce 2009 franchisorem. Díky franchisingu jsou produkty k dostání nejen v Blatničce, ale také v několika vlastních a franchisových dárkových prodejnách a vinotékách Víno Hruška po celé České a Slovenské republice. (Vinohruska, ©2015)

Majitelé společnosti říkají, že jméno mají jen jedno, a proto každou věc, kterou dělají, dělají zodpovědně. Mottem společnosti je „Víno, které chutná“ a „Služby, které Vám nenabídne každý“. (Vinohruska, ©2015)

## 7.2 Vinotéka Víno Hruška v Brně – ulice Bašty 8

Vinotéka Víno Hruška je jednou z franchis společností Víno Hruška. Franchising funguje na základě uzavřené franchisingové smlouvy mezi společností Víno Hruška a samostatným podnikatelem Jakubem Svinkou.

Vinotéka a vinný bar s posezením a dětským koutkem se nachází v centru Brna na ulici Bašty 8. Cílem vinotéky Víno Hruška i celého vinařství je maximální spokojenost zákazníků. Vinotéka Víno Hruška zpestřuje sortiment kvalitních moravských vín a širokého výběru vína ze zahraničí také kávou a vinným nealkoholickým nápoji pro děti či klasickými nealkoholickými nápoji. Pro uspokojení potřeb všech zákazníků vinotéka nabízí široký sortiment delikates (např. v podobě sýrů, paštik, oříšků, jež umocní zážitek z vína), dárkové předměty nebo doplňkové služby (např. pískování skla dle přání zákazníky nebo vinný catering či individuální servis pro firemní klientelu). (Víno Hruška, ©2015)

Maximální spokojenost zákazníka, který využije posezení vinotéky, podtrhuje nádherný osobitý design, který vytvořil sám majitel, franchisor majiteli pouze doporučil typ dřeva a odstín barev. Atmosféru ve vinotéce podtrhují zaměstnanci výběrem hudby, zákazníci tu při posezení mohou slyšet tóny jazzu, swingu či latiny.

Vize celé značky Víno Hruška je jedinečnou kvalitě, kladném vnímání a emocích, které produkty a značka u zákazníků vzbuzují. Vinotéce tato vize zajišťuje konkurenční výhodu a přináší úspěch. (Vino Hruška, ©2015)

Majitel vinotéky pochází z vinařské rodiny, od dětství pomáhal při výrobě vína, práce bylo vždy hodně, a proto by nikdy nepomyslel na to, že s vínem bude nejen pracovat, ale dokonce i podnikat.

Nejdříve svoji kariéru směřoval zcela jiným směrem, po čase byla však potřeba tento směr změnit a tato změna ho znovu nasměrovala k vínu. Začal pracovat ve skladu s vínem, hned po pár měsících se projevil majitelovy podnikatelské sklony, díky kterým se stal vedoucím skladu. Další zkušenosti, které v tomto vinařství získal, později využil v podnikání se svojí vinotékou, nejen, že vinařství vlastnilo dvě vinotéky s posezením, ale také se zde seznámil s velkým množstvím druhů a odrůd vín pocházejících z různých oblastí a vinařství. Dalším přínosem bylo setkání se sommelierem, jenž se stal v budoucnu vedoucím pracovníkem vinotéky Víno Hruška. Co bylo však pro začátek podnikání s vínem Hruška nejdůležitější, bylo seznámení se samotným majitelem vinařství

Víno Hruška. Majitel se rozhodl podnikat a s majitelem vinařství následně uzavřel franchisingovou smlouvu na dobu 5 let.

Podnikání s vínem bylo ze začátku jednodušší hlavně díky zvolenému franchisovému konceptu. Franchisor řešil všechny provozní náležitosti vinotéky a majitel tak měl čas, např. na marketing a výběr zaměstnanců. Vinařství majiteli vinotéky jako svému franchisantovi v začátcích podnikání pomáhalo i prostřednictvím velkého množství základních produktových a marketingových školení.

Vinařství nepožaduje po zaměstnancích jednotlivých franchis specifickou kvalifikaci, přece jen je každá franchisa jednotným samostatným podnikatelským celkem. Vinařství však kvalifikaci zaměstnanců podporuje, pořádá doporučená školení a přeškolení, která zaměstnanci jednotlivých franchis mohou využít. Co však vinařství požaduje, je dodržení nařízení obsažených ve franchisové smlouvě, jsou jimi např. povinný roční obrat či povinný roční odběr vína.

Vinotéku majitel provozuje pátým rokem, tento rok se tedy musí majitel vinotéky rozhodnout, zda v podnikání s využitím franchisového konceptu bude pokračovat či ne. Práce by tedy měla být pro majitele přínosem nebo minimálně pomocníkem v rozhodování o budoucím směru podniku.

### **7.3 Mezníky vinotéky Víno Hruška**

Velmi důležitou kapitolou praktické části této bakalářské práce jsou následující mezníky vinotéky. Díky nim se za krátkou dobu čtyř let majiteli vinotéky již 2x zásadně zvýšil náklady na samotný provoz vinotéky.

#### **7.3.1 Elektronická evidence tržeb**

Prvním mezníkem bylo zavedení elektronické evidence tržeb (dále EET), které platí od 1. prosince 2016. Zavedení bylo velmi nepraktickým a drahým krokem, který musela vinotéka podniknout. Od 1.3.2018 systému EET podléhají pouze transakce z podnikatelské činnosti hrazené v hotovosti, šekem, směnkou a např. stravenkou. Jelikož vinotéku navštěvuje 95 % zákazníků platících platební kartou a pouze 5 % návštěvníků vinotéky platí v hotovosti, bylo kvůli těmto 5 % potřeba systém zavést. Velkou velmi známou nevýhodou systému EET jsou vysoké náklady, díky kterým mnoho podniků muselo svoji podnikatelskou činnost ukončit.

Náklady na EET zahrnovaly, např. jednorázový poplatek 10000,- Kč, jednorázový náklad pokladna 50000,- Kč, pořízení pokladního softwaru APLS (který využívá, např. nadnárodní společnost AHOLD, která se svojí velikostí nedá srovnat s vinotékou), další měsíční náklady, např. pouze za provoz EET 490,- Kč, úprava internetu na internet s pevnou IP adresou navýšení o 100,- Kč měsíčně, počet vytištěných účtenek vzrostl měsíčně o 50 %. Celkové měsíční náklady na provoz vinotěky tedy díky EET vzrostly o desítky tisíc.

### 7.3.2 Novela vinařského zákona

Druhým mezníkem byla pro vinotěku novela vinařského zákona, která měla dvě části. První část novely vinařského zákona přišla v platnost 1. dubna 2017, týkala se dovozu moravských vín. Na vinaře či majitele vinoték tedy chodí kontroly, kterým musí dokazovat, zda se u uvedených moravských vín jedná o moravské produkty.

Ustanovení druhé části novely zákona byla zcela nejhorším mezníkem vinotěky, druhá část nabíla účinnosti 1.1.2018, tato novela stála vinotěku Víno Hruška za tři měsíce provozu již 70000 Kč. Cílem tohoto zákona mělo být zamezení pančování a falšování vína (tím se měla zredukovat konkurence vinoték, jež pančovaly a falšovaly víno a také se měly zrušit některé druhy prodejen vína, např. prodejny tabákových výrobků či nonstop prodejny). Místo toho, aby tento zákon pančování zarazil, pančování vína se podle majitele zatím ztrojnásobil.

Obsahem zákona je zákaz převážení většího množství než dvacet litrů vína a zároveň zákon zakazuje používání klasických sudů, zákaz používání sudů měl omezit ředění vína vodou a přidávání cukru, který zvyšoval množství alkoholu ve vínu. Díky back in boxům však není možné víno ředit ani doslazovat. Nově je také zakázané spojení „sudové víno“ a musí se používat spojení „čepované víno“. Majitel měl zálohovaných dvacet sudů na pět let, za jeden sud majitel zaplatil zálohu 1000,- Kč za jeden padesátilitrový sud. V říjnu však musel majitel přejít na zákonem ustanovené bag in boxy, což jsou nové obaly a tím nejen musel přejít na nákladnější převážení a zkladnění vína, ale také nevyužije své zálohované sudy.

Vinařství si z novely pokusilo vytvořit, co největší výhodu. Podařilo se mu získat výjimku a vytvořit bag in box na deset litrů, který má celé vinařství jako svůj vlastní produkt. Tyto bag in boxy tedy nepoužívá nikdo jiný, pouze značka Víno Hruška.



V tomto bag in boxu víno vydrží čerstvé 4-6 týdnů. Bag in box Víno Hruška má záměrně přizpůsobený krásný designový obal, aby jej zákazníci více kupovali a používali doma pro rodinné oslavy a posezení s přáteli. Vinotéka má sice s desetilitrovými bag in boxy více práce než s dvacetilitrovými bag in boxy, pokud však, chce zákazník sedm až osm litrů vína na večer na oslavu apod. vinotéka mu nabídne rovnou deset litrů v bag in boxu, který vydrží oproti čepovanému vínu mnohem déle a z něhož má vinotéka samozřejmě i větší zisk.

