

Projekt otevření podnikové prodejny firmy Vinařství Zaječí

Bc. Blanka Kohoutková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Blanka KOHOUTKOVÁ**
Osobní číslo: **M100268**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt otevření podnikové prodejny Vinařství Zaječí**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury popište poznatky využitelné v oblasti realizace nových podnikatelských záměrů v rámci marketingu služeb.

II. Praktická část

- Provedte analýzu trhu a možností otevření vinárny firmy Vinařství Zaječí.
- Na základě výsledků analýz vytvořte projekt otevření vinárny firmy Vinařství Zaječí.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.

KORÁB, V. a MICHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 249 s. ISBN 80-251-0592-X.

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá otevřením podnikové prodejny firmy Vinařství Zaječí. Teoretickou část tvoří základní pojmy, které byly čerpány z odborné literatury a které se vztahují k danému projektu. Na základě poznatků z analytické části, která se skládá z PEST analýzy, Porterovy analýzy konkurence a SWOT analýzy, je zpracován projekt. Projektová část je věnována postupu založení prodejny, popsání plánu marketingového mixu, popsání finančního plánu a očekávaných tržeb. Závěr projektu se zabývá časovou analýzou a zhodnocením případných rizik.

Klíčová slova: marketingový mix služeb, marketingové plánování, PEST analýza, Porterův model konkurence, SWOT analýza, vinařství

ABSTRACT

This master thesis deals with project of opening company store Winery Zaječí. The theoretical part is composed of knowledge based on scientific literature related to given issue. On the basis of the analytical part, which is created from PEST analysis, Porter analysis of competition and SWOT analysis, is developed project. Project part is devoted to foundation of company store, description of marketing mix plan, financial plan and expected incomes. At the end of project is time analysis and risk evaluation.

Keywords: marketing mix of services, marketing planning, PEST analysis, Porter's competitive forces model, SWOT analysis, winery

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během psaní mé práce ochotně poskytovala.

Dále chci poděkovat všem přednášejícím, kteří mi v průběhu studia předali všechny zajímavé a cenné poznatky potřebné pro vypracování této práce a uplatnitelné v profesním životě.

Také děkuji Vinařství Zaječí za jejich cenné konzultace a potřebné informace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Marketing se dá přirovnat k rozdělávání ohně. I s dobrým podpalovačem zabere pár minut, než se třísky rozhoří natolik, abyste mohli přiložit uhlí nebo polena, a potom ještě nějakou dobu trvá, než se místností začne šířit teplo.

Peter Knight

Znalost vína může být radostí po celý život člověka.

Ernest Hemingway

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETING SLUŽEB.....	12
1.1 DEFINICE SLUŽEB	12
1.2 VLASTNOSTI SLUŽEB	12
1.2.1 Nehmotnost	12
1.2.2 Neoddělitelnost	13
1.2.3 Proměnlivost	13
1.2.4 Pomíjivost	14
1.2.5 Nemožnost vlastnictví	14
1.3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	15
1.3.1 Produkt	15
1.3.2 Cena.....	16
1.3.3 Distribuce	16
1.3.4 Komunikace	16
1.3.5 Lidé	17
1.3.6 Procesy	17
1.3.7 Materiální prostředí	18
2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	19
2.1 PLÁNOVACÍ ETAPA	19
2.1.1 Marketingová situační analýza.....	19
2.1.2 Marketingový plán	20
2.1.3 PEST analýza	22
2.1.4 Analýza mikroprostředí podniku.....	25
2.1.5 Porterův model konkurence	27
2.1.6 Bostonská matice	29
2.1.7 SWOT analýza	30
2.1.8 Stanovení marketingových cílů.....	31
2.1.9 Formulování marketingových strategií	32
2.2 REALIZAČNÍ ETAPA	33
2.2.1 Faktická realizace marketingového plánu	33
2.3 KONTROLNÍ ETAPA	34
3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	36
3.1 DEFINICE PODNIKATELE	36
3.2 ZÁKLADNÍ ČÁSTI PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	36
3.2.1 Realizační resumé	36
3.2.2 Charakteristika firmy a jejích cílů.....	37
3.2.3 Organizace řízení a manažerský tým	37
3.2.4 Přehled základních výsledků a závěrů projektu	37
3.2.5 Shrnutí a závěry.....	38
4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	41

5.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU VINAŘSTVÍ ZAJEČÍ	41
5.2	PEST ANALÝZA	43
5.2.1	Politické a legislativní prostředí	43
5.2.2	Ekonomické prostředí	45
5.2.3	Sociálně kulturní prostředí	46
5.2.4	Technologické prostředí	47
5.3	PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÁ ANALÝZA KONKURENCE.....	48
5.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů	49
5.3.2	Vyjednávací síla odběratelů	51
5.3.3	Konkurenční rivalita v odvětví.....	52
5.3.4	Hrozba vstupu do odvětví	58
5.3.5	Hrozba substitutů v odvětví	59
5.4	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	60
5.5	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	62
5.5.1	BCG analýza	63
5.6	SWOT ANALÝZA	66
5.6.1	Matematický model SWOT analýzy	69
5.7	ZÁVĚRY ZPRACOVANÝCH ANALÝZ	70
6	PROJEKT OTEVŘENÍ PODNIKOVÉ PRODEJNY	71
6.1	ANALÝZA MOŽNOSTÍ OTEVŘENÍ PRODEJNY	71
6.2	POSLÁNÍ, VIZE, CÍLE A STRATEGIE PRODEJNY	73
6.3	PLÁN MARKETINGOVÉHO MIXU	74
6.3.1	Produkt	74
6.3.1.1	Plán zásob v prodejně	77
6.3.2	Cena.....	79
6.3.3	Distribuce	80
6.3.4	Komunikace	80
6.3.5	Lidé	82
6.3.6	Procesy	82
6.3.7	Materiální prostředí	83
6.4	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	84
6.4.1	Potřeby finančních zdrojů	84
6.4.2	Zdroje financování	86
6.5	FINANČNÍ PLÁN PRODEJNY	88
6.5.1	Plán nákladů na provoz	88
6.5.2	Plán tržeb.....	89
6.5.3	Výkaz zisků a ztrát	90
6.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	90
6.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	92
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Obor vinařství je pro mě velmi zajímavým a inspirujícím odvětvím. Proto jsem při volbě tématu mé diplomové práce oslovovala vinařské firmy. Nakonec jsem si vybrala firmu Vinařství Zaječí a téma „Projekt otevření podnikové prodejny.“

Cílem této práce je na základě dostupné literatury nejdříve upřesnit pojmy z oblasti marketingu služeb, marketingového plánování a podnikatelského záměru. Následně je zapotřebí sestavit analýzy a nastínit tak základní představu o uvažované prodejně. Práce je tedy rozdělena do tří částí – teoretické, analytické a samostatného projektu.

Protože situace na trhu se neustále vyvíjí, byly sestaveny aktuální analýzy, abych si utvořila představu, jakým směrem by se prodejna Vinařství Zaječí měla ubírat. Analytická část se skládá z PEST analýzy vnějšího prostředí, Porterovy analýzy konkurenčního prostředí, vnitřní analýzy, analýzy mezoprostředí, analýzy bostonské matice a na základě těchto analýz je nakonec sestavena SWOT analýza.

Projektová část začíná analýzou možností otevření prodejny. Následně jsou popsány základní cíle, vize, poslání a strategie prodejny. Poté je rozebrán plán marketingového mixu ve všech oblastech, kterými jsou produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé a materiální prostředí. Důležitou součástí projektu je otázka financí. Potřeby finančních zdrojů na založení a otevření společnosti jsou popsány v přehledných tabulkách, stejně jako finanční zdroje, ze kterých má být projekt financován. V práci je sestaven také výkaz zisků a ztrát, ve kterém jsou odhadnuty čisté zisky pro roky 2012 a 2013.

Celý projekt je podroben časové analýze, která byla sestavena pomocí programu Win QSB. Na závěr jsou zhodnocena rizika projektu a jejich možná eliminace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Teorie a praxe marketingu se zpočátku vyvíjela na základě prodeje hotových výrobků, oblast služeb byla značně podceňována.

Současným celosvětovým trendem je nárůst významu služeb. Zvyšující se úloha služeb je doprovázena zvyšujícím se podílem zaměstnanosti ve službách, a také zvyšující se hodnotou HDP. (Vašítková, 2008)

1.1 Definice služeb

Podle Kotlera (2001, s. 421) je definice služeb následující. Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může, ale nemusí být spojeno s hmotným produktem.

1.2 Vlastnosti služeb

Převážná část autorů přiřazuje službám pět základních vlastností: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví služby. Tyto vlastnosti je odlišují od hmotných produktů a ovlivňují vnímání poskytovaných služeb z pohledu zákazníků i jejich hodnocení.

1.2.1 Nehmotnost

Na rozdíl od výrobků si nemůžeme službu před koupí ohmatat, prohlédnout, ochutnat nebo ovonět. Zákazník je tak vystaven riziku z nákupu služby. Aby eliminoval toto riziko, vyhledává si informace o poskytovateli služby, o místě, o personálu, vybavení a podobně. Důležitým ukazatelem kvality služby je cena. Nehmotnost služeb je příčinou, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby. Firmy kladou důraz na míru zhmotnění služby. Nabízí zákazníkům brožury, propagační materiály, ochutnávky vín, možnosti vyzkoušení si služby. Producenti služeb se snaží zdůrazňovat právě tyto hmotné podněty, omezit složitosti s poskytováním služeb a zaměřit se na tvorbu silné značky a na kvalitu poskytovaných služeb. Důsledkem pro marketing je snaha sladit nabídku s poptávkou, tedy kapacity producentů s reálným kupním potencionálem předpokládaného trhu služby. To vede ke značné flexibilitě cen služeb. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, Vašítková, 2008)

1.2.2 Neoddělitelnost

Pro služby je typické, že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. To neplatí pro zboží, které je vyrobeno, uskladněno ve skladech, distribuováno a až poté spotřebováno. Jestliže někdo poskytne službu, stává se tento člověk součástí služby. Je-li u tohoto procesu přítomen i zákazník, vzniká interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, která je speciálním rysem marketingu ve službách. Na výsledek poskytované služby má potom vliv jak poskytovatel, tak i zákazník. (Kotler, 2001)

Neoddělitelnost má vliv na využívání marketingových nástrojů nejen při prodeji, ale už i při vývoji služeb. Zatímco zboží je nejprve vyrobeno a následně prodáno, služba je nejprve prodána, pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována.

Neoddělitelnost služby může být příčinou vzniku lokálních monopolů poskytovatelů některých služeb, je-li poskytovatel či jeho služba něčím jedinečná.

Management firmy se snaží eliminovat neoddělitelnost služby od jejího producenta. Příkladem oddělení produkce a spotřeby služby může být výuka na vysokých školách pomocí interuniverzitních předmětů, jak je to zvykem i na naší škole. Dále management může řídit vztah zákazník – producent tím, že mimo sezóny nabízí slevy, čímž vyrovnávají nepravidelnost poptávky. Rovněž je vhodné zdokonalování distribuce služby, tedy zajištění rezervací, využití prodejních automatů a podobně. (Kozel, 2005, Vašítková, 2008)

1.2.3 Proměnlivost

Služby jsou vysoce proměnlivé, protože jsou závislé od toho, kdo, kdy a kde je poskytuje. Nakupuje-li tedy zákazník jednu a tu samou službu u dvou různých poskytovatelů, nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu. Zákazníci se vysoké proměnlivosti poskytovaných služeb obávají a často se mezi sebou radí a vyhledávají recenze na poskytovatele, než si služby u něj zakoupí. Firmy, které poskytují služby, mohou učinit opatření směrem k řízení jakosti. Prvním opatřením je investice do lidských zdrojů, do výběru a zaškolení svých pracovníků. Najmutí správného personálu pro poskytování služeb a jejich správné vyškolení je základním požadavkem bez ohledu na to, zda se jedná o vysoce kvalifikované pracovníky nebo o dělníky s nízkou kvalifikací. Druhým opatřením je standardizace procesu poskytování služeb pomocí organizace. Před zahájením poskytování služeb, je vhodné, projít si celý proces na zkoušku. Odhalí se tím za provozu plynulost procesu a místa, kde by mohly vzniknout problémy. Posledním opatřením je sledování spokojenosti zákazníka na základě přání

a stížností, průzkumu a kontrolních nákupů. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, Kotler, 2001)

1.2.4 Pomíjivost

Nehmotnost služby vede k tomu, že je nelze skladovat, znovu prodávat ani vracet. Schopnosti marketingového poradce, či prodavače ve vinárně, které nejsou využity v čase, kdy jsou nabízeny, nemůžeme skladovat a prodat později. Nepřijde-li zákazník v daný okamžik, jsou tyto služby pro daný čas v podstatě zničené. Neznamená to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat, ne však u všech případů lze nekvalitní služby nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Většinou lze jako náhradu vrátit zaplacenou cenu služby, popřípadě poskytnout slevu z ceny. Zničitelnost služby je příčinou, že zákazník službu obtížně reklamuje. Poskytovatel služby může být konfrontován jak s nadbytečnou, tak s nenaplněnou kapacitou. Vedení firmy musí reagovat stanovením pravidel pro vyřizování stížností zákazníků, plánováním poptávky a využití dostupných kapacit. (Vašítková, 2008)

1.2.5 Nemožnost vlastnictví

Podle Vašítkové (2008) závisí nemožnost vlastnit službu s její nehmotností a zničitelností. S nákupem zboží přechází na zákazníka automaticky právo na jeho vlastnictví. S nákupem služby ale nezískává zákazník za své peníze žádné vlastnické práva. Kупuje si pouze právo na poskytnutí služby.