Náklady zvyšuje i nový způsob, jakým se víno dostává ze sudu. Dříve to fungovalo tak, že bomba s potravinářským dusíkem vyháněla víno ven ze sudu, zároveň potravinářský dusík sloužil jako dezinfekce a nijak se nemísil s chutí vína. Tato bomba vycházela na 738,- Kč a vydržela dva měsíce. Bag in boxy jsou však velmi nákladné a neekologické, dají se použít pouze jednou a zvyšují tak cenu čepovaného vína.

Teď je však navíc ke každému výčepnímu zařízení s bag in boxem potřeba zakoupit motorek (jeden motorek vychází na 2500,- Kč, deset výčepních zařízení, znamená tedy 25000,- Kč). Tím, že má však vinotéka deset výčepních zařízení, potřebuje tedy deset motorků a s tímto počtem přichází další komplikace, deset motorků se totiž bere jako stroj, k němuž je potřeba „kniha jízd“ a ručně psaná „evidence vína“. Tu si vinotéka musela nechat vytvořit (nedá se koupit a musí mít pevnou vazbu). Musí být zaznamenaný každý prodej nebo naskladnění zboží. Ručně psaná evidence musí kompletně sedět s EET. Dále bylo k motorkům potřeba pořídit i kompresor (5000,- Kč), který místo bomby s dusíkem dostane víno ven z bag in boxu. Vzhledem k tomu, že rostou i mzdy, se všemi náklady tak vzrostla cena jednoho litru čepovaného vína za poslední půl rok o 10,- Kč.

Na základě tohoto zákona muselo celé vinařství upravit obsah čepovaného vína, takže vytvořilo nové řady a čepované víno rozdělilo na standardní vína (Müller nebo Veltlín) a prémiová vína (cuvée, např. Rulandské Bílé se Sylvánským zeleným nebo Rulandské šedé s Veltlínským Zeleným). Dříve bylo právě cuvée známé jako mix vín, tím že Víno Hruška mixuje dvě kvalitní vína, kvalita čepovaného vína má 92 % z kvality lahvového vína a tím se dostaly čepované víno na úroveň lahvového.

### **Reakce okolí na prodej vína v důsledku novely vinařského zákona:**

Okolí vinotéky na tuto novelu reagovalo tak, že začalo od 1.1.2018 do svých původních výrobků přidávat 0,001 mg „nějaké“ sloučeniny, díky které se tento produkt změní na produkt s novým statutem: vinný nápoj. Problémem vinného nápoje je, že nepodléhá žádnému

úřadu ani zákonu a tedy ani kontrolám. Víno jako „vinný nápoj“ se tedy začalo pančovat daleko více.

Největším problémem však je, že o pojmu vinný nápoj nemá žádné informace veřejnost. Považuje vinný nápoj za klasické „levné víno“. Náklady tohoto vinného nápoje mohou být okolo 6,- Kč, začal se prodávat na mnoha místech, protože je pro prodejce velmi výnosný. Tyto vinné nápoje se prodávají, např. za 90,- Kč, proto vinotéka může působit, že má vysoké ceny za víno a je spotřebitelům těžké vysvětlit, proč jejich čepované víno stojí, např. 110,- Kč a jinde jej prodávají pouze za 90,- Kč.

## 7.4 Analýza portfolia vinotéky

Portfolio vinotéky je velmi široké, skládá se z mnoha produktů a specifických služeb.

### 7.4.1 Produkty

Vinotéka nabízí hlavně 4 produktové řady moravských lahvových vín Víno Hruška: free collection, classic collection, top collection, premium collection a 10 druhů moravských čepovaných vín, např. Zweigeltrebe/Svatovavřínecké rosé nebo Dornfelder/Rulandské modré.

Z Moravských lahvových vín nabízí, např. Rose collection stvořená pro ženy, Frizzante collection, což je kolekce perlivých, Authentic collection, která je jednou z novinek, organic collection. Moravská vína jsou ve vinotéce nejoblíbenější a nejvíce prodávané.

Zákazník zde najde také stoprocentní hroznovou šťávu (nealkoholický nápoj), sekt, likérové víno, medovinu. Vinotéka má v nabídce samozřejmě také zahraniční lahvová vína z Jihoafrické republiky, Chile, Francie, Španělska, Itálie, Rakouska a Německa, pestrý sortiment zahraničních vín vybrali zástupci vinařství osobně u vinařů v zemích jejich původu.

Zákazníci mají možnost získat také sady vín nebo víno v podobě originálního designového dárku, kterému vinotéka věnuje individuální přístup. Vinotéka dbá na harmonii a smysluplnost vína jako dárku. Celé vinařství se rozhodlo vsadit na ruční práci při dekorování lahví společnosti a přidat tak každé láhvi vína ještě vyšší hodnotu. Dárek v podobě kvalitního vína je nádherně doplněn o delikatesy z produkce chráněných dílen. Doplnky v podobě mýdel, dekorativních svíček, vinných nálevek či vývrtek, na které zákazník narazí hned při vchodu do vinotéky (Víno Hruška, ©2015).

Vinotéka také nabízí dárkové sady i např. s medovinou, medem a včelím voskem nebo různé kazety s vinným želé, sklenicemi na víno, karafou a dekoracemi. Zákazník si může samozřejmě dárkové balení sestavit sám podle vlastního nápadu přímo na místě (taštičky, odnosky na víno, papírové kazety a krabičky jsou k dispozici k zakoupení samostatně).

Mezi delikatesy, jež vinotéky nabízí patří: sušená vepřová panenka, drůbeží játra, paštiku venkovskou hrubozrnnou „vepřová“, olivy, vinné želé, sýrové tyčinky, sušené ovoce (sušené hrušky, jablka, švestky), čokoládu a ostatní delikatesy, jimiž jsou uzené mandle, mandle v čokoládě, škvarkové preclíky nebo oříšky kešů.

Vino nádherně doplňuje nabídka sýrů, kterou má vinotéka v každodenní nabídce. Ve vinotéce si zákazník může vychutnat i výbornou konzumní typicky italskou kávu značky Varesina. Tuto kávu díky franchisingovému konceptu majitel získal za výhodnější cenu, než za kterou by zaplatil jako samostatný podnikatel.

Nabídka vinotéky zahrnuje i možnost ochutnávky višňovice, ořechovice a slivovice od rodinného podniku Žufánek, s nímž spolupracuje nejen vinotéka, ale i celé vinařství Víno Hruška.

## 7.5 Služby

Mezi služby vinotéky patří pískování a gravírování lahví, reklamní program, firemní akce, vinný catering, ochutnávky a prezentace.

Pískování lahví či vinných skleniček, jež se může stát originálním a jedinečným dárkem pro každou příležitost. U pískování se pracuje s barevností skla. Zákazník si může na sklo vyrýt svoji myšlenku, slogan nebo firemní logo. Možnost výroby je od 1 ks a každá láhev či sklenička je originál.

Gravírování vypadá na první pohled stejně jako pískování, hodí se však pro vytvoření detailů. Drobné písmo, je vhodné na tenkostěnné sklo a také na sklenice.

Sítotisk lze naopak využít jak na svatby, tak i pro vytvoření vlastního „house wine“ nebo firemní zakázky.



Obrázek 3 Pískování, Gravírování a Sítotisk (Vinohruska, ©2015)

Reklamní program zahrnuje: potisk etiket, potisk medailí, loga na etiketu, papírovou visačku s logem, potisk dvoufázových vývrtek, voskovou pečeť, papírové visačky s logem, kazetu s nálevkami, potisk kazet na nálevky i samostatné klasické nálevky, promo kazeta „Sommeliérské minimum“, digitální barevný tisk (např. na odnosky na víno), tisk reklamních převleků (krabičky na vína), dárkové poukazy.

Someliér vinotéky vede mnoho soukromých degustací pro menší skupinky, ale i degustace pro velké skupiny např. osmdesáti osob.



Obrázek 4 Příklad nabídky produktu a služeb vinotéky (Vinohruska, ©2015)

## 8 MARKETINGOVÝ PROCES VINOTÉKY

Analýza spotřebitelů a jejich chování udává budoucí směr celého podniku. Vinotéka Víno Hruška tuto analýzu díky franchisingovému konceptu nemusela provádět. Tuto analýzu udělalo již vinařství Víno Hruška, které vinotéce jako franchisor předalo tzv. podnikání na klíč. Úkolem vinotéky je však zaměřit se na třetí fázi tohoto procesu, jímž je positioning, ten určuje pozici celého vinařství i vinotéky. Ve chvíli, kdy podnik určí pozici svých výrobků na trhu, musí majitel vinotéky vynaložit veškeré úsilí k tomu, aby tyto informace sdělil svým zákazníkům, a to v co největšímu počtu. Celý firemní marketingový program potom musí z této strategie vycházet (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105).

### 8.1 Marketingové nástroje vinotéky Víno Hruška

- Výdejní místo E-shopu vinařství Víno Hruška právě ve vinotéce Víno Hruška je pro vinotéku velkou výhodou, respektive přímo jedním z marketingových nástrojů, který přivádí vinotéce nové zákazníky.

Víno na e-shopu a víno ve vinotéce mají stejnou cenu, což je pro majitele nevýhodou. Tím, že dodržel doporučené ceny, má celkově na víně a produktech nižší marži, než by mohl mít. Výhodou doporučených cen je však radost zákazníka, který přijde poprvé do vinotéky vyzvednout svoji objednávku a je mile překvapený, že má výdejní místo stejné ceny jako e-shop. Tedy jiné ceny než jsou spotřebitelé z pravidla zvyklí, jelikož většina obchodů má právě na e-shopu nižší ceny než na prodejně. Vinotéka tedy poté působí velmi levně, když jsou ceny stejné jako na e-shopu celého vinařství.

- Trhy na náměstí svobody, vinotéka si pronajímá své místo pro stánek na velkých akcích, které Brno pořádá na náměstí Svobody. Jsou to hlavně Adventní trhy, brněnské Velikonoce, Svatomartinské slavnosti a další, např. na podzim má majitel na náměstí Svobody stánek, který zásobuje ob jeden den čerstvým poctivým burčákem, má už zde svoji klientelu, která jejich stánek každý rok navštěvuje.
- Facebook je marketingovým nástrojem 21. století, zveřejňování příspěvků na sociální síti Facebook firmám umožňuje skvělou komunikaci se zákazníky. Díky sociální síti se vinotéka dostává do podvědomí zákazníků, kteří pravidelně sledují nově přidané příspěvky. Vinotéka zde informuje návštěvníky o jejich novinkách nebo akcích, na kterých na ně zákazníci mohou narazit nebo zde zákazníci lákají do vinotéky na dobroty, jako jsou domácí svatební koláčky nebo Marlenku.

- Akce Bašty street, která se konala poprvé tento rok, díky nově otevřenému baru na ulici Bašty. Pro velký úspěch se podobných akcí bude určitě vinotéka účastnit, jelikož zde narazila na spoustu nových i stálých zákazníků.
- Ochutnávky vinotéka pořádá různé ochutnávky jako poděkování za přízeň jejich stálých zákazníků a také pro seznámení s novinkami v produktech. Naposledy měla např. ochutnávku novinky šumivých vín z kolekce Authentic collection, která byla pro návštěvníky zcela zdarma. Zároveň na tyto ochutnávky zaměstnanci zákazníky lákají přímo na sociální síti Facebook.

## 8.2 Marketingové nástroje celého vinařství Víno Hruška

Některé marketingové nástroje přináší vinotéce vinařství Víno Hruška, může je však použít právě i samostatně vinotéka Víno Hruška. Nástroji jsou, např. Czech Superbrands, VIP členství nebo medaile.

- Czech Superbrands je marketingový nástroj celého vinařství Víno Hruška, to získalo ocenění v programu Czech Superbrands Business Award 2016. Společnost Superbrands je nezávislá globální autorita v oblasti hodnocení a oceňování obchodních značek. Nejdůležitějším cílem organizace Superbrands je nejen vzdát hold nejúspěšnějším značkám v oblasti branding, ale i upozornění na mimořádně silné značky působící na českém trhu, tak aby se dostali do středu pozornosti spotřebitelů a odborné veřejnosti (Vinohruska, ©2015).

Titul Czech Superbrands získávají značky, které mají v daném odvětví vynikající pověst. Ty značky, se kterými si zákazníci spojují významné hodnoty a již si k nim vytvořili osobní vztah (Vinohruska, ©2015).

Dnes je cena Superbrands považována za speciální ocenění, jež každoročně identifikuje nejlepší z nejlepších značek, dle sjednocených kritérií a metod v téměř 90 státech na pěti kontinentech. Spotřebitelé a podnikatelské Superbrands daného roku představují opravdu absolutní špičku mezi konkurencí (Superbrands CZ, ©2018).

Ředitel programu Superbrands pro Českou republiku říká, že je ocenění Superbrands často pro firmy milým překvapením. Je to hlavně z toho důvodu, že se značky do programu nehlásí samy, ale jsou vybírány na základě tříkolového nezávislého poměrování napříč několika desítkami kategorií, kdy je brán zřetel především na preference zákazníků a odborné poroty Bran Council. Překvapení je o to

větší, když na úvodní pomyslné startovací čáře stojí až jeden milion v ČR registrovaných značek.

- VIP členství: zákazník vinotéky má možnost využít věrnostní akce. Stačí se přímo ve vinotéce zaregistrovat do věrnostního programu. Díky věrnostnímu programu může zákazník např. získat jako dárek láhev unikátního cuvée, za podmínky, že stihne za celý kalendářní rok dvanáctkrát nakoupit. Zákazník může své nasbírané body uplatnit nevšedním zážitkem, který věrnostní program nabízí, buď řízenou degustaci vína nebo degustační večer ve vinném sklepě a penzionu, oba tyto zážitky se odehrávají přímo v srdci vinařství v obci Blatnička.
- Medaile ze soutěží vín jsou dalším stále poměrně důležitým marketingovým nástrojem. Vinařství se účastní spousty soutěží, kde získá právě tyto medaile ve formě nálepek.

U těchto soutěží vín byl vždy jeden větší problém, díky kterému medaile ztrácely význam. Jelikož ne všichni vinaři jednájí čestně a používají tyto medaile, tak jak by měli. Chybou je právě to, že vinaři přijedou na soutěž vína se svými vzorky, tyto vzorky vína byly opravdu kvalitní a chuťově výborné, vinař však uvede, že má ve svém vinařství k dispozici 2000 lahví tohoto vzorku, dostal tedy 2000 ks medailí (nálepek) na tyto láhve. Problém však je v tom, že vinař má např. pouze 200 lahví této jakosti. Zbylých 1800 ks nálepek tedy vinař použije např. na zcela jinou odrůdu vína.

Dříve tyto medaile bylo pro zákazníka rozhodujícím faktorem při výběru vína, v dnešní době již však tento faktor při výběru ustupuje, spotřebitelé se již lépe orientují a všímají si podílu cukrů, alkoholu a oxidu siřičitého nebo se zaměřují přímo na určitý druh vína nebo vinařství, ze kterého víno pochází.



Obrázek 5 Ukázka medailí (Vinohruska, ©2015)

## 9 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Pro kvantitativní výzkum jsem zvolila techniku průzkumu. Formou online průzkumu byl zvolen elektronický dotazník vytvořený formulářem přes Google Forms. Tento online výzkum, jsem si vybrala pro jeho jednoduchý, rychlý a levný sběr dat a jejich vyhodnocení. Zároveň jsem jej využila jako formu pozvánky do vinotéky Víno Hruška. Dotazník jsme s pár přáteli sdíleli na našem Facebooku, kde jej vyplnilo 116 respondentů na sociální síti Facebook.

### 9.1 Online dotazník

Otázky v dotazníkovém šetření jsou zvoleny tak, aby byly naplněny cíle této bakalářské práce. Některé otázky v dotazníkovém šetření jsou vybrané záměrně pro získání informací pro majitele vinotéky Víno Hruška.

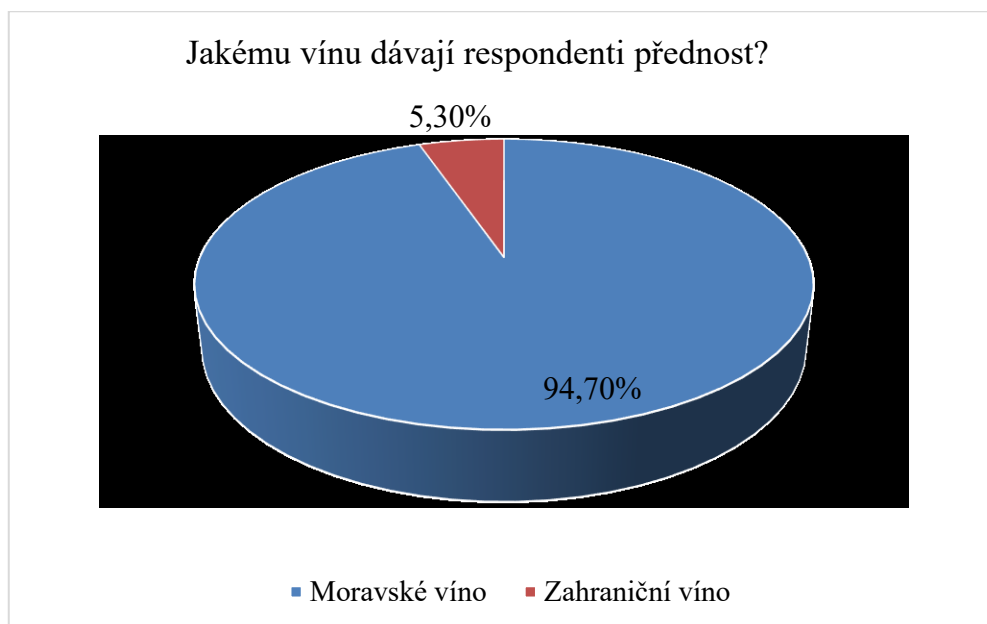
Nejlepší reklamou pro vinotéku je doporučení a kladné recenze. I podle výsledků dotazníkového šetření se většina, téměř 86 % respondentů rozhoduje o návštěvě podniku právě na doporučení známého či kamaráda. 20 % respondentů se rozhoduje i podle kladné recenze na internetu, 30 % respondentů se rozhoduje intuitivně, podle toho, na jaký na podnik narazí a jaký podnik respondenta zaujme svým vzhledem, někteří z dotazovaných se rozhodují na základě ceny. Na základě reklamy na sociální síti se rozhoduje 10 % respondentů.