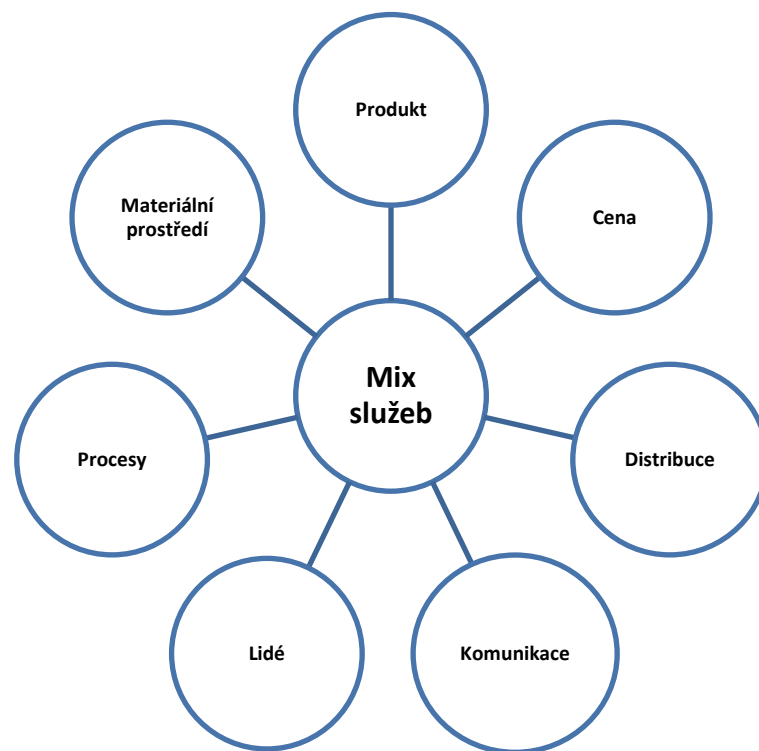
Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, pomocí nichž se služba dostává k zákazníkovi. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké. Zprostředkovatel také nenese vlastnické právo, jak tomu bývá u statků, může pouze nabízet práva k poskytnutí služby. Management musí reagovat upřednostněním výhod nevlastnění a možnosti substituce služeb za zboží. Dále musí pečlivě vybírat své zprostředkovatele, čímž zabezpečí kvalitu služby pro své zákazníky.

1.3 Marketingový mix služeb

Podle Kotlera je definice marketingové mixu uváděna jako soubor taktických marketingových nástrojů výrobné, cenové, komunikační a distribuční politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků. Marketingový mix je ve skutečnosti pružnou spojkou mezi dodavatelem a zákazníkem, která usnadňuje vyrovnání nabídky a poptávky.

Marketingový mix služeb se skládá z takzvaných 7P, jak dokládá následující obrázek

(Mc Donald, Frow, Payne, 2011)



Obr. 1 Marketingový mix služeb (Kotler, 2001)

1.3.1 Produkt

Služba je složitý produkt, který může definovat jako činnost sloužící k uspokojování potřeb zákazníků. Z pohledu zákazníka je služba vnímána podle materiálních prvků, smyslových požitků a psychologických výhod nabídky. Materiální prvky chápeme jako hmotné složky, které službu doplňují, nebo umožňují její poskytnutí. Smyslové požitky rozpoznáváme smysly, jedná se tedy o zvuk, vůni, barvy. Psychologická výhoda nabídky je subjektivní a pro každého zákazníka jiná. Zákazník sám cítí dobrý či špatný pocit z využití konkrétní služby.

1.3.2 Cena

Ve službách můžeme cenu definovat jako směnnou hodnotu koupené služby. Cena naznačuje kvalitu a modernosti výrobku. Pro producenta služby odráží cena jeho náklady, cenu konkurentů, poptávku po jeho službě, kapacitu místa a času. Hodnota služby pro zákazníka není dána pouze cenou, ale výsledným užitekem ze služby, který však vidí až po konzumaci služby. Zákazník se tedy rozhoduje na základě ceny, ale i prostředí, personálu a jiných individuálních podnětů.

1.3.3 Distribuce

Hlavní smysl distribuce je v usnadnění přístupu zákazníkům ke službě. Vzhledem k neoddělitelnosti služby od zákazníka, musí management uvažovat o umístění provozovny právě tam, kde jsou, kde jsou jejich zákazníci. Spotřebitelé hledají přístup ke službě ve svém okolí a často i v čase, který producentovi nemusí vyhovovat. Rozhodování o umístění služby se tak stává kompromisem mezi potřebami poskytovatele služeb a požadavky příjemce služby.

Přímý prodej je nejčastější forma distribuce u služeb. Služba se poskytuje přímo koncovému zákazníkovi. Výhodou je okamžitá zpětná vazba, poznání zákazníka, možnost rychlé reakce na jeho potřeby. Důležitý je zde personál. Jiný typ distribuční sítě je přes obchodního zástupce, zprostředkovatele nebo přes smluvního dodavatele.

1.3.4 Komunikace

Každý producent služby ví, že nejdůležitější je, když zákazníci jsou s jeho službou spokojeni a tuto spokojenost pochvalně šíří ve svém okolí. Jedná se o ústní reklamu, která může být velice užitečná, ale i škodlivá v případě negativních názorů. Výzkumy dokazují, že je-li zákazník spokojen, oznámí to asi 4 – 5 lidem ve svém okolí. Je-li však nespokojený, tuto nespokojenost ventiluje až k 11 lidem. V dnešní době si firmy nevystačí pouze s ústní reklamou, marketingová komunikace zahrnuje další nástroje. Jsou jimi reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Dále mezi nástroje komunikačního mixu můžeme zařadit direkt marketing a internetovou komunikaci. Dalšími současnými trendy, které mají potenciál v marketingové komunikaci, jsou virální marketing, event marketing, guerilla marketing, produkt placement.

1.3.5 Lidé

Personál nelze nikdy nahradit. Lidé jsou základní a nedílnou součástí při poskytování služeb. Díky správně vyškoleným pracovníkům může firma službu diferencovat od ostatních poskytovatelů a zvyšovat jimi tržní hodnotu. Lidé mohou ale naopak také tuto hodnotu snižovat. Proto musí být management velice citlivý na výběr lidí, které si do své firmy najme. Na službách se podílí:

- Kontaktní pracovníci – lidé, kteří jsou v pravidelném styku se zákazníky. Jsou maximálně zapojeni do marketingových činností firmy. Musí být zkušení v oblasti podnikových aktivit, výborně vyškoleni a připraveni reagovat na momentální potřeby a přání zákazníků.
- Obsluhující pracovníci – lidé, kteří se přímo nepodílí na marketingových aktivitách, ale jsou v častém styku se zákazníkem. Předpokladem jsou dobré komunikační schopnosti.
- Koncepční pracovníci – lidé, kteří do kontaktu s klientem přicházejí jen občas, ale ovlivňují prvky marketingové strategie. Jsou jimi například pracovníci marketingového výzkumu.
- Podpůrní pracovníci – lidé, kteří nejsou v pravidelném kontaktu se zákazníky ani se nepodílejí na marketingových aktivitách.

1.3.6 Procesy

Procesy v oblasti služeb chápeme jako veškeré činnosti, postupy a mechanismy od vzniku samostatné služby až po její dodání zákazníkovi. Zahrnují předprodejní činnosti, kam řadíme zásady služby, zásady komunikace, vyhledávání informací, reklamu, technickou podporu. Dále prodejní činnosti kam spadá zpracování poptávky, časový harmonogram, financování, distribuce a jiné podpůrné služby. A nakonec poprodejní činnosti, které zahrnují návrhy na zdokonalování služeb, vyřizování reklamací a stížností, jiná nápravná opatření.

Dobře navržené a standardizované procesy ovlivňují úroveň služby. Je-li systém dobře zpracován, může být zhodnocen dalším prodejem nebo rychlou expanzí. Důraz je kladen

na obsluhu zákazníků v co nejkratší době. Proto je vhodné nabídnout zákazníkům rezervaci služby předem. Vhodná je i kontrola front a jejich eliminace.

U služeb se mohou objevit kritická místa. Firmy by měly tyto kritická místa rozpoznat. Metoda kritické cesty slouží právě k odhalení kritických míst a ke zvyšování kvality poskytovaných služeb. Přehledně pomocí grafu znázorňuje všechny kroky v procesu poskytování služby. Stanovuje časové rezervy a také může určit kroky, které mají zaměstnanci podniknout, dojde-li v některém kritickém bodě k selhání.

1.3.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí se podílí na vytváření image služby. Zákazníka při vstupu do prostor firmy obklopují viditelné znaky, podle kterých si utváří své první dojmy. Toto prostředí pak navodí jeho postoj k očekávání požitku ze služby. Firmy se snaží vytvářet příznivou atmosféru, aby se zákazník pozitivně naladil. Používají hudbu, vůni, barvy, teplotu v místnosti, k tomu, aby klientův první dojem byl pozitivní. Mezi prvky materiálního prostředí řadíme exteriér, interiér, osvětlení, značení, barvy, vůně, hudbu a podobně.

(Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, Vašítková, 2008)

2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Plánování je jednou z nejvýznamnějších funkcí manažerského řízení a nepopiratelným faktorem ovlivňujícím konkurenční výhody a schopnosti podniku. Plánování můžeme definovat jako systematicko-metodický proces poznání a řešení problémů budoucnosti (Glogar, 2006).

Každý podnik by měl mít jasně definovanou marketingovou politiku. Ta představuje jednoduchý dokument, obsahující základní filozofii podniku, portfolio produktů, segmentaci zákazníků, návrh vhodné distribuce, komunikace, personální zajištění obchodního a marketingového oddělení. Měla by navazovat na celkovou strategii podniku. Cílem marketingové politiky je zjednodušené zmapování toho, co je hlavní náplň podniku, jaké jsou aktuální segmenty zákazníků, jaké obchodní a marketingové aktivity se připravují v horizontu jednoho roku, kdo realizuje současné aktivity, jak probíhá vyhodnocování.

Marketingový a obchodní plán patří společně s marketingovou politikou k základním pilířům a dokumentům, potřebných pro úspěšné řízení obchodu a marketingu. (Havlíček, Kašík, 2005)

Existují tři základní etapy marketingového plánování:

- plánovací etapa
- realizační etapa
- kontrolní etapa

2.1 Plánovací etapa

Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet vazby mezi cíli podniku stanovenými na základě poslání a mezi strategiemi volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek.

Plánovací etapa zahrnuje marketingovou situační analýzu, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu.

2.1.1 Marketingová situační analýza

Plánovací proces začíná vyhodnocením marketingové situační analýzy. Tato analýza zahrnuje následující kroky:

- Analýza faktorů vnějšího prostředí

Ekonomické, demografické, sociální a kulturní, technické a technologické, politicko-legislativní a přírodní faktory.