Právě těchto 10 % respondentů, kteří dají na reklamu na sociálních sítích tvoří největší věkovou skupinu ze zúčastněným respondentům (tvoří 43 %), jde o skupinu ve věku 23-28 let, z Brna a zrovna tito mladí lidé dávají přednost i kvalitnějšímu a dražšímu vínu. Vinotéku zatím neznají a nikdy ji nenavštívili. Přitom jsou zrovna tito spotřebitelé vína ideálními potencionálními zákazníky pro vinotéku.

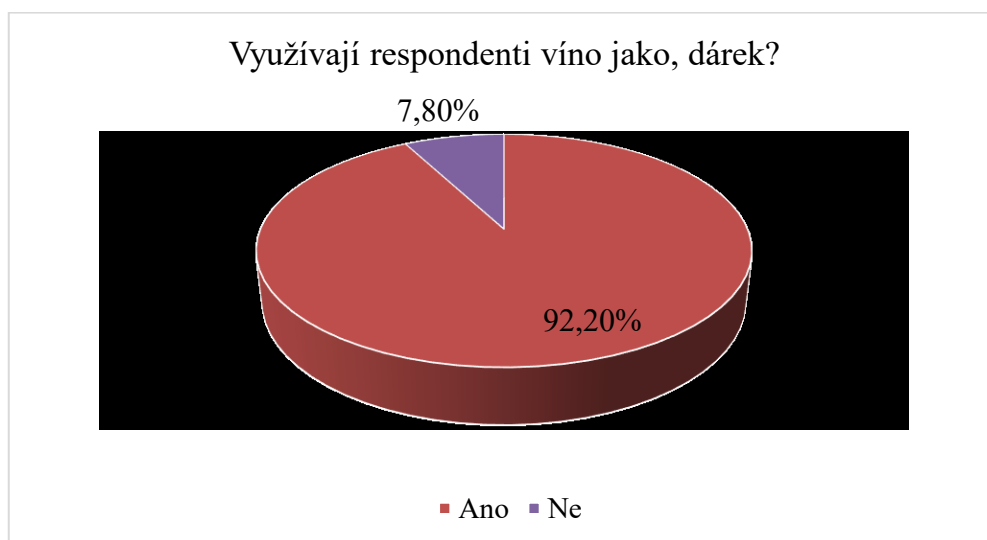
Vedení vinotéky zajímalo, jestli většina zákazníků dává přednost dražšímu moravskému vínu nebo levnějšímu zahraničnímu vínu. Zahraniční víno má vinotéka v nabídce spíše doplňkově a vedení tedy zajímalo, jestli je moravské víno žádanější, právě proto, že je zahraniční víno dostupné v malé nabídce nebo z toho důvodů, že je jednoduše moravské víno oblíbenější. V dotazníkovém šetření se potvrdilo, že většina respondentů dává opravdu přednost moravskému dražšímu vínu před levnějším zahraničním i přes to, že rozdíl za láhev byl 200,- Kč.



Většina respondentů jakéhokoliv věku vinotéku nenavštívila a slyšela o ní v dotazníkovém šetření poprvé. Téměř 15 % dotázaných již slyšelo o vinařství Víno Hruška.



*Graf 1 Moravský a zahraniční vína (vlastní zpracování)*

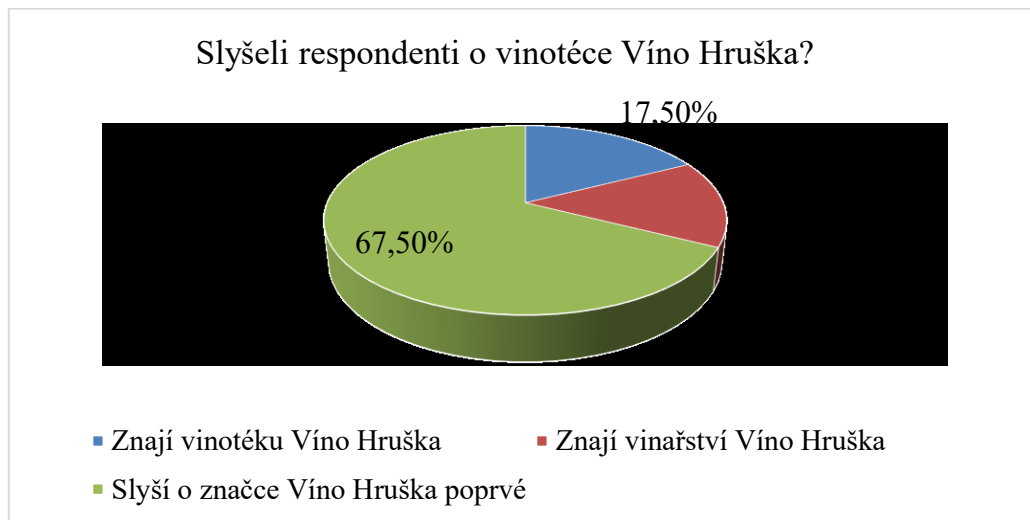


*Graf 2 Víno, jako dárek (vlastní zpracování)*

Víno jako dárek využívá 92,2 % respondentů, franchisový koncept, který se přímo na víno jako dárek zaměřuje, se tedy ve vinotéce vyplatí.

Jednu otázku jsem věnovala pojmu vinný nápoj, ten hraje z hlediska konkurence pro vinotéku velkou roli, „konkurence“, která pančuje víno jim přebírá zákazníky, kteří zvolí cenu před kvalitou.

Největší konkurencí pro vinotéku u těchto mladých lidí jsou zážitkové bary, jako jsou Bar, který neexistuje, 4 pokoje (jedná se o bary podávající nejčastěji koktejly, hamburgery a zákazníci tyto bary nejčastěji navštěvují výjimečně). I když se nejedná o přímou konkurenci, nabízí substituty a ty jsou také konkurenční.



Graf 3 Vinotéka Víno Hruška (vlastní zpracování)

V příloze této práce je přiložen online dotazník, pomocí kterého probíhal kvantitativní výzkum.

## 10 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO A KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ VINOTÉKY VÍNO HRUŠKA

Ve vinotéce Víno Hruška bude provedena situační analýza 5 C, která spočívá ve zhodnocení podniku, analýze jeho strategie, analýze silných a slabých stránek a hodnocení prostředí s cílem odhalení příležitostí a hrozeb, kterým podnik čelí.

### 10.1 Company (Podnik)

Prvním C je analýza podniku, toto C analyzuje vnitřní podmínky organizace, její zdroje a produkty. Bude zde tedy provedena analýza konkurenční strategie a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Součástí analýza podniku je analýza konkurenční strategie vinotéky Víno Hruška

Franchising neumožňuje majiteli velké množství možností pro snižování nákladů, respektive není v podstatě možné změnit cenu většiny produktů. Majitel dostane od franchisora doporučené ceny, které je nejlepší dodržovat, už z toho důvodu, že je vinotéka propojená s e-shopem celého vinařství, na e-shopu jsou produkty naceněné těmito doporučenými cenami. Proto se majitel těchto doporučených cen drží také. Díky tomu není možné, aby majitel vinotéky zvolit strategií prvenství v nízkých nákladech.

Už při volbě franchisového konceptu značky Víno Hruška, však byly zvoleny jiné strategie vinotéky: strategie tržní orientace a strategie diferenciacie produktu. Vinotéka cílí na „průměrnou“ až „vyšší“ vrstvu spotřebitelů, zákazníkovi se zde dostane maximální péče. Strategie tržní orientace přímo navazuje na strategii diferenciacie produktu, která bývá velmi účinná a zisková.