- Analýza konkurence

Charakteristika a rozměr konkurence, její silné a slabé stránky, marketingové strategie, identifikace výrobků, které má konkurence na trhu a s kterými na trh teprve přichází.

- Analýza trhu

Analýza trhu celková a analýza jednotlivých tržních segmentů. Rozměr, struktura a požadavky trhu, názory a chování zákazníků, vývojové trendy trhu.

- Analýza prodejů

Celkový prodej i podle výrobních řad, teritorií, distribučních cest, vývoj prodejů a zisků.

Marketingová situační analýza je kritické, nestranné, systematické a důkladné zkoumání vnitřní situace podniku s důrazem na marketingové činnosti. Šetření postavení podniku v daném prostředí s důrazem na analýzu trhu. Analýza se uskutečňuje ve třech časových intervalech a to minulý stav podniku, současný stav a předpokládaný budoucí vývoj. (Horáková, 2001)

2.1.2 Marketingový plán

Marketingový plán je nástroj, jehož hlavním cílem je vylepšit obchodní výsledky firmy a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit. Marketingový plán je úzce spojen s obchodním plánem, nebo je přímo jeho součástí. Je důležité, aby s marketingovým plánem byli seznámeni všichni zaměstnanci, nebo ještě lepší může být jejich zapojení do přípravy plánu a získání tak zpětné vazby ze všech oddělení organizace. (Bednář, 2003)

Firemní podnikové plány se mohou vzájemně lišit, podle typu podniku, jeho velikosti, oblasti podnikání či aktuální vývojové fázi podniku. Typický marketingový plán pro malý podnik, by měl obsahovat následující kapitoly:

- Celkové shrnutí

V této části je představen podnik a jeho podnikání. Uvedou se hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový plán sestavován. V této úvodní fázi se nastíní představa, která je následně rozpracována v dalších kapitolách plánu.

- Situační analýza

Zde je uváděn rozbor současného stavu podniku. Důkladně se analyzuje nabídka podniku, aktuální situace na trhu, zákazníci, konkurence, vnější podmínky. Vhodné podklady pro analýzy zajišťuje marketingový výzkum s pomocí SWOT analýzy.

- Marketingové cíle

Stanovením cílů je popsán budoucí čas podniku na trhu. Je důležité zvolit si cíle, které jsou měřitelné a vyhodnotitelné. Doporučuje se, zaměřit se na 3-4 hlavní cíle, kterých chce organizace dosáhnout.

- Marketingová strategie

Situační analýza popisuje současný stav, marketingové cíle budoucí stav a marketingová strategie popisuje, jak se do cílového stavu dostat. Ukazuje co všechno musí podnik udělat, aby dosáhl svých cílů. Dlouhodobá marketingová strategie by měla obsahovat zejména definici klíčových zákazníků a způsob práce s nimi. Konkrétní rozpracování marketingové strategie představuje marketingový mix – produkt, místo prodeje, cenu a propagaci.

- Akční programy

Zde se jedná o rozpracování firemní strategie do konkrétních aktivit a úkolů. Většina úsilí se bude vztahovat ke komunikaci se zákazníky. Je důležité co nejpřesněji

popsat jednotlivé aktivity. Čili co má být provedeno, co je cílem aktivity, kdo je za danou aktivitu zodpovědný, kdy aktivita začíná a končí, určit očekávané marketingové náklady.

- Rozpočet

V rozpočtu se stanoví očekávané marketingové náklady, případně i marketingové tržby. Marketingové náklady se skládají z nákladů aktivit, nákladů na prodejní tým a administrativu spojenou s prodejem a marketingem.

- Systém měření a kontroly

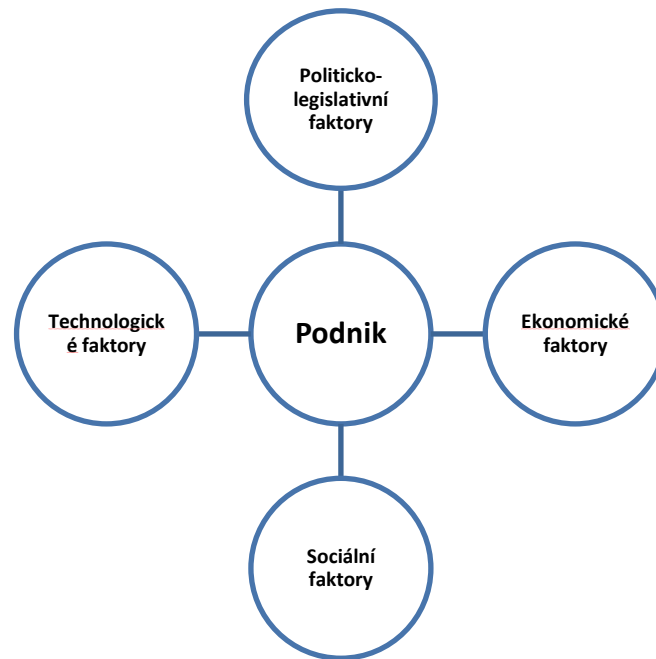
Zde se popisují způsoby a intervaly vyhodnocování výsledků plnění cílů marketingového plánu. Hodnocení by mělo probíhat minimálně kvartálně, doporučuje se však provádět měsíčně.

- Přílohy

Marketingový plán může být doplněn výkazy, tabulkami, výsledky marketingových agentur, organizačním schématem a podobně. Závěrem by se měl marketingový plán podrobit detailnímu zkoumání, zda všechny jeho části utváří logický celek, zda na sebe aktivity navazují ve správném pořadí, zda jsou marketingové náklady přiměřené zvýšení obrátu a zisku, zda jsou k dispozici veškeré zdroje pro realizaci. Jednoduše řečeno kontrola, jestli je marketingový plán reálný a životaschopný model rozvoje podniku. (Koráb, Michalisko, 2005)

2.1.3 PEST analýza

PEST nebo také STEP analýza zahrnuje rozbor vzájemně souvisejících politicko-legislativních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Tento rozbor identifikuje klíčové trendy a vlivy. Zajímá se to, jaké vnější vlivy budou na organizaci působit a jak na ně bude reagovat. Následující obrázek popisuje základní faktory PEST analýzy. (Mallya, 2007)



Obr. 2 PEST analýza (Mallya, 2007)

- Politicko-legislativní faktory

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována vývojem politického a legislativního prostředí. Tím se myslí především zákony, vládní organizace a různé nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují organizace či jednotlivce. Někdy zákony dávají firmám nové příležitosti. Politická legislativa má za účel chránit firmy před nečestnou konkurencí, chránit spotřebitele před neseriózními podnikatelskými praktikami a chránit společnost před nekalým obchodním chováním. Marketéři musejí dokonale znát důležité zákony. Stává se trendem, že si firmy obvykle sami vytvářejí praktické legislativní příručky.

Existuje řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které nejenom vymezují prostor pro podnikání, ale také upravují samo podnikání. Mohou ovlivnit rozhodování a budoucnost podniku. Jsou to státní regulace hospodářství (železnice, komunikace, elektřina), daňové zákony, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, zákony o ochraně životního prostředí, o vládních investičních pobídkách, občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví, obchodní zákoník. Z důležitých politických faktorů jsou to zejména stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, monetární a fiskální politika vlády, podpora zahranič-

ního obchodu, vládní výdaje, programy politických stran a jiné. (Kotler, 2001, Mallya, 2007)

- Ekonomické faktory

K nejvýznamnějším ekonomickým faktorům patří stadia hospodářského cyklu, inflace, úroková míra, koupěschopnost spotřebitelů, nezaměstnanost, kupní síla, trendy HDP, průměrná mzda, daňové zatížení. Tyto faktory zároveň regulují faktory materiální, peněžní, energetické a informační. Z hlediska marketingového řízení jsou podstatné hlavně ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Spotřebitelé mají odlišné příjmy. Existují příjmové skupiny, které si mohou dovolit zboží luxusní a na druhé straně také skupiny, které mohou mít potíže při uspokojování základních potřeb. Obecně platí, že když se zvyšuje reálný příjem domácností, klesají výdaje na potraviny, podíl výdajů na bydlení a domácnost zůstává stejný a zvyšuje se procento výdajů za služby, zboží dlouhodobé spotřeby a zvyšuje se i velikost úspor. (Hesková, 2003)

- Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů, které na podnik působí, jsou zkoumány demografické a kulturní vlivy.

Demografické faktory zkoumají obyvatelstvo jako celek. Jeho počet, hustotu, věkovou strukturu, pohlaví, sociální založení, zaměstnání, podíl městského a venkovského obyvatelstva a jiné veličiny. Trh tvoří lidé, proto rozhodujícím faktorem při vytváření nabídky firem je představa o vývoji v této oblasti.

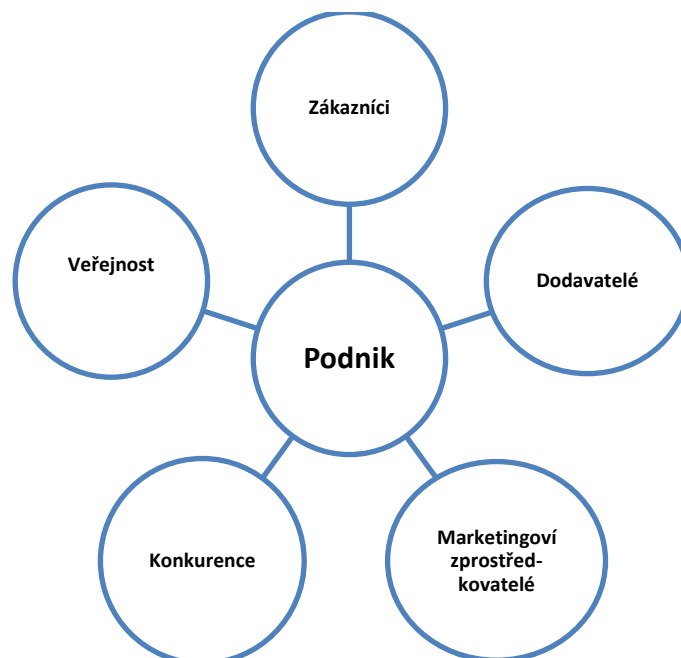
Kulturní faktory jsou vztahovány k určitému konkrétnímu lidskému společenství. Kultura je uměle vytvořené prostředí člověkem. Je souborem domněnek, norem, hodnot a zvyků, které slouží k orientaci ve společnosti. Zkoumání a chápání hodnotových orientací lidí je východiskem pro odhadování reakcí spotřebitelů na různé impulsy a následné přizpůsobení strategie a taktik při jejich oslovování. (Zamazalová, 2009)

- Technologické faktory

Technické a technologické prostředí je jedna z nejrychleji vyvíjejících se složek marketingového makroprostředí. Zásadními faktory zde jsou nové objevy, změny technologie, celkový stav technologie firem, pokrok ve znalostech a technických možnostech, rozvoj informačních a komunikačních technologií. Všechny tyto faktory vytvářejí mnoho příležitostí rozvoje. Na druhé straně se mohou stát hrozbou pro ty podniky, které nemohou nebo neumějí těchto možností využít. Technický rozvoj se však dotýká i spotřebitelů. Umožňuje rychlou a snadnou informovanost a také možnost srovnávání konkurenčních nabídek. (Zamazalová, 2009)

2.1.4 Analýza mikroprostředí podniku

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší subjekty, se kterými vstupuje podnik do kontaktu. Tyto subjekty mají vliv na schopnost podniku obsluhovat své trhy. Mezi účastníky mikroprostředí patří samostatný podnik, zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, konkurence a veřejnost, jak dokládá následující obrázek. (Hesková, 2003)



Obr. 3 Analýza mikroprostředí podniku (Hesková, 2003)

- Podnik

Při zpracování marketingových plánů a provádění ostatních marketingových činností je nutné zajistit koordinaci marketingového oddělení s ostatními útvary podniku. Je nezbytná znalost hierarchie pravomocí, odpovědnosti a pravidel organizačního řádu. Významným faktorem jsou i mezilidské vztahy na pracovišti, ochota spolupráce a střet zájmů vedoucích k plnění cílů organizace.