Maximální péče a zážitku vinotéka zákazníkovi poskytne právě kvůli kvalitě svých služeb a produktů. V potravinářském sortimentu je diferenciacie v jídlech a nápojích obrovská a velmi viditelná. Už při první návštěvě vinotéky zákazník vnímá změnu chutí, balení a úroveň služeb. V celém vinařství došlo v roce 2003 ke změně v pěstování vinné révy, majitelé začali stříhat vinice na jeden vodorovný tažen deseti očky. S tímto nápadem přišel současný enolog společnosti, touto myšlenkou zajistil snížení výnosnosti hroznů na jednu třetinu. Společnost, tak začala produkovat sice méně vína než jsou ostatní vinaři zvyklí, zato se o dvě třetiny zvýšila kvalita hroznů. V tomto období došlo k přechodu od strategie výnosu právě ke strategii kvality, tímto byl položen první mezník celé společnosti (Vino-

hruska, ©2015). Vinotéka Víno Hruška tedy nabízí velmi příjemný zážitek s kvalitními produkty, a tím nabídku diferencuje od běžného standardu.

### **10.1.1 Pět kritérií kvalitní strategie dle M. E. Portera**

Pro zhodnocení kvality strategie využijí model pěti kritérií podle Michaela Portera, pomocí něj je možné lépe předvídat příležitosti a hrozby konkurenčního prostředí vinotéky.

#### **Jedinečná hodnotová nabídka**

Cílem vinotéky je poskytnout spotřebiteli kvalitní produkty vína a dbát zároveň na jeho potřeby. Vinotéka tedy ke kvalitním produktům nabízí zákazníkovi skvělý servis vína. Ten zákazníkovi poskytne skvělý profesionální someliér, jenž je zároveň provozním vinotéky a velmi často vede různé degustace a jeho přístup je výjimečný.

#### **Jedinečný hodnotový řetězec**

Aby vinotéka fungovala hladce, je velmi důležité, aby všechna oddělení, všichni zaměstnanci mysleli na stejný cíl, tedy co nejlépe uspokojit zákaznickovy potřeby kvalitními produkty. Jelikož je vinotéka franchisou vinařství Víno Hruška je její hodnotový řetězec spojen s franchisorem. Část hodnotového řetězce má tedy na starosti franchisor, a to hlavně výrobu a produkci a částečnou propagaci, druhou část složenou z propagace, naskladnění zboží a prodeje je již v kompetencích majitele vinotéky a jeho zaměstnanců. Spolupráce mezi franchisorem a franchisantem i jednotlivými odděleními je harmonická.

#### **Vylučovací způsob**

Jelikož je vinotéka Víno Hruška franchisou velkého vinařství, majitel už vůlí podnikat touto formou, musel přijmout vylučovací rozhodnutí. Vinotéka je zaměřená spíše na průměrnou a movitější klientelu. Majitel tedy musel obětovat např. studenty, kterých je v centru Brna velké množství. Frekventovaně se v Brně pohybují také podnikatelé, pro které je ve vinotéce příjemném prostředí, kde si mohou vyřídit obchodní schůzky přes den a poté vinotéku navštívit s partnerem.

Majitel přijetím vylučovacího rozhodnutí obětoval také zákazníky, kteří mají své jiné oblíbené značky vín, které majitel, vzhledem ke franchisingové koncepci, nemůže poskytnout.

#### **Strategický soulad**

Pro skvělou strategii je potřeba, aby činnosti ve vinotéce byli navzájem provázané. Kvůli provázanosti se stává celková strategie vinotéky udržitelná a zvyšuje počet překážek kon-

kurenci. Díky tomuto souladu se snižují náklady vinotéky a zvyšuje se hodnota činností, pro které je zákazník ochoten ve vinotéce zaplatit. Tento soulad je součástí franchisové koncepce, která je interní záležitostí franchisanta a franchisora.

### **Časová kontinuita**

Postupem času si vinotéka vytvořila své konkurenční výhody a neustále další přibývají. Jde vidět, že celé vinařství skvěle reaguje na různé změny konkurenčními výhodami, potvrzuje to i jeho reakce na novelu vinařského zákona deseti litrovými bag in boxy. Vinotéka má velkou výhodu v podpoře vinařství, majitel nemusí vše vytvářet a vymýšlet sám, ale stojí za ním celý tým specialistů z vinařství Víno Hruška.

### **10.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Velmi dobrý základ pro metodu pěti konkurenčních sil má vinotéka ve své strategii diferenciace.

#### **Dodavatelé**

Majitel naskladňuje 95 % svých produktů od svého franchisora, kterému věří a ví, že jeho produkty jsou velmi kvalitní. Jeden z hlavních dodavatelů vinotéky je její franchisor vinařství Víno Hruška. Doplnkový sortiment tvoří, např. káva, jejímž dodavatelem je Varesina Caffè nebo slivovice, ořechovice a třešňovice od rodinného podniku Žufánek. V důsledku dlouhodobé spolupráce s vinařstvím Víno Hruška je cenová politika těchto dodavatelů pro majitele vinotéky Víno Hruška velmi příznivá. Vinotéka je tedy na svých dodavatelích díky franchisovému konceptu v podstatě závislá, což je jedna z nevýhod franchisového podnikání, franchisant může poskytovat pouze služby nebo prodávat výrobky, které odsouhlasí franchisor. Vinotéka jako franchisant musí vždy počítat s tím, že její vlastní kreativita v podnikání musí stranou a její podnikatelská samostatnost bude vždy franchisorem částečně omezováno.

Tento vztah mezi vinařstvím Víno Hruška a majitelem vinotéky Víno Hruška je ošetřen franchisovou smlouvou, která je interním dokumentem.

#### **Odběratelé**

Unikátní zboží vinotéky snižuje sílu zákazníka, zákazník totiž počítá s tím, že za produkt zaplatí více. Naopak u produktů, jako jsou např. papírové ubrousky, by byli zákazníci mnohem silnější, prodejce by neměl možnost měnit ceny papírových ubrousků, jelikož by

zákazník ihned přešel k jeho konkurenci. Tím, že jsou však zákazníci často citliví na cenu, je dost pravděpodobné, že by mohli zvolit některou z konkurence vinotéky.

Jelikož produktů a služeb vinotéky využívá velké množství různých zákazníků, mají zákazníci menší sílu a nejsou v dobré vyjednávací pozici. Kvůli tomu faktoru zvládla vinotéka ustát zvýšení cen i nákladů, jenž bylo důsledkem novely vinařského zákona.

### **Noví účastníci**

I u vinotéky jsou hrozbou potencionální konkurenti, těmi se mohou stát stálí zákazníci (kteří zkušenosti a myšlenky vinotéky přenesou do svého podniku), podniky působící v podobném odvětví nebo zcela nová firma. Nebude-li novela dále nijak upravena, může se z tohoto vinařského sektoru stát odvětví velmi ziskové, což by mohlo přilákat spoustu konkurence. Vždy bude mít franchisa vinařství výhodu v know-how a loajalitě zákazníků značky Víno Hruška, oproti nově vstupující konkurenci.

### **Konkurenční boj**

Díky diferenciacní konkurenční výhodě vinotéky, získává podnik větší sílu nad konkurencí. Právě kvalitní produkty a služby, přesahují kvalitu produktů konkurence. Na trhu je však velké množství firem, jak těch, které jsou na podobné nebo stejné úrovni.

### **Substituty**

Substituty jsou jednou z největších konkurencí vinotéky, největším substitutem je pro víno pivo, jež je postaveno na jiné technologii, ale má pro spoustu konzumentů stejnou hodnotu. Dalšími substitutem by mohl být i tvrdý alkohol, jeho cena je však vyšší než cena kvalitního vína, a proto není pro vinotéku Víno Hruška konkurenční.

## **10.2 Customers (Zákazníci)**

Druhým analyzovaným C jsou zákazníci, kteří byli analyzováni jako odběratelé v rámci Porterova modelu pěti sil. Nejvíce zákazníků vinotéky je ve věku 23-55 let. Vinotéka cílí na průměrnou a bonitnější klientelu, obyvatele Brna a blízkého okolí.

## **10.3 Competitors (Konkurence)**

Třetím C v situační analýze je konkurence. Na základě rozhovorů s provozním a majitelem podniku jsme došli k závěru, že největší konkurencí podniku je mnoho vinoték v okolí a zážitkové bary v Brně. Převážně pro získání starší klientely je nevýhodou nasycený trh.

Právě na Moravě je největší množství vinařství v České republice, vyrábí se zde 97 % českého vína, a proto je zde také velké množství vinoték prodávajících kvalitní víno a to od nejrůznějších dodavatelů.

Zážitkovými bary v okolí vinotéky, které považuje podnik za konkurenci je např. „Bar, který neexistuje.“, „Super Panda Cirkus“ nebo „4 pokoje“, které jsou velmi frekventovaně navštěvované převážně mladou klientelou. Těmito bary je Brno proslavené a dostávají se do povědomí čím dál vyššímu počtu mimobrněnských zákazníků. Klientela je zde většinou bonitnější a průměrná, ale hlavně často stejná jako klientela vinotéky Víno Hruška.

Jako jednu z hlavních přímou konkurencí lze označit bar „Just Wine“, což je jeden z mála přímých konkurentů vinotéky. Má jiný způsob prodeje vína, který může být ziskovější, ale může odradit zákazníky této vinotéky, např. ceny rozlévaného vína jsou tu velmi vysoké, cílem vysokých cen donutit zákazníka k zakoupení celé láhve, jejíž cena je o něco výhodnější než cena rozlévaného vína. Dalším přímým konkurentem, je Vinotéka u tří knížat, která má mnoho společných zákazníků a má široký výběr vín.

Mezi určitou formu konkurence lze i považovat podniky, které víno pančují a falšují. Jednou z konkurencí celého vinařství je vinařství ve Velkých Pavlovicích, které vlastní dvacet hektarů vinic (pro srovnání vinařství Víno Hruška vlastní dvojnásobek), toto vinařství však bohužel vínem zásobuje celé Brno a jeho okolí. Se dvaceti hektary však není možné zásobovat takové množství vinoték a prodejen. Výroba vína tedy není v pořádku a dochází zde k falšování při výrobě vína. I z těchto důvodů vinotéka více směřuje na střední či vyšší vrstvu klientely, která si dá záležet na kvalitě a původu vína.

#### 10.4 Collaborators (Spolupracující osoby)

Čtvrtým C jsou spolupracující firmy a osoby. Toto C je zaměřené na analýzu osob, se kterými vinotéka spolupracuje.

- Vinotéka pravidelně navštěvuje akce koňského póla na farmě Noe, tyto akce jsou zaměřené na získání nových kontaktů movitější klientely.
- Svatební show Brno je každoročně pořádaný svatební veletrh v Brně agenturou Native, na kterém mají budoucí novomanželé možnost seznámit se s různými dodavateli, zapůjčit si zde svatební šaty nebo soutěžit o hodnotné ceny. Právě toto místo je skvělá reklama pro vinotéku Víno Hruška, je zde velké množství potencionálních

zákazníků, kteří mohou využít nejen jejich produkty, ale i služby.

- Minutové rande pravidelná akce, která vyplňuje průměrný nejslabší čas návštěvnosti z celého týdne. Akce probíhá každé úterý v 18:00 hod., tento čas je vybraný záměrně. Smyslem akce je seznámit nové zákazníky s vinotékou a dostat se jim do podvědomí.
- Bzenecký salón je výstava výtvarného umění, sdružují se zde umělci z ČR i zahraničí, kteří tvoří s láskou, srdcem, pro radost sobě i ostatním. Vinotéka spolupracuje s vedoucí Bzeneckého salónu, vedoucí zaštiťuje umělce, kteří nemají umění vystudované. Prostředí vinotéky, tak doplňují prodejní i neprodejní výstavy obrazů.
- Spolupráce celého vinařství s kapkou naděje je skvělou reklamou i pro samotnou vinotéku. V roce 2014 byla značka Víno Hruška jediný český partner, jenž podporuje současně českou i slovenskou kapku naděje.
- Vinotéka spolupracuje s chráněnými dílnami. Franchisor (vinařství) je přímým zaměstnancem zdravotně handicapované osoby, vlastní svoji chráněnou dílnu, které je zaměřená na zdravý životní styl a dodává své výrobky do vinotéky.

## 10.5 Climate/Context (Makroekonomické faktory)

Posledním C jsou makroekonomické faktory vnějšího prostředí, ty jsou zhodnoceny pomocí PESTLE analýzy, ta analyzuje další vnější prostředí, tedy faktory, jenž ovlivňují činnost podniku, např. politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a další.

### Analýza PESTLE

- Politicko-právní faktory: pro vinotéku určitě hraje roli, kdo ustanoví, jaký zákon. Provoz vinotéky tento rok velmi výrazně ovlivnila již výše zmíněná novela vinařského zákona. Velmi důležitá je pro vinaře, vinařská asociace, která hájí zájmy a hodnoty jejich členů a podílí se na nápravě nesmyslných a nelogických nařízeních a zákonech.
- Ekonomické faktory: které ovlivňují vinotéku jsou: nízká nezaměstnanost a vysoké platové podmínky, proto obyvatelé Brna vynakládají část svých příjmů i za nadstandardní služby a využití svého volného času.
- Sociokulturními faktory: jsou pro vinotéku faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů, jako jsou spotřební zvyklosti obyvatel, kulturní hodnoty, které jsou



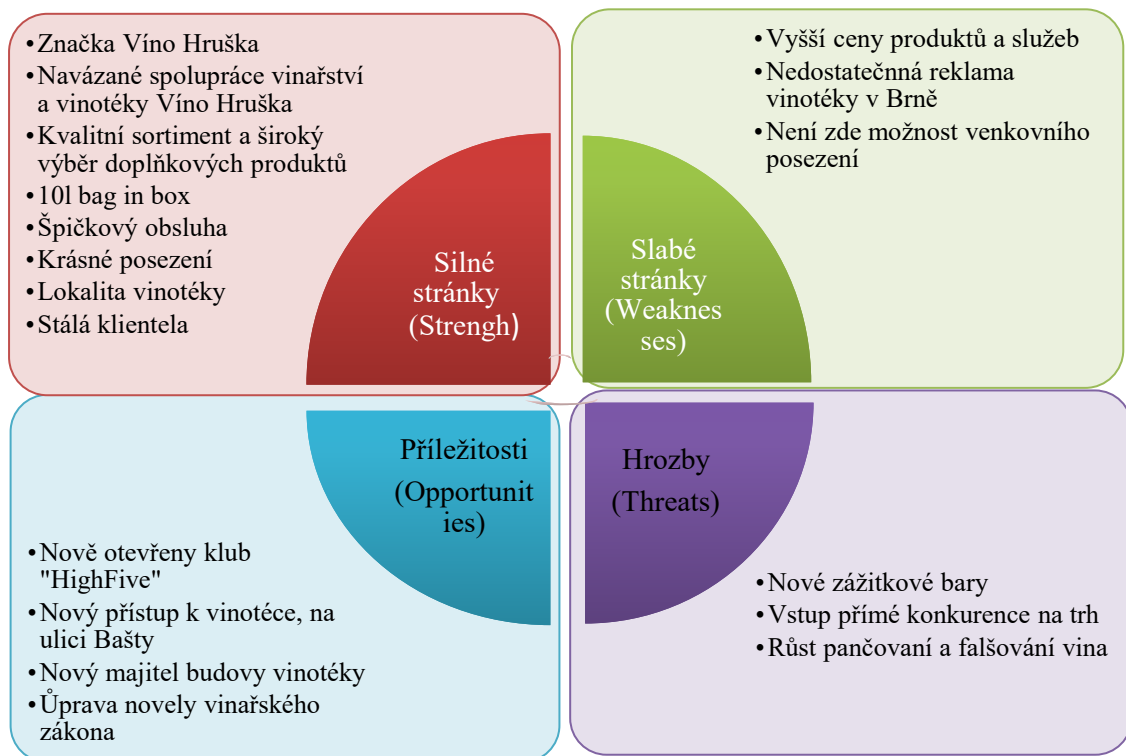
u průměrných a bonitních klientů Brna vysoké. Celková vyšší životní úroveň a životní styl v Brně jsou pro vinotéku velmi pozitivní.

- Technologickými faktory: jsou rostoucí regulace technologických změn, vývoj počítačových technologií a sociální sítí, jež by měla vinotéka rozvinout. Vinařství Víno Hruška přebírá zodpovědnost a výdaje na pěstování a vývoj nových odrůd za vinotéku.
- Legislativní faktory: pozitivní důsledek měl pro vinotéku protikuřácký zákon, díky němuž začali vinotéku navštěvovat klientela kuřáků, kteří do vinotéky kvůli nekuřáckým prostorám tolik nechodili. Negativní důsledky měla naopak již výše zmíněná novela vinařského zákona.
- Environmentálními / ekologické faktory: jsou příznivé, surovin pro franchisora vinotéky je dostatek, hrozbou pro celou značku Víno Hruška mohou být čím dál častější období sucha na Moravě. Náklady na energii na provoz vinotéky jsou v průběhu let konstantní.

## 10.6 SWOT analýza

- **Silné stránky**

Jednoznačně jednou z nejsilnějších stránek je značka Víno Hruška. Další zřejmou výhodou je velký počet navázaných spoluprací jak celého vinařství, tak majitele vinotéky. I když vinotéka byla nucena víno vzhledem k okolnostem zdražit i čepované víno, jehož kvalita je však vysoká, poptávka po kvalitním vínu roste. Konkurenční výhodu vinařství vinotéce vytvořilo zmenšenými bag in boxy na deseti litrové a vytvořením speciálních kvalitních čepovaných cuvée vín. Mezi silné stránky vinotéky patří samozřejmě kvalitní sortiment a široký výběr doplňkových produktů, design vinotéky, stálá klientela, umístění vinotéky a v neposlední řadě skvělá zkušená kvalifikovaná síla, someliér a provozní vinotéky, kteří také mimo jiné rozumí velmi dobře i kávě.