- Zákazníci

Zákazníci jsou nejvýznamnější zájmovou skupinou, která utváří důležitý parametr trhu. Pro podnik je důležitý ukazatel velikosti trhu daný počtem zákazníků, jejich potřebami, koupěschopností, poptávkou a dynamikou poptávky a nákupním chováním. Je důležité znát současný typ zákazníků, klíčové zákazníky a jejich podíl na obratu organizace. Zákazník stojí na prvním místě v popředí cílů marketingových činností podniku. (Jakubíková, 2005; Hesková, 2003)

- Dodavatelé

Dodavatelé zajišťují zdroje podniku, což jsou suroviny, energii, služby, informace, technologie. V současné době jsou trendem dlouhodobé partnerské vztahy. I přesto je ale nezbytné sledovat i nabídky ostatních dodavatelů.

- Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingovými zprostředkovateli jsou podniky i jednotlivci, kteří pracují pro společnost v oblasti reklamy, podpory prodeje, distribuci zboží a jiných marketingových činnostech. Dalšími subjekty mohou být firmy, zabývající se distribucí, skladováním a konečnou přepravou. Dále jsou to reklamní agentury, poradenské firmy a jiné.

- Konkurence

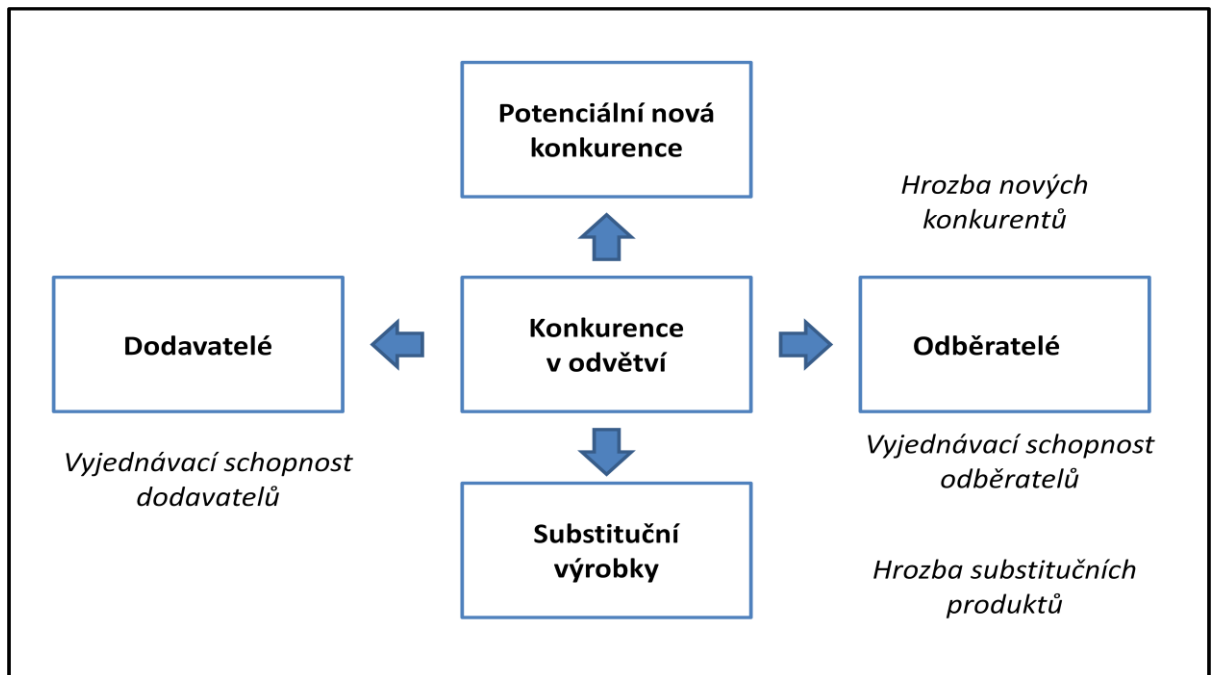
Konkurenci podniku tvoří ty firmy, jejichž výrobky jsou vzájemně snadno nahraditelné. Tyto firmy jsou určitou výzvou i kritériem úspěšnosti podniku. Neexistuje žádný univerzální návod, jak obstát v boji s konkurencí. Šanci mají ty firmy, které hledají možnosti diferenciací. Při zkoumání konkurence získáváme informace o cílech, strategiích a postavení na trhu, konkurence schopnosti podniku a míře ohrožení konkurencí.

- Veřejnost

Veřejnost chápeme jako určité skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku, stanovení cílů a jejich plnění. Veřejnost má specifické, kulturní a sociální podmínky, závisí na oblasti, kde podnik působí. Veřejnost v širším slova smyslu tvoří finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občanská sdružení, občanská a interní společnost. Ze strany podniku je žádoucí udržet s těmito skupinami bezproblémové vztahy. (Hesková, 2003; Zamazalová, 2009)

2.1.5 Porterův model konkurence

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není určeno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět faktorů zachycuje Porterův model konkurence – viz obr 5.



Obr. 4 Porterův pětifaktorový model konkurence (Jakubíková, 2005, s.85)

Firma vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnost a jak se těmto silám bude bránit. Někdy se k nim přidává ještě šestá síla v podobě komplementářů, čímž se myslí odvětví na sobě navzájem závislá. Například výrobci automobilů jsou závislí na výrobcích skel.

Dodavatelé často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy. Proto je důležité, aby jejich výběr podnik prováděl pečlivě a zároveň si stanovil kritéria, podle kterých je bude hodnotit. Důležité atributy jsou jejich ceny a kontrakční podmínky, postavení na trhu, inovační potenciál, technologická pružnost, kvalita produktů, včasnost a spolehlivost dodávek. Dodavatele členíme do různých kategorií. Dodavatele materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací. Za dodavatele považujeme i poskytovatele služeb, reklamní agentury či finanční instituce.

Odběrateli mohou být jednotlivci i právnické osoby. Podle vztahu k firmě se rozlišují na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele dané kategorie produktů. Marketingový pohled na zákazníky se snaží postihnout, jaké okolnosti podmiňují jejich vztah k daným výrobkům a jak probíhá jejich rozhodování.

Konkurence (stávající konkurence, nová konkurence) je důležitým faktorem, který ovlivňuje marketingové možnosti firem. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem,

kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky. Rivalita je nejsilnější, když se na trhu mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů a pokud jejich výrobek nelze odlišit od ostatních. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby.

Substituční výrobky představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb, nahrazujících současnou nabídku na trhu. Substituční výrobky jsou tedy riziko, že zákazník si koupí místo našeho výrobku ten výrobek, který lépe uspokojí jeho potřeby. Těmto rizikům lze čelit snížením ceny výrobků, lepší kontrolou nákladů na výrobek, zvýšením užitné hodnoty výrobku, nabídkou doplňkových služeb, včasným předvídáním přání a požadavků zákazníků, vývojem nových výrobků či nabídkou nových služeb, které se výrazně liší od konkurenčních nabídek. (Jakubíková, 2005, Blažková, 2007)

Metoda ABC

Metoda ABC je založena na rozdělení jevů, například činností dodavatelů či odběratelů, podle důležitosti nebo naléhavosti většinou do tří skupin, kterým se věnuje odlišná pozornost. Problémy zařazené do skupiny A jsou prioritní a je jím třeba věnovat maximální pozornost. Ve skupině B jsou zařazeny méně důležité problémy, které vyžadují menší pozornost. Skupina C zahrnuje nedůležité problémy s okrajovým zájmem. Příčiny vzniku problému se podle četnosti výskytu zařazují do jedné ze skupin a prioritně se řeší problémy ve skupině A, dále ve skupině B a až následně ve skupině C. (Zuzák, 2009)

2.1.6 Bostonská matice

Bostonská matice, neboli také BCG analýza je prostředek k určení obchodní pozice či služby na trhu. Bostonská matice používá tržní potenciál (osa y) jako kritérium pro atraktivitu či růstový potenciál odvětví a podíl na trhu (osa x) jako kritérium pro určení konkurenční výhody. Je rozdělena na čtyři pole, které pak určují strategický postup pro danou službu nebo výrobek:

Hvězdy (vysoká atraktivita trhu, vysoký tržní podíl)

Strategie – výrobky či služby na vedoucí tržní pozici vykazují velké zisky, nicméně pro udržení je v této pozici je potřeba investice a snaha o maximální tržní podíl.

Dojné krávy (nízká atraktivita, vysoký tržní podíl)

Strategie – nízký růst trhu minimalizuje potřebu investic. Je zapotřebí maximalizovat zisk, aby mohl být investován například do rozvoje.

Otazníky (vysoká atraktivita, nízký tržní podíl)

Strategie – výrobky či služby, které mohou mít velký růstový potenciál, ovšem i do nich je potřeba investovat a orientovat strategii tak, aby tyto výrobky dosáhly vyššího podílu na trhu a přesunuly se do kvadrantu „hvězd“. V opačném případě se uvažuje o stáhnutí z trhu.

Bídní psi (nízká atraktivita, nízký tržní podíl)

Strategie – produkty na této pozici mají nízkou konkurenceschopnost, nízký potenciál růstu a většinou vykazují jen velmi malé zisky. Měly by být určeny k postupnému stažení z trhu. (Žůrková, 2007)

2.1.7 SWOT analýza

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťuje interní faktory tedy silné a slabé stránky, a externí faktory tedy příležitosti a hrozby.

- Strengths – silné stránky

Za silné stránky jsou považovány ty faktory, díky kterým má organizace silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá a které může použít jako podklady pro stanovení konkurenční výhody. Jde o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potencionálu.

- Weaknesses – slabé stránky

Slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. Podnik je v nějakých oblastech slabý, úroveň některých faktorů je nízká. Někdy nedostatek silné stránky, představuje slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

- Opportunities – příležitosti

Příležitosti ukazují možnosti, díky nimž stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl

podnik využít, musí nejprve rozpoznat. Teprve po jejich identifikaci je může využít a počítat s nimi.

- Threats – hrozby

Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenají překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku nebo i nebezpečí neúspěchu. Podnik na ně musí okamžitě reagovat a vyhledávat způsoby k jejich odstranění či minimalizování. (Blažková, 2007)

2.1.8 Stanovení marketingových cílů

Na základě SWOT analýzy může firma přikročit k určení specifických cílů pro plánovací období. Kvantifikované cíle umožňují manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat. Není vhodné zvolit si pouze jeden cíl. U podnikatelských aktivit se většinou sleduje kombinace cílů zahrnující rentabilitu, zvýšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, image a podobně. Stanovení cílů obchodních jednotek umožňuje organizaci uplatnit cílové řízení. Podle metody SMART by cíle měly být:

- Určité (specific) – navrhované cíle by měly být přesně popsány.
- Měřitelné (measurable) – cíle jsou navrženy tak, aby bylo možné měření úspěchu či neúspěchu.
- Relevantní (aligned) – cíle souvisejí s daným úkolem.
- Realistické (realistic) – cíle jsou splnitelné vzhledem k situaci na trhu a konkurenci.
- Cílené (targeted) – cíl sedí na každou cílovou skupinu. (Marketing journal, 2012)

Podle Kotlera (2001) by měly marketingové cíle splňovat i tyto následující požadavky:

- Hierarchie cílů

Cíle musí být hierarchicky uspořádané od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Při respektování důležitosti a vzájemného propojení ekonomických cílů je možné řídit podnik s ohledem na nejvyšší integrované cíle tak, že jsou určovány specifické dílčí cíle specifickým útvarům nebo jednotlivým zaměstnancům.

- Kvantifikace cílů

Je-li to možné, cíle by měli být kvantifikovatelné. Například místo zvýšení rentability investic je lepší nazvat cíl jako dosažení během dvou let rentability investic 15 %. Je to přesnější a lépe pochopitelné všem zaměstnancům.

- Reálnost cílů

Cíle by měly vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, ne pouze ze zbožných přání majitele podniku.

- Konzistentnost cílů

Cíle by měli být konzistentní. Není možné zvolit si cíle jako současné maximalizování objemu prodeje a zisku. (Kotler, 2001)

2.1.9 Formulování marketingových strategií

Cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie určuje, jak se tam firma dostane (Kotler, 2001, s. 94)

Marketingové strategie určují základní schéma postupu, vedoucí k dosažení cílových úkolů, tedy k dosažení zvoleného budoucího stavu. Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle. Marketingové strategie říkají, jakým způsobem konkurovat s produkty podniku na cílových trzích. Prezентují postupy a prostředky, pomocí kterých bude cílů dosaženo.

Výběr strategií a jejich následná realizace je jedním z nejsložitějších kroků marketingového procesu. Prezентují především rozhodování o marketingovém mixu a o alokaci zdrojů v příslušném prostředí a časovém horizontu. Marketéři sledují základní podnikový strategický směr, který zastrešuje všechny jednotky a činnosti. Za další se předpokládá dobrá znalost výsledků situační analýzy. Dále se respektují primární i odvozené cíle, pro jejichž splnění jsou strategie voleny. Dosažené cíle jsou východiskem, pomocí kterého lze měřit úspěch či neúspěch strategií. (Horáková, 2001)

2.2 Realizační etapa

Realizace znamená soustředění podniku na činnosti, které musí být provedeny po výběru a formulování strategií tak, aby bylo skutečně dosaženo vytyčených cílů. Je-li realizace úspěšná, znamená to dosažení cílů stanovených v marketingovém plánu.

2.2.1 Faktická realizace marketingového plánu

Realizace marketingový plánu by měla obsahovat následující kroky:

- Vlastní realizace

Znamená realizování zvolených strategií neboli uvedení plánovaných akcí do každodenního života. Úspěšnost předpokládá koordinaci a kooperaci, správný směr motivování jednotlivců i týmů, jasnou odpovědnost za jednotlivé činnosti i dobrou vzájemnou komunikaci. Tyto aktivity musí fungovat ve vzájemné součinnosti. Efektivní fungování bez motivace, komunikace a bez delegování pravomocí není pravděpodobné.

- Kooperace

Spolupráce je při uskutečňování plánů nesmírně důležitá. Všichni pracovníci a útvary musí spolupracovat při realizaci strategií. Každý člen týmu musí znát svou roli v procesu, musí ji chápat, znát cíle, také by měl vědět jak je jeho osobní úspěšnost závislá na útvarech.

- Koordinace

Je nezbytné identifikovat všechny činnosti, které je potřeba vykonat. Stanovit kdo bude jaký úkol vykonávat, jak dlouho bude provádění úkolu trvat a kdy musí být hotový. Je nezbytné sladit priority a určit jejich pořadí, činnosti jednotlivců i týmů koordinovat navzájem a dosáhnout tak shody pro dosažení primárních cílů a omezení konfliktů.

- Motivace

Vhodná a dostatečná motivace inspiruje týmy i jednotlivce k vykonání zadaných úkolů. Předpokládá dobré vzájemné vztahy a účelný mzdový systém. Dobří manažeři chápou, že každého zaměstnance je zapotřebí motivovat různým způsobem a rozpoznají i vhodný čas pro motivování. Někdo žádá finanční motivaci, někdo profesní růst či příležitost tvůrčího uplatnění. Motivovat je nezbytné jak jednotlivce, tak i týmy.

- Stanovení odpovědnosti

Delegace konkrétní odpovědnosti na určitého pracovníka je nezbytným krokem při realizaci strategií. Firmy si vytváří organizační strukturu, která umožňuje skutečné převzetí odpovědností. Manažer může vytvořit speciální úkol a stanovit k němu tým bez ohledu na uspořádání v organizační struktuře. Musí stanovit, kdo bude v týmu za provedené úkoly zodpovědný.

- Komunikace

Dobrá komunikace je další podmínkou úspěšné realizace strategie. Nejen manažer, ale i všichni zaměstnanci musí být seznámeni se svými povinnostmi a úkoly a musí vědět, co se od nich očekává. Musí znát politiku podniku, kterou mají sdílet. Musí umět informace přijímat i podávat. Nezbytná je realizace ústní i písemná a je třeba i umět naslouchat. U mluveného slova je výhodou okamžitá zpětná vazba. U písemných požadavků je třeba umět se vyjádřit přesně, srozumitelně a jednoduše. Lidé sdělují své posty také prostřednictvím postojů, pozic, gest, tónem hlasu a podobně. V marketingové realizační praxi je důležité znát i to, co si lidé myslí, jaký je jejich názor na problémy a řešení. Proto je důležité i pozorně naslouchat. (Horáková, 2001)

2.3 Kontrolní etapa

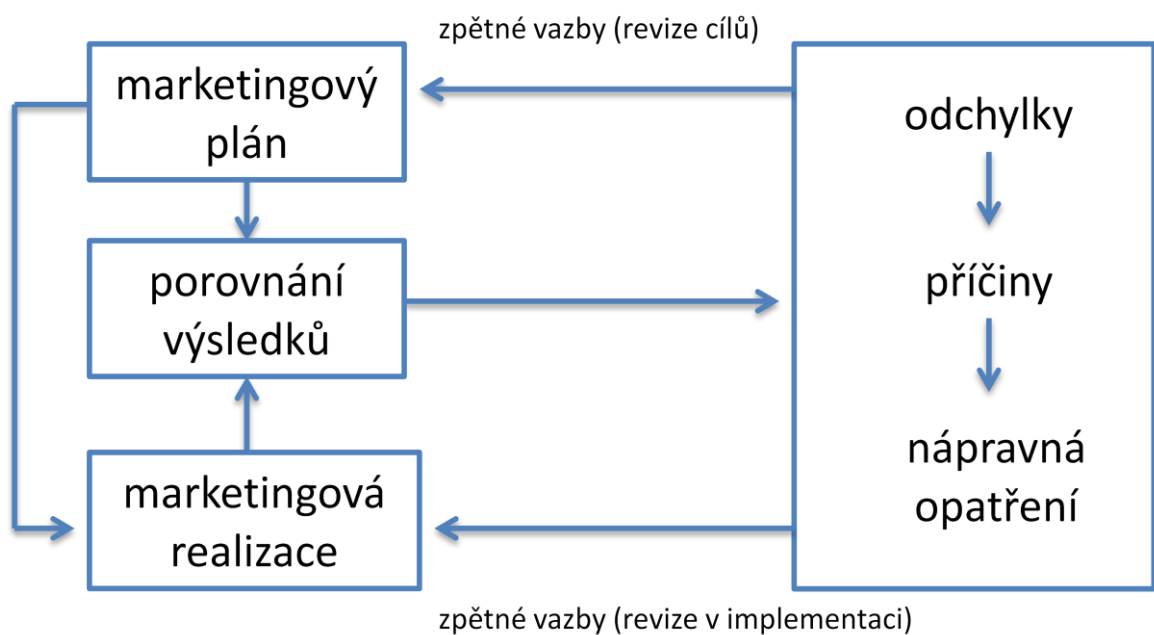
V rámci kontrolní fáze strategického marketingového procesu je klíčovou skutečností kontrola současně používaných strategií, zda opravdu představují nejlepší možnosti pro dosažení zvolených cílů. Kontrola se zaměřuje na monitorování a porovnávání realizačních výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost se standardy plánu, na sledování realizace strategií, na zjišťování doprovodných problémů i na provádění nezbytných změn a úprav.

Z kontrolní etapy marketingového procesu vyplývá:

- ujištění se, že realizace plánu skutečně proběhla,
- potvrzení, že zvolené předpoklady jsou platné či neplatné,
- porovnání aktuálních výsledků s plánem,
- identifikace odchylek mezi předpokládanými a skutečnými výsledky,

- přijetí nápravných opatření pro rozdíl mezi plánem a skutečností,
- ověření vybraných a současně užívaných strategií a stvrzení jejich platnosti,
- zjištění, že je třeba změnit vybrané strategie,
- proč bylo dosaženo těchto výsledků,
- jaké korekční akce by měly být přijaty.

Proces kontroly se zaměřuje na monitorování marketingové realizace, šetří zjištěné odchylky a určuje jejich příčiny či nápravná opatření, jsou – li nezbytná. Je to analýza míry shody plánu se skutečností. Pro ilustraci poslouží následující obrázek. (Horáková, 2001)



Obr. 5 Kontrolní etapa marketingového plánu (Horáková, 2001, s.181)

3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr, nebo také business plán je ucelený materiál sloužící k popisu projektu, které hodlá firma realizovat. Podnikatelský záměr je důležitý vnitřní dokument, který je základem vlastního řízení firmy. Slouží také k popisu projektu pro investora. Je velice důležitou součástí procesu komunikace s investorem a často je to první impulz k bližšímu posouzení vhodnosti investiční příležitosti nebo k samotnému zainvestování. Z těchto důvodů by podnikatelský záměr měl být zpracován pečlivě, stručně, jasně, strukturovaně a výstižně. Tvůrcům podnikatelských záměrů je doporučováno, aby při vytváření záměru přemýšleli nad tím, co bude chtít investor slyšet a aby se pokusili vžít do situace, kdy oni sami by do takového projektu měli investovat. (Jindra, 2010)

3.1 Definice podnikatele

V odborné literatuře existuje nepřehledné množství definic podnikatele. Mě osobně je nejsympatičtější definice Roberta D. Hisriche z roku 1985: Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení. (Koráb, Michalisko, 2005, s.7)

3.2 Základní části podnikatelského záměru

Každý podnikatelský záměr by měl obsahovat následující části:

- realizační resumé
- charakteristika firmy a jejich cílů
- organizace řízení a manažerský tým
- přehled základních výsledků a závěrů projektu
- shrnutí a závěry

3.2.1 Realizační resumé

V realizačním resumé se uvádí název a adresa firmy, charakteristika produktu či služby, popis trhů, kde se chce firma realizovat a distribuční cesty, které hodlá využít. Strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let, včetně jejich dlouhodobých cílů. Zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy. Finanční aspekty za-

hrnující odhady zisku v následujících pěti letech. Vzhledem k tomu, že s tímto dokumentem přichází do styku potenciální poskytovatel kapitálu, měl by tento souhrn nastínit základní charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě.

3.2.2 Charakteristika firmy a jejích cílů

Tato část by měla postihnout jak minulost podniku, tak i jeho přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií. Součástí této části by měla být historie firmy, zachycující její činnost od založení, výsledky podnikání, úspěchy a způsob financování. Dále se zde uvádí důležité charakteristiky produktu, který je hlavní náplní projektu. Základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací projektu dosáhnout a také specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, k nimž patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobních programů, kvalita produkce, finanční stabilita a podobně. Cíle by vždy měly být reálné a také dostatečně motivující.

3.2.3 Organizace řízení a manažerský tým

V této části podnikatelského záměru se uvádí organizační schéma, s jasným vymezením pravomocí a odpovědností jednotlivých manažerů. Charakteristika klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu. Dále by zde měla být zodpovězena politika odměňování těchto pracovníků, včetně platové úrovně. Nemělo by chybět stanovení řídicích pozic, které budou v příštích dvou až třech letech obsazeny a základní přístupy k řízení firmy.

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších aspektů, které potenciální investoři zvažují, a je jedním z prvních faktorů, jež posuzují.

3.2.4 Přehled základních výsledků a závěrů projektu

V této části podnikatelského záměru jsou shrnuty základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, které se týkají:

- výrobního programu, respektive poskytovaných služeb tvořících náplň projektu
- analýzy trhu a tržní konkurence
- marketingové strategie
- velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů
- umístění výrobní jednotky

- pracovních sil
- finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů
- analýzy rizika projektu

3.2.5 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru a jednak časový plán realizace projektu. Pozornost by se měla zaměřit především na celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech bodů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle. Dále na uvedení jedinečných rysů firmy, stanovení požadavků na kapitálové zajištění podniku a na zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu. Časový plán realizace projektu by měl poskytnout informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

K podnikatelskému záměru se přikládají přílohy, jako jsou výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových manažerů, výkresy výrobků, výsledky průzkumu trhu, výkazy zisků a ztrát a podobně. (Fotr, Souček, 2005)

4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Začátek teoretické části je věnován marketingu služeb. Je popsána definice služby, vlastnosti služeb a následně marketingový mix u služeb. Další kapitola je věnována základním pojmům z oblasti marketingového plánování, kde jsou popsány marketingové analýzy, které jsou následně využity v analytické části. Poslední část teoretické práce se věnuje podnikatelskému záměru.