Obrázek 8 SWOT analýza (vlastní zpracování)

#### • Slabé stránky

Jednou z slabých stránek vinotéky je, že nevlastní zahrádku či posezení před vinotékou. Obyvatelé Brna jsou zvyklí navštěvovat bary a restaurace se zahrádkou. Není jich stále tolik, takže je venkovní posezení jistou konkurenční výhodou.

Další slabou stránkou je velké množství pančovaného druhu vína Pálavy, toto víno je nejpančovanější odrůdou na Moravě, je tedy skvělé, že má vinotéka velmi kvalitní Pálavu, vypadá však opět velmi draze oproti konkurenci, které tuto odrůdu falšuje, a proto jí díky nižším nákladům může prodávat mnohem levněji.

Do výčtu slabých stránek patří i nedostatečná reklama, z dotazníkového šetření vyplývá, že vinotéky není moc v podvědomí spotřebitelů vína v Brně.

#### • Příležitosti

Pokud by přišla další část novely vinařského zákona s novými podmínkami pro obchodníky s vinným nápojem, které by konečně opravdu zamezily pančování vína, které se teď díky novele zatím několikanásobně rozšířilo, vinotéce by se zúžila konkurence, která se zatím stále zvyšuje. Čím méně jiných dodavatelů, tím menší kupní sílu zákazník bude mít.

Za jinou atraktivní příležitost, která by vinotéce mohla přinést výhody, se dá považovat nový majitel celého podnájemního komplexu, který může vytvořit lepší podmínky pronájmu právě pro majitele vinotéky.

Třetí příležitostí je plán na vytvoření nového přístupu k vinotéce. V tuto chvíli se lidé k vinotéce dostanou pouze ze dvou stran, když procházejí nebo vycházejí trasou z hlavního nádraží na Petrov, teď by se měla začít budovat nová cesta, která povede přímo od zastávky k vinotéce, v této trase budou jen schody. V tuto chvíli lidé ze zastávky musí na vinotěku narazit, když jdou oklikou právě trase Hlavní nádraží – Petrov. Teď majiteli vinotéky nové schody, tedy nová trasa, může přivést spoustu nových zákazníků, jelikož na vrcholku schodů bude vinotéka první „co je cvrnkne do nosu“.

Skvělou novinkou je také nově otevřený klub „HighFive“ přímo na ulici Bašty, které by se mohl stát novým partnerem vinotéky, majitel klubu je velmi akční a již pořádal úspěšnou akci na ulici Bašty, do které vinotěku zapojil.

- **Hrozby**

Vinotéka nesmí zapomenout přemýšlet nad možnými problémy, které mohou vzniknout. Hrozbou vinotéky mohou být další nově otevřené zážitkové bary nebo otevření vinoték v blízkosti vinotéky Víno Hruška. Pokud se nepovede novelu vinařského zákona upravit či vytvořit nový zákon pro prodejce vinných nápojů, je tu velká pravděpodobnost, že pančování vína poroste a bude dále škodit vinotéce Víno Hruška.

## 11 NÁVRHY A OPATŘENÍ

Z dotazníkového šetření je patrné, že je pro respondenty vinotéka poměrně neznámá. Podnik by se měl zaměřit na zvýšení reklamy, aby se více dostal do povědomí spotřebitelů.

Pro tyto účely bych doporučila využít sociální síť Instagram, jenž je ústředním marketingovým nástrojem sociálních sítí současnosti. Zákazníci na svém Instagramovém profilu mohou díky propojení map k fotografiím označovat i svoji polohu, komentáře a recenze na daný podnik. Tuto službu využívá i přímý konkurent vinotéky Víno Hruška, bar „Just Wine“ má vytvořený kvalitní firemní instagramový účet, který má v tuto chvíli nahraných 121 příspěvků a sleduje jej velké množství zákazníků. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že 10 % zákazníků se nechá ovlivnit reklamou na sociálních sítích. Určitě bych tedy majiteli doporučila najít si čas a vytvořit zde firemní profil, díky němuž vinotéka přiláká mnoho mladých zákazníků.

Dále bych navrhla spolupráci s koncipienty podnikatelského klubu BforB, jehož účelem je navázat spolupráci mezi podnikateli (zástupci firem). Klub funguje tak, že si podnikatel zakoupí členství, to mu umožní účastnit se pravidelných srazů a akcí klubu. Na setkání se snaží blíže seznámit a nejlépe navázat spolupráci s majiteli nebo zástupci firem. Majitel vinotéky zkoušel navštívit brněnský klub a zapojit se do jejich programu. Členství v těchto klubech však pro vinotéku nebylo efektivní, proto dal majitel raději přednost jiným typům akcí a spolupráce. I když členství v klubu BforB není pro vinotéku příliš efektivní, doporučila bych majiteli spojit se s koncipienty v čele s ředitelem BforB pobočky v Brně a zúčastnit se některé z akcí určených pro členy BforB. V červnu se každý rok v Brně pořádá např. velmi známá soutěž ohňostrojů Ignis Brunensis. Právě na této soutěži zaměstnanci BforB pořádají každoroční plavbu na parníku na brněnské přehradě, která je určena jak pro veřejnost, tak především právě pro členy BforB a jejich známé. Této akce se tedy účastní různí podnikatelé, kteří se chtějí pobavit a využít příležitosti a při příjemném večeru se seznámit s dalšími byznysmeny. Zábava každý rok probíhá v jiném stylu a jde skloubit s degustací vína, kterou může lehce zajistit majitel vinotéky. Vlastník podniku by zde mohl získat novou klientelu nebo navázat další spolupráci.

Doporučila bych také navázat spolupráci s oblíbeným brněnským saunovým světem Maximus resort, který ve svých barech nabízí různé alkoholické i nealkoholické nápoje. Spolupráce by mohla fungovat na základě domluveného Affiliate programu, který je vždy prospěšný pro obě strany nebo by se vinotéka mohla stát jedním z dodavatelů resortu.

Významným počinem, který jsem vlastníkovi zprostředkovala, je spolupráce s floristickou firmou Anouk Nanuk, které může svým klientům doporučovat vinotéku jako dodavatele na svatby a různé akce. Floristka by zase na oplátku měla reklamu ve formě výzdoby vinotéky.

### **11.1 Finanční a riziková analýza**

Pro podnik je stěžejním rizikem již výše zmíněný, vstup nových zážitkových barů na trh či otevření nové prodejny vína či baru v okolí vinotéky Víno Hruška, tomuto riziku nelze zcela zabránit. Vinotéka by se měla zaměřit hlavně na marketing, jelikož není v povědomí spotřebitelů, tím získá nové zákazníky. Důležitým bodem je seznámit okolí se svým podnikem a produkty, které prodává. Své kroky by měla směřovat na rozšířený okruh zákazníků a udržení stálých zákazníků, vytvořením pevné základny tvořené spotřebiteli, by podnik mohl předejít a snížit svá rizika, pokud na trh vstoupí nová konkurence.

Navrhla jsem tedy různá opatření ve formě spolupráce s novými partnery nebo využití nového marketingového nástroje Instagramu. Vytvoření a využití instagramového účtu je zcela zdarma, vinotéku vytvořením profilu této sociální sítě bude stát pouze čas zaměstnance nebo majitele. Vedení instagramového účtu spočívá v nahrávání příspěvků, jimiž zaměstnanci mohou lákat zákazníky do svého podniku. Příspěvky lze nahrát vždy současně na facebookový a instagramový účet. Správce Instagramu by měl být stále komunikovat se svými stálými a potencionálními folowery či potencionálními sledovateli a splňovat, tak svůj účel.

Nad správou tohoto firemního účtu stráví správce dvě a půl hodiny týdně, tuto dobu mám ověřenou z vlastní praxe. Včetně odvodů zaměstnavatele budou náklady na vytvoření tohoto marketingového nástroje 260 Kč na hodinu, kompletní náklady na tuto novinku jsou 1040,- Kč za měsíc.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost vinotéky Víno Hruška v Brně pomocí zvolených metod, analýzy vyhodnotit a na základě vyhodnocení navrhnout opatření na zlepšení konkurenceschopnosti podniku, tyto opatření podrobit finanční a rizikové analýze.

Teoretický oddíl se zabývá definicemi teoretických poznatků, např. franchisingem (jež je pro vinotéku zcela stěžejní), definicí konkurence a jejím pojetím a také strategií podniku. Na závěr teoretická část představuje Porterův model pěti konkurenčních sil, PESTLE analýzu a SWOT analýzu, které jsou následně využity v praktické části.

Praktická část spočívá v představení značky Víno Hruška, představení podniku a jejich důležitých mezníků (EET a novely vinařského zákona), jež hrály velkou roli v podnikání vinotéky. Mezníky podnik naštěstí pouze zasáhly, ale to mimo jiné také zásluhou franchisového konceptu vinařství, které vytvořilo podniku dostatečnou konkurenční výhodu. Vinařství Víno Hruška má skvělý koncept, je úspěšné, a přináší vinotéce skvělé výhody a úspěšné podnikání.