V práci je použita celá řada dostupné odborné literatury. V knihovně univerzity Tomáše Bati je dostatek literatury, která se zabývá tématem mé práce. Nejvíce bylo čerpáno z knih Marketing management od Philipa Kotlera, Strategický marketing od Heleny Horákové a Marketing služeb od Miroslavy Vašíkové. Využito bylo i několika internetových zdrojů a cizojazyčné literatury.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této diplomové práce je vypracování projektu otevření nové podnikové prodejny firmy Vinařství Zaječí. Jelikož se trh neustále mění, je analýza současného stavu nezbytným krokem pro sestavení projektu. V této části budou sestaveny analýzy, které budou informační základnou pro projektovou část.

5.1 Představení podniku Vinařství Zaječí

Vinařství Zaječí, s. r. o. je dceřiná společnost firmy Soare sekt. Akciová společnost Soare sekt patří mezi největší vinařské firmy na českém trhu, nabízí kompletní sortiment tichých i šumivých vín, vinných nápojů, vermutů i nealkoholických šumivých nápojů pro děti. Původně malá rodinná firma dnes pokrývá český i slovenský trh a své nejsilnější značky již řadu let úspěšně exportuje i do jiných zemí.

Název firmy	Vinařství Zaječí s. r. o.
Sídlo	U Vily 480, 691 05 Zaječí
IČ	255 868 40
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku	7. ledna 2000



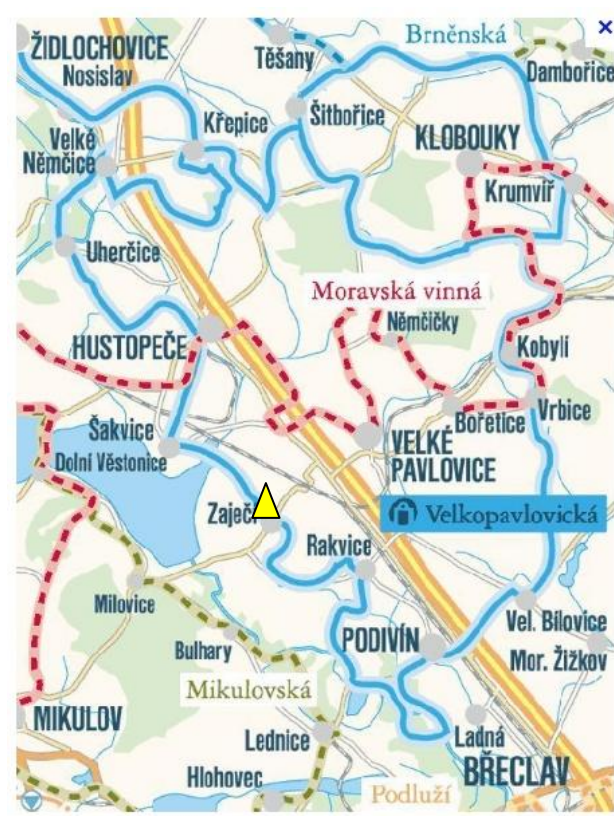
Obr. 6 Logo firmy Vinařství Zaječí (Vinařství Zaječí, 2012)

Vinařství Zaječí je zaměřeno na moravská vína vysoké kvality. Tomu odpovídá moderní technologické vybavení pro zpracování hroznů a také jeho sklepní hospodářství s tanky o kapacitě 1,5 milionu litrů vína. Roční produkce se pohybuje kolem 2 milionů láhví.

Firma se nachází ve známé vinařské obci Zaječí, přímo mezi vinohrady pod Pálavskými vrchy poblíž vodní nádrže Nové mlýny. Hrozny vykupuje od místních dodavatelů výhradně z velkopavlovické oblasti. Vína distribuuje do maloobchodních sítí, do restaurací a vináren.

Firma se zaměřuje na výrobu kvalitních vín. Byla oceněna na řadě prestižních soutěží a přehlídek vín, například TOP 77, Grand Prix Austerlitz, Valtické vinné trhy, Malá encyklopedie vín, Vinium in Castelo či Muvina Prešov. (Vinařství Zaječí, 2012)

Důvodem pro otevření podnikové prodejny je vysoká koncentrace cyklistů, kteří projíždí po Velkopavlovické cyklostezce. Tato stezka vede přímo kolem firmy Soare sekt, kde bude sídlo prodejny. Na obrázku 7 je místo kde bude stát prodejna vyznačeno žlutým trojúhelníkem.



Obr. 7 Trasa Velkopavlovické cyklostezky (Mikroregion Hustopečsko, 2012)

5.2 PEST analýza

Úkolem PEST analýzy je podrobné popsání všech klíčových faktorů, které by mohly ovlivnit otevření podnikové prodejny. V následující části byly rozebrány tyto faktory ve všech oblastech pest analýzy a následně byly zapsány do přehledných tabulek.

5.2.1 Politické a legislativní prostředí

Na českém trhu působí následující zákony a legislativa ovlivňující podnikání v oblasti vinařství:

- Zákon č.321/400 Sb., o vinohradnictví a vinařství

Hlavními prioritami tohoto zákona, je vymezení geografického označení vín vyrobených na území České republiky. Na všech etiketách tedy musí být uvedena viniční oblast a odrůda révy. Vinařství Zaječí řadí své produkty do vinařské oblasti Morava, podoblast Velkopavlovická. Dalším bodem tohoto zákona je povinnost firem podnikajících ve vinařství odvést Vinařskému fondu 1 Kč z každého litru všech druhů vín uvedeného poprvé do oběhu.

- Zákon o DPH

Víno je zařazeno do základní sazby DPH 20 %. Od roku 2013 je nynější vládou plánováno snížení této základní sazby na 17,5 %. Což by mohlo znamenat nepatrně vyšší spotřebu.

- Zákon o spotřebních daních, hlava IV: Daň z vína a meziproductů

V České republice je uzákoněna nulová spotřební daň z tichých vín. Na rozdíl do šumivých vín a meziproductů, ze kterých firma musí platit daň v základní sazbě 2 340 Kč/hl.

Nynější vláda v čele s ministrem financí Miroslavem Kalouskem uvažuje o zavedení spotřební daně z vína a to již od příštího roku. Pan ministr naznačil, že daň by mohla činit až 10 Kč z jednoho litru vína. Tento návrh zatím není více rozpracovaný, je pouze návrhem, který se bude v blízké budoucnosti projednávat. Kdyby byl přijat, jednorázově by se zvýšily náklady vinařským firmám a zvýšila by se i konečná cena vína.

- Zákon č. 477/211 Sb., o obalech

Tento zákon se vztahuje na všechny podnikatelské subjekty, které uvádějí na trh obaly. Těmto subjektům ukládá povinnost zajistit hmotnost obalu, aby byla co nejmenší a také aby byl obal vyhotoven v souladu s veškerými normami. Společnost Vinařství Zaječí vyu-

žila možnosti zajištění zpětného odběru obalů společností EKO – KOM, které platí recyklační poplatky. Tyto poplatky jsou vypočítávány podle celkové hmotnosti obalů určených k prodeji a jsou kalkulovány čtvrtletně na základě výkazu o množství obalů uvedených do oběhu. Výrobní náklady jsou tedy díky recyklačnímu poplatku vyšší.

- Zákony Evropské Unie pro vinaře

Evropská unie zasahuje do trhu s vínem od možnosti výsadby vinic až po konečné zpracování vína.

Před vstupem do EU mnoho vinařů výrazně rozšiřovalo hektarovou plochu svých vinic, ovšem po vstupu do unie už toto rozšíření není možné. Mohou pouze obnovovat plochu starých vinic. Bude-li chtít v budoucnu Vinařství Zaječí vysadit vlastní vinice a rozšířit tak svou výrobu, nebude to nejspíše možné.

Státy Evropské unie vyrábějící víno jsou zařazeny do dvou zón A a B podle klimatických podmínek. Bohužel Česká republika byla zařazena do nevýhodné zóny B, podle níž mohou vinaři navyšovat cukernatost svých vín o pouhé 3,3 stupně. Před vstupem do EU mohli vinaři navyšovat cukernatost až o 7 stupňů. Bude-li tedy mít vinný mošt malou sladkost, vinařství ji může přislat cukrem pouze o 3,3 stupně cukernatosti a výsledné víno pak nemusí být tak chutné.

EU upravuje i obchod s vínem s třetími zeměmi a to tak, že u každé dodávky vína musí být vystaven certifikát, potvrzující původ vína.

Politická situace České republiky není příznivá. Deficit státního rozpočtu pro rok 2011 činil minus 120 miliard Kč. Dalším negativním prvkem je vláda, která chce zavést reformy daňové, důchodové, ve zdravotnictví, veřejných financí a podobně, což se v důsledku dotkne spotřebitelů a jejich spotřebních preferencí.

Tabulka 1 rozebírá politické a legislativní faktory z pohledu současného stavu a jejich dopady pro firmu.

Tab. 1 Politické a legislativní faktory (vlastní zpracování)

		Stav	Dopad pro firmu
Politické a legislativní faktory	Daňová politika	V oblasti daní jsou pro firmu nejdůležitější spotřební daň a DPH. Nyní je spotřební daň z vína nulová, ze šumivých nápojů a meziproduktů činí 2 340 Kč/hl. DPH se v roce 2013 klesne z 20% na 17,5%. Uvažuje se o zavedení spotřební daně 10 Kč z litru vína.	Snížení základní sazby DPH by mohlo vyvolat nepatrně vyšší spotřebu. Zavedení spotřební daně by vyvolalo jednorázové zvýšení nákladů.
	Zákony	Firma je ovlivněna zákonem o vinohradnictví a vinařství, zákonem o spotřebních daních, zákonem o obalech, zákony v rámci EU a jinými relevantními zákony platící na území ČR.	Každá změna legislativy má dopad na činnost firmy.
	Politická situace	Deficit státního rozpočtu činí - 120 miliard Kč. Vláda, snažící se prosadit reformy.	Neustále se zvyšující deficit nečiní politickou sféru České republiky příliš příznivou. Vládní reformy mohou vést spotřebitele k menší spotřebě, změně jejich preferencí a v důsledku i vinných produktů.

5.2.2 Ekonomické prostředí

Na české ekonomice se výrazně podepsala hospodářská krize. Růst ekonomiky se zvolňuje a další vývoj bude záviset i na tom, jak rychle se podaří vyřešit situaci v problémových zemích eurozóny. HDP v České republice v roce 2010 činil 2 775,2 miliard Kč, což je zvýšení oproti roku 2009 o 2 procenta a v roce 2011 opět vzrostl o 1,7 procent. V roce 2009 se HDP snížil oproti roku 2008 o 4 procenta. Inflace se k roku 2010 drží na 1,5 procentech, v roce 2008 činila 6,3 procenta. I v letošním roce se inflace zatím drží na nízké procentuální úrovni a do budoucna se neočekává její výrazný nárůst. Lze tedy předpokládat, že ceny vstupů nebudou markantně růst. Nezaměstnanost se od počátku ekonomické krize zvyšuje. Zatímco v roce 2008 činila 4,4 procent, v roce 2010 činí už 7,3 procent. V jihomoravském

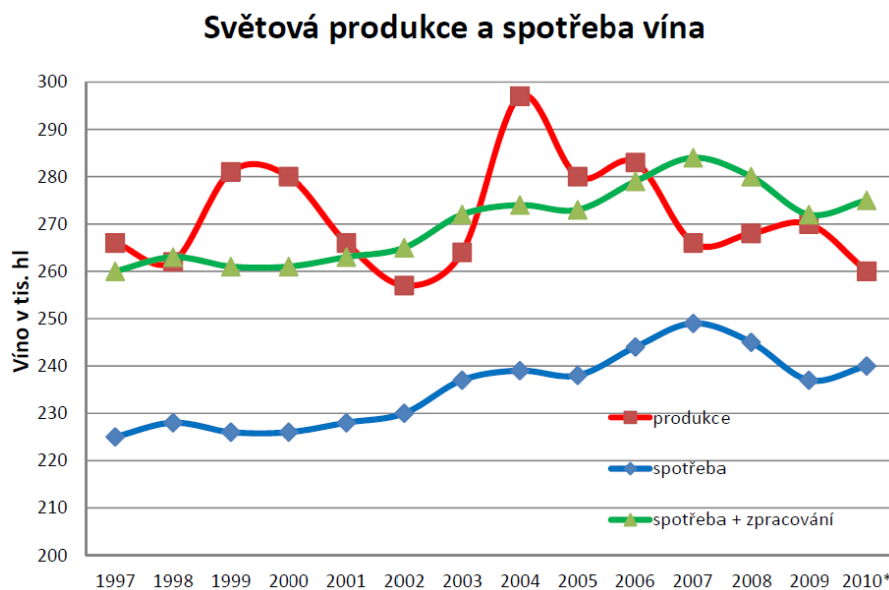
kraji, kde je sídlo firmy, je nezaměstnanost ale až na úrovni 11 procent. Tržby v zemědělství oproti roku 2009 vzrostly o 2,5 procenta. Také ceny zemědělských výrobců v roce 2011 rostly, vzrostly o 5,4 procent oproti roku 2010. Cena vína se zvyšuje úměrně s inflací, nezaznamenává žádné výrazné skoky a to i při nepříliš příznivém počasí a ostatních podmínkách pro hrozny v daném roce. V tabulce 2 je popsán stav ekonomických faktorů a jejich dopady pro firmu. (Český statistický úřad, 2012)

Tab. 2 Ekonomické faktory (vlastní zpracování)

		Stav	Dopad pro firmu
Ekonomické faktory	HDP	Od počátku ekonomické krize v roce 2008 HDP klesá. 2010 činí 2 775 miliard Kč, zaznamenám první růst oproti roku 2009 o 2 %.	Pokles výkonnosti ekonomiky, pokles tržeb v zemědělství tedy i ve vinařství
	Inflace	Průměrná meziroční inflace se drží na 1,5 procentech.	Ceny vstupů se drží na stejné úrovni, nebudou výrazně růst.
	Nezaměstnanost	Nezaměstnanost činí 7,3 %, Jihomoravský kraj 11%.	Možnost relativně snadného získání kvalifikované pracovní síly.
	Tržby v zemědělství	Meziroční růst o 2,5 %	Možné vyšší výdělky pro firmu.
	Ceny zemědělských výrobců	Meziroční růst o 5,4%	Možné vyšší výdělky pro firmu.

5.2.3 Sociálně kulturní prostředí

Spotřeba vína na hlavu i navzdory ekonomické krizi narůstá. Svaz vinařů ČR udává množství až 20 litrů na osobu. V roce 1948 byla spotřeba vyčíslena na 5 litrů na osobu, v roce 1990 už stoupla na 14,8 litru na osobu. V roce 2006 to bylo necelých 17 litrů vína na hlavu. Vidíme tedy, že víno je stále více v oblibě a jeho spotřeba rapidně stoupá, to dokazuje i následující graf, který byl vypracován Svazem vinařů.



Obr. 8 Světová produkce a spotřeba vína (Svaz vinařů, 2011)

Je také prokázáno, že víno má blahodárné účinky na zdraví, samozřejmě, pije-li se v optimálních dávkách. Kultura vína je celosvětovým fenoménem. Prožitek z pití vína se rozšiřuje do všech koutů světa. V kulturním prostředí může sklenička vína vytvářet příjemně přátelskou atmosféru, navodit pohodu a harmonii. Víno se stává znakem moderního životního stylu, záleží na postavení spotřebitele a na jeho konzumních zvyklostech. Dnes jsou velice v oblibě ochutnávky vín, slavnosti vína, různá turistika za vínem. Kolem Vinařství Zaječí v létě projede tisíce cyklistů, kteří si chtějí zakoupit láhev vína, proto se společnost rozhodla otevřít prodejnu v místě, které je velmi frekventované, co se týče těchto turistů.

Tab. 3 Sociální faktory (vlastní zpracování)

		Stav	Dopad pro firmu
Sociální faktory	Spotřeba vína	Neustálý růst ve spotřebě, která činí momentálně 20 litrů na hlavu.	Příznivý dopad pro zvýšení prodeje.
	Životní styl	Obliba konzumace vína stoupá, kultura vína.	Příznivý dopad pro zvýšení prodeje.

5.2.4 Technologické prostředí

V dnešní společnosti dochází k neustálému vývoji nových, moderních technologií, které se podílejí jak na zvyšování kvality, tak i na úspoře nákladů. Vinařství je podporováno celou

řadou dotací jak z České republiky, tak i z Evropské Unie. Vinařství Zaječí je firma zaměřená na vysoce kvalitní moravská vína. Tomu odpovídá moderní technologické vybavení pro zpracovávání hroznů, kvašení moštů a následně také školení vína.

Tab. 4 Technologické faktory (vlastní zpracování)

		Stav	Dopad pro firmu
Technologické faktory	Technologie	Neustálý vývoj nových moderních technologií. Podpora od vlády.	Nové technologie snižují náklady na výrobu a zvyšují kvalitu vína. Firma může čerpat dotace od vlády.

V následující tabulce jsou shrnuty faktory plynoucí z PEST analýzy a jejich výhody či nevýhody pro firmu Vinařství Zaječí.

Tab. 5 Faktory plynoucí z PEST analýzy (vlastní zpracování)

Výhody	Nevýhody
Nulová spotřební daň z tichých vín	Rozsáhlé legislativní bariéry ve vinařství
Růst spotřeby vína	Zákaz EU na vysazování nových vinic
Rozvoj vinařské turistiky	Ne příliš příznivá politická situace ČR
Vývoj nových moderních technologií	Vyšší investice do technologií
Moderní vybavení firmy	Negativní dopady krize - pokles výkonnosti ekonomiky
Výhodná poloha firmy	Vládní reformy a jejich dopad na spotřebitele
Atraktivita vinařského oboru	
Podpora vinařství v podobě dotací	

5.3 Porterova pětifaktorová analýza konkurence

Porterův model konkurence se snaží vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Tento model zachycuje jak chování, tak aktivity tržních subjektů ovlivňující ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se podnik stává méně ziskový, se slab-

noucí konkurencí naopak ziskovost podniku roste. Porterův model se dělí do pěti následujících oblastí:

- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Konkurenční rivalita v odvětví
- Hrozby vstupů do odvětví
- Hrozby nových substitutů v odvětví

5.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Většina potřebných surovin pro výrobu vína pochází ze zemědělské produkce. Firma je proto závislá na kvalitě a množství úrody a také na výkupních cenách hroznů. Tento faktor je klíčový pro dodavatelskou vyjednávací sílu. Vinařství Zaječí vykupuje hrozny od místních vinařů převážně z Velkopavlovické podoblasti, ze kterých následně vyrábí vína z řady Vinařství Zaječí. Dále vykupuje hrozny od dalších tuzemských i zahraničních vinařů, ze kterých vyrábí řadu Signum Valticum nebo Víno Valtice a jiné. Také vykupuje již hotový produkt zahraničních vín, na tyto láhve lepí své etikety. Na každé etiketě si může spotřebitel přečíst, z jaké oblasti pochází hrozny, z nichž je víno vyrobeno. Díky obrovskému množství pěstitelů hroznů a vinařů na Jižní Moravě, má firma možnost dodavatele vyměnit, nebude-li se stávajícím spokojena. Dodavatelé mají svoji sílu zejména ve zvyšování cen či zvyšování kvality surovin. Ve vinařství existují následující skupiny dodavatelů: dodavatelé vstupní suroviny tedy hroznů, dodavatelé chemických přísad a jiných látek potřebných k výrobě vína, dodavatelé technologií, dodavatelé obalových materiálů, dodavatelé energií a ostatní. Pro firmu je výhodné upevňovat dodavatelské vztahy s nejkvalitnějšími a dlouhodobě nejspolehlivějšími dodavateli. Dodavatelské skupiny byly dle metody ABC rozděleny do 3 skupin:

Skupina A – 25 % klíčových dodavatelů surovin, které tvoří velké finanční objemy, a to až 80 % ročního obrátu. Firma s nimi udržuje častý kontakt, sleduje jejich výrobní procesy, kvalitu a snaží se udržovat s nimi přátelské vztahy.

Skupina B – 55 % dodavatelů surovin, které tvoří asi 13 % celkového ročního obrátu.

Skupina C – 20 % dodavatelů surovin, které přináší asi 7 % celkového ročního obrátu.

Následující tabulka ukazuje rozdělení dodavatelů podle metody ABC.

Tab. 6 Rozdělení dodavatelů dle metody ABC (vlastní zpracování)

Kategorie	Skupina dodavatelů	Podíl	Roční obrat
A	dodavatelé hroznů, dodavatelé obalových materiálů	25%	80%
B	dodavatelé chemických přísad, dodavatelé technologií, dodavatelé zahraničních vín	55%	13%
C	dodavatelé energií a ostatní	20%	7%

Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů ukazuje následující tabulka.

Tab. 7 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů	Počet bodů
Počet dodavatelů - při větším množství je vyjednávací síla malá. (Málo dodavatelů 10 b, mnoho 1 b.)	3
Kvalita dodavatelů - vysoká kvalita, vyšší vyjednávací síla. (Vysoká kvalita 10 b, nízká 1 b.)	7
Vztahy s dodavateli - kladné vztahy, vyšší vyjednávací síla. (Kladné 10 b, záporné 1 b.)	8
Ohrožení odchodu ke konkurenci - vyšší ohrožení, velká vyjednávací síla. (Vysoká pravděpodobnost 10 b, malá pravděpodobnost 1 b.)	5
Celkem bodů	23

Závěr: Vyjednávací síla dodavatelů byla ohodnocena 23 body z celkových 40 možných bodů. Dá se tedy konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů je středně vysoká. Je to dáno zaměřením činnosti podniku, kdy konkrétně Vinařství Zaječí je závislé na dodávkách základní suroviny, tedy hroznů, ale i na dodávkách ostatních komodit.

5.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

Skupina zákazníků je roztržštěna do mnoha podskupin rozdělených do gastronomických odvětví, obchodních řetězců a konečných spotřebitelů. Mezi hlavní odběratele řadí firma gastronomická zařízení, kam patří hospody, restaurace, kavárny. Potom obchodní řetězce jako Lidl, Kaufland, Tesco, Interspar, Ahold, Terno. Dodávají i do velkoobchodů Lesko a Qanto. Dalšími odběrateli jsou zákazníci mnoha vinoték po republice a také zákazníci, kteří přijdou přímo do firmy. Pro tyto subjekty se rozhodla firma rozšířit svou síť otevřením prodejny přímo v prostorách firmy. Odběratelé byli rozděleni dle metody ABC do tří skupin:

Skupina A – 32 % odběratelů, kteří tvoří až 50 % ročních tržeb.

Skupina B – 51 % odběratelů, kteří tvoří 36 % ročních tržeb

Skupina C – 17 % odběratelů, kteří tvoří 14 % ročních tržeb

Následující tabulka ukazuje rozdělení odběratelů dle metody ABC.

Tab. 8 Rozdělení odběratelů dle metody ABC (vlastní zpracování)

Kategorie	Skupina odběratelů	Podíl	Roční tržby
A	gastronomická zařízení	32%	50%
B	obchodní řetězce	51%	36%
C	vinotéky a zákazníci přicházející do firmy	17%	14%

Skupinou, přinášející firmě největší tržby, jsou gastronomická zařízení. Může to být způsobeno tím, že prodejní cena do těchto zařízení je vyšší než prodejní cena do obchodních řetězců.

Tabulka 9 ukazuje hodnocení vyjednávací síly odběratelů.

Tab. 9 Hodnocení vyjednávací síly odběratelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla odběratelů	Počet bodů
Významnost odběratelů - vysoký význam odběratelů pro firmu, velká vyjednávací síla. (Vysoký 10 b, malý 1 b.)	9
Závislost zákazníků na produktech firmy - zákazníci jsou závislí na produktech a oceňují její kvalitu, malá vyjednávací síla. (Vysoká závislost 1 b, malá 10 b.)	5
Množství menších odběratelů - hodně spotřebitelů a odběratelů, malá vyjednávací síla. (Velké množství 1 b, malé 10 b.)	5
Celkem bodů	19

Závěr: Vyjednávací síla odběratelů je 19 bodů z celkových 30 bodů, je tedy středně vysoká. Je to dáno vysokým významem odběratelů pro firmu, kdy firma je v podstatě závislá na zákaznících. Závislost zákazníků na produktech a množství menších odběratelů je na hranici 5 bodů, důvodem jsou relativně nízké náklady zákazníka na přechod ke konkurenci.