Důležitou částí mé práce byla analýza marketingového a konkurenčního prostředí vinotéky Víno Hruška, analýza strategie vinotéky. Tato kapitola začíná představením marketingových nástrojů vinotéky i vinařství a pokračuje pomocí situační analýzy 5 C doplněné SWOT analýzou, jež upozornila na slabé a silné stránky podniku a taktéž na jeho příležitosti a hrozby.

Výsledkem analýzy bylo zjištěno, že silné stránky a příležitosti podniku převládají nad slabými stránkami a hrozbami, aby vinotéka však hrozbám předešla, byly vinotéce navrženy opatření ve formě nové spolupráce a nového typu marketingového nástroje, Instagramu. Jenž pomáhá podnikům vytvořit lepší pozice na trhu. Měsíční náklady na nový marketingový nástroj jsou ve výši 1040,- Kč, další náklady vznikající v důsledku nových spoluprací by již záležely na nastavení Affiliate programu.

Bakalářská práce s názvem Analýza konkurenceschopnosti vinotéky Víno Hruška si klade za cíl být nejen přínosem pro majitele vinotéky Víno Hruška, ale popřípadě být i jeho pomocníkem při dalším směřování podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. *Marketing: an introduction*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, c2005. ISBN 0131424106.
2. BUZAN, Tony a Chris GRIFFITHS. *Myšlenkové mapy v byznysu: revoluce ve vaší práci a podnikání*. 2. vyd. Přeložil Michal KAŠPÁREK. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 9788026501299.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. *Franchising v České republice*. Praha: Česká asociace franchisingu, c2015. ISBN 978-80-260-6814-3.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
6. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
7. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
8. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
9. ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
10. URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.
11. VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 5., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788075521903.

### Internetové zdroje:

12. ALTAXO. Altaxo.cz [online]. © 2015 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/pravo/pravnicka-osoba>

13. CZECHSUPERBRANDS. Czechsuperbrands.com [online]. © 2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.czechsuperbrands.com/>
14. MANAGMENTMANIA. Managmentmania.com [online]. © 2011-2016 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>
15. TOPFRANCHISING. Topfranchising.cz [online]. © 2017 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/co-je-franchising/>
16. VINOHRUSKA. Vinohruska.cz [online]. © 2015 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.vinohruska.cz/>



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EET Elektronická evidence tržeb

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1</i> Hodnotová nabídka (vlastní zpracování) .....	25
<i>Obrázek 2</i> SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	35
<i>Obrázek 3</i> Pískování, Gravírování a Sítotisk (Vinohruska, ©2015) .....	44
<i>Obrázek 4</i> Příklad nabídky produktu a služeb vinotéky (Vinohruska, ©2015) .....	44
<i>Obrázek 5</i> Ukázka medailí (Vinohruska, ©2015).....	47

**SEZNAM TABULEK**

<i>Graf 1 Moravský a zahraniční vína (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Graf 2 Víno, jako dárek (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Graf 3 Vinotéka Víno Hruška (vlastní zpracování)</i> .....	50

## SEZNAM PŘÍLOH

*Příloha 1 online dotazník*

# PŘÍLOHA P I: ONLINE DOTAZNÍK

5/1/2018

Vinotéka Víno Hruška

## Vinotéka Víno Hruška

Výsledky tohoto dotazníku použijí ve své bakalářské práci. Dotazník je krátký a zabere Vám jen pár minut:).

Děkují všem za chvíli času a pomoc v tomto průzkumu:).

**\*Povinné pole**

### 1. Uveďte Vaše pohlaví: \*

Označte jen jednu elipsu.

- Žena  
 Muž

### 2. Uveďte Váš věk: \*

Označte jen jednu elipsu.

- 18 - 22 let  
 23 - 28 let  
 Možnost 7  
 29 - 35 let  
 36 - 45 let  
 50 - 63 let  
 63 let a více

### 3. Odkud jste? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Jsem z Moravy.  
 Jsem z Čech.  
 Jiné: \_\_\_\_\_

### 4. Žijete v Brně? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ne

### 5. Jakou vinotéku, bar či restauraci jste za poslední dva rok v Brně navštívil/a?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Vinotéku Víno Hruška (ulice Bašty)  
 Restaurace MAMUT pub (ulice Bašty)  
 Bar, který neexistuje (ulice Dvořákova)  
 Bar Super panda circus (ulice Šilingorovo náměstí)  
 Bistro 4 pokoje (ulice Vachova)  
 Restaurace Havana (Masarova)  
 Just WINE (ulice Dvořákova)  
 Vinotéka U tří knížat (ulice Jánská)  
 Vinný sklípek (ulice Orlí)  
 Výčep na stojáka (ulice Běhounská )  
 Jiné: \_\_\_\_\_

### 6. Jaký z těchto podniků je podle Vás nejlepší a proč?

\_\_\_\_\_

**7. Slyšeli jste někdy o vinotéce Víno Hruška či vinařství Víno Hruška?***Označte jen jednu elipsu.*

- Slyšel jsem pouze o vinařství Víno Hruška.  
 Zním vinotéku Víno Hruška.  
 Slyším o Víno Hruška poprvé.

**8. Kolikrát jste vinotéku navštívila?***Označte jen jednu elipsu.*

- Byl/a jsem tu pouze jednou.  
 Byl/a jsem tu vícekrát.  
 Vinotéku navštěvuji pravidelně.  
 Nikdy jsem tu nebyl/a.  
 Jiné: \_\_\_\_\_

**9. Doporučil/a byste vinotéku Víno Hruška?***Označte jen jednu elipsu.*

- Ano, určitě.  
 Ne, nebyl jsem spokojený.  
 Nebyl jsem tu.

**10. Jak často konzumujete víno?***Označte jen jednu elipsu.*

- Každý den  
 Jednou týdně  
 Dvakrát až třikrát týdně  
 Jednou za měsíc  
 Několikrát za měsíc  
 Vyjimečně, raději piju pivo.  
 Nepiju víno.

**11. Dáte raději přednost moravskému nebo zahraničnímu vínu? \****Označte jen jednu elipsu.*

- Moravskému vínu  
 Zahraničnímu vínu

**12. Více konzumujete a kupujete: \****Označte jen jednu elipsu.*

- Čepované víno  
 Lahvové víno  
 Kupuji stejné množství čepovaného i lahvového vína.

**13. Jakou možnost byste raději zvolil/a?***Označte jen jednu elipsu.*

- Nákup místního vína za 500,- Kč.  
 Nákup zahraničního vína za 300,- Kč.

**14. Dáváte přednost při výběru vína kvalitě či ceně? \****Označte jen jednu elipsu.*

- Raději kupuji kvalitnější, dražší víno.  
 Kupuji levnější vína. Cena je pro mě rozhodující.

## 15. Využíváte víno jako dárek? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ne  
 Ano

## 16. Jaké cenové rozpětí je pro Vás přijatelné, pokud byste kupovali láhev vína jako dárek?

Označte jen jednu elipsu.

- do 150,- Kč  
 150 - 350,- Kč  
 350 - 600,- Kč

## 17. Jaké cenové rozpětí je pro Vás přijatelné za lahvé víno, pokud si víno kupujete pro vlastní spotřebu?

Označte jen jednu elipsu.

- do 150,- Kč za 1l  
 150 - 350,- Kč za 1l  
 350 - 600,- Kč za 1l

## 18. Víte, co znamená pojem vinný nápoj? Věděli jste, že vinný nápoj nemá s vínem nic společného?

Označte jen jednu elipsu.

- Ne, slyším o vinném nápoji poprvé. Nikdy jsem si tohoto pojmu nevšiml/a.  
 Ano, už jsem o vinném nápoji slyšela v souvislosti s falšováním a pančováním vína. Vinným nápojům se vyhýbám.  
 Jiné: \_\_\_\_\_

## 19. Dáváte přednost posezení ve vinotéce nebo si raději koupíte víno domů? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Raději si posedím u vína ve vinotéce.  
 Víno si raději vypiji doma.

## 20. Na základě čeho se rozhodnete, jestli daný podnik navštívíte? \*

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Dám na doporučení kamarádů a známých.  
 Podle recenzí na internetu.  
 Rozhduji se nejčastěji intuitivně, podle toho na jaký podnik v okolí narazím.  
 Sleduji reklamy na sociálních sítích a často poté podnik navštívím.  
 Rád/a navštívím podnik, který znám z billboardů či plakátů.  
 Rád/a navštívím podnik na základě reklamního letáčku.  
 Jiné: \_\_\_\_\_

**Jako poděkování za vyplnění dotazníku, bych Vás ráda pozvala do úžasné vinotéky Víno Hruška. Vinotéku najdete kousek od hlavního nádraží v Brně, na ulici Bašty 8, hned vedle restaurace Mamut:). Ještě jednou děkuji za Váš čas:).**