5.3.3 Konkurenční rivalita v odvětví

V následující části diplomové práce bude rozebrána konkurenční rivalita v odvětví vinařských firem a dále v odvětví prodejen s vínem.

A) Konkurenční vinařské firmy

Na Jižní Moravě panuje mezi vinaři značná konkurence. Z velkých vinařských firem jsou to Habánské sklepy Velké Bílovice, Patria Kobylí a.s., Réva Rakvice s.r.o, Templářské vinné sklepy Čejkovice, Vinium Velké Pavlovice, Sklepy Mariša Šitbořice a mnoho dalších. Další konkurencí může být mnoho zahraničních vinařů, kteří prodávají svá vína v českých obchodních řetězcích a to často levněji než tuzemská vína, vzhledem k blízkosti Rakouských hranic jsou konkurenty také rakouské vinařské firmy. Jelikož ve své vinárně bude Vinařství Zaječí prodávat i sekty od své mateřské firmy Soare sekt, jsou brány v potaz i firmy vyrábějící sekty. Za přímou konkurenci je zde považována firma Bohemia sekt. Z malých vinařských firem to jsou desítky rodinných vinařství z mnoha obcí. Za konkurenty firmy jsou považováni také domácí výrobci, kteří vyrábí vína pro svou vlastní spotřebu a vlastní prodej. Všechna vinařství, která spadají pod oblast Velkopavlovickou, jsou

uvedeny v příloze P1. V následující části budou rozebrány firmy, které Vinařství Zaječí řadí mezi nejvýznamnější konkurenty z hlediska blízké geografické polohy, kvality vín a cenové politiky.

- **Vinium Velké Pavlovice**



Obr. 9 Logo firmy Vinium Velké Pavlovice (Vinium Velké Pavlovice, 2010)

Firma Vinum Velké Pavlovice je svou polohou nejbližší k Vinařství Zaječí. Svá vína vyrábí z hroznů ve vinicích vysázených na ploše 2500 hektarů v podoblasti Velkopavovické, Mikulovské, Slovácké a Znojenské. Podobně jako Vinařství Zaječí vykupuje hrozny od stálých dodavatelů. Roční produkce firmy činí asi 10 milionů láhví. S Vinařství Zaječí má mnoho společných znaků jako podobnou cenovou hladinu, nejnovější technologie, schopných vyškolených pracovníků, výrobu kvalitních vín, vlastnictví řady ocenění. Vinium Velké Pavlovice v roce 2010 čelilo kauze, ve které Státní zemědělská a potravinářská inspekce pozastavila víno s odůvodněním, že jde o víno neznámého původu. Inspekce našla přes milion kilogramů hroznů neznámého původu. Firma musela stáhnout vína z oběhu a byla jí uložena milionová pokuta. Tato kauza společnost Vinium v očích odběratelů i zákazníků velice poškozují. (Vinium Velké Pavlovice, 2010)

- **Templářské sklepy Čejkovice**



Obr. 10 Logo firmy Templářské sklepy Čejkovice (Templářské sklepy, 2010)

Vinařské družstvo Teplařské sklepy Čejkovice jsou managementem Vinařství Zaječí považovány za největší konkurenci. Mají mnoho podobných znaků jako velikost, geografickou blízkost, cenovou politiku, zaměření se na stejné trhy. Vinice, ze kterých firma zpracovává hrozny, se nachází ve dvou podoblastech, Velkopavlovické a Slovácké. Firma sama obhospodařuje vinice na ploše 10 hektarů a stěžejní část hroznů vykupuje od vinařů především z obce Čejkovice. Roční produkce družstva se pohybuje mezi 7 – 8 miliony lahví. Firma má výjimečnou historii a tradici, která je dobře využitelná pro marketingové účely. Podobně jako firma Vinium se i Templářské sklepy dostaly do sporu se Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí. Základním pochybením firmy bylo uvádění produktů neznámého původu do oběhu a tím uvádění spotřebitele v omyl. (Templářské sklepy Čejkovice, 2010)

- **Vinné sklepy Valtice**



Obr. 11 Logo firmy Vinné sklepy Valtice (Vinné sklepy Valtice, 2012)

Akciová společnost Vinné sklepy Valtice zpracovává kolem 5000 tun vinných hroznů ročně. Společnost je největším pěstitelem révy vinné na území České republiky. Je kapitálově spojena s akciovou společností Vinofrukt Dolní Dujanovice, která hospodaří na 420 hektarech vinic. Roční produkce činí 4 miliony lahví vína. Podobně jako Vinařství Zaječí dodává svá vína do mnoha obchodních řetězců po celé republice. Firma má otevřenu vlastní podnikovou prodejnu v areálu společnosti s otevírací dobou sedm dní v týdnu. Zákazníci mohou zakoupit vína i na vrátnici společnosti a to 24 hodin denně. Kvalita vín a cenová hladina je srovnatelná se společností Vinařství Zaječí. Slabinou Vinných sklepů Valtice může být fakt, že její vína mají malé zastoupení v oblasti gastronomie a vinoték. (Vinné sklepy Valtice, 2012)

- Bohemia sekt



Obr. 12 Logo firmy Bohemia Sekt (Bohemia sekt Starý Plzenec, 2012)

Bohemia sekt je jednička na českém trhu tichých a šumivých vín, mateřská firma Vinařství Zaječí Soare sekt představuje dvojku na trhu. Je tedy její přímou konkurencí. Firma Bohemia sekt mimo český trh vyváží své výrobky do 14 zemí světa. Strategii společností je pružná a rychlá reakce na požadavky trhu, trvalé zajišťování kvality výrobků, zvyšování konkurence schopnosti na tuzemském i zahraničním trhu a opora o silné značky schopné exportu. Firma vyprodukuje kolem 30 milionů lahví ročně, z toho asi třetinu tvoří vína šumivá. Toto množství zajišťuje firmě značný tržní podíl. Uvádí se asi 70-ti procentní tržní podíl na trhu šumivých vín a 25-ti procentní podíl na trhu tichých vín. Všechny činnosti od výroby vína, přes moderní technologie až po distribuci, prodej a marketing jsou na vysoké úrovni zajišťování systémem majetkově propojených firem, kterými jsou Chateau Bzenec, Víno Mikulov a. s., Habánské sklepy Velké Bílovice a Vinařství Pavlov. (Bohemia sekt Starý Plzenec, 2012)

Tabulka 10 hodnotí konkurenční podniky z hlediska ceny, kvality vín, vyráběných odrůd, technologii výroby vína a propagace firmy. Hodnotící škála byla stanovena škálou od 1 do 5, přičemž nejlepší hodnocení je 1, nejhorší je 5. Nejlepší hodnocení dle zadaných kritérií získalo družstvo Templářské vinné sklepy Čejkovice.

Tab. 10 Více kriteriální analýza konkurence vinařských podniků

(vlastní zpracování)

Název firmy	Ceny	Kvalita vín	Množství odrůd	Technologie	Propagace	Počet bodů
Vinium Velké Pavlovice	2	2	2	1	4	11
Templářské sklepy	2	2	1	1	2	8
Vinné sklepy Valtice	3	2	1	1	2	9
Bohemia sekt	4	2	3	1	1	11

B) Konkurenční vinárny a podnikové prodejny

Při hodnocení konkurence byly zkoumány i existující podnikové prodejny a vinárny na Jižní Moravě. Nalezeno bylo přes 20 kamenných prodejen zabývajících se prodejem vína. Příkladem Vinotéka a zámecký sklep Břeclav, Vinotéka Lednice, Vinařství Josef Mráz, vinárna Fajka Mikulov, vinárna Vinacz, vinárna Hustopeče, Augustiánský sklep a několik malých prodejen soukromých vinařů. Podnikovou prodejnu provozuje již zmíněná firma Vinné sklepy Valtice, Vinařství Sýkora provozuje několik prodejen po celé republice, firma Znovín Znojmo, která sídlí v sousedním okrese Znojmo a provozuje tři vlastní podnikové prodejny. Konkurence v oblasti prodeje vína byla zaměřena na 4 vybrané prodejny, u nichž se hodnotily ceny, otevírací doba, umístění a sortiment.

- **Vinotéka a zámecký sklep Břeclav**

Vinotéka a zámecký sklep Břeclav je prodejna s širokým sortimentem kvalitních moravských vín. Nachází se na Zámeckém náměstí v Břeclavi. Nabízí ochutnávku vybraných vín z padesáti českých vinařství, ochutnávku likérů a destilátů. V jejích prostorách je možno uspořádat rodinnou oslavu či jinou akci až pro 50 osob. Otvírací doba je rozdělena do dvou období a to leden – březen a duben – listopad. Otevřeno má pouze od čtvrtku do neděle, ostatní dny na objednávku. Ceny jsou nepatrně vyšší jako u výrobce. (Moravský somelier, 2006)

- **Vinotéka Lednice**

Vinotéka Lednice nabízí široký sortiment českých i zahraničních vín. V nabídce má také dva druhy sudových vín. Vinotéka se nachází na náměstí v Lednici. Umístění je vhodné a pro zákazníka lehce vyhledatelné. Zákazník si zde může zakoupit také olivy, sýry, čokolády, čaje, doutníky či vinařskou literaturu a časopisy. Vinotéka má otevřeno každý den. Ceny sudových vín se rovnají břevclavskému průměru, láhvová vína jsou cca 20 % nad cenami výrobců. (Moravský somelier, 2006)

- **Podniková prodejna Znovín – Loucký klášter**

Tato prodejna sídlí v historických přízemních prostorách Louckého kláštera. Louckým premonstrátům kdysi patřily nejrozsáhlejší vinice na Znojmsku a nechali vybudovat v během 18. Století pod Klášteřem rozsáhlé vinné sklepy. V tomto tichém prostředí s ideální teplotou pro víno se nachází přes milion lahví znojmských vín. Firma Znovín působí v tomto objektu od roku 2000, kdy uzavřela se státem smlouvu o dlouhodobém pronájmu.

Firma Znovín využila tohoto objektu, aby byla blíže svým zákazníkům a také zájemcům o vinařskou turistiku. Firma zde pořádá i ochutnávky vín. Otevírací doba prodejny je ve všední dny do 18:00 hod., v sobotu pouze do 12:00 hod. V letních měsících má prodejna otevřeno každý den včetně víkendu do 18 hodin. Koupit zde zákazník může kompletní sortiment vín firmy Znovín, lahvová vína, archivní vín a také 4 druhy sudových vín. Dále je v nabídce doplňkový sortiment jako olivy, sýry, dekorační karafy a jiné. K dispozici jsou propagační materiály pro turisty a cyklisty. Ceny vín jsou nepatrně vyšší než v maloobchodě, u sudového vína se pohybují kolem znojenského průměru. (Znovín Znojmo, 2011)

- **Vinárna firmy Neoklas – Augustiánský sklep**

Tato vinárna se nachází přímo v areálu firmy Neoklas a.s. v Šardicích. Vinárna je ve stylu archivního sklípku s kapacitou až 50 osob. Vinárna slouží především pro firemní akce, řízené degustace, ochutnávky, nebo různé oslavy. Ve svém sortimentu má tichá vína mnoha odrůd, šumivá vína, archivní a jiná vína společnosti Neoklas. Ceny základních odrůd jsou oproti konkurenčním podnikům velmi nízké. Vinárna nabízí programy, kde se zákazníci mohou seznámit s technologií výroby vína a s jinými zajímavostmi podniku. V programu je zahrnuta řízená degustace lahvových vín, ochutnávka sudových vín a možná je i objednávka rautu a cimbálové muziky. Ceny programů se odvíjí od počtu osob a hodin. Otevřeno má každý všední den do 16:00 hod., jiná doba je možná na objednávku. (Neoklas, 2012)

Následující tabulka hodnotí konkurenční prodejny z hlediska ceny, doby otevření, sortimentu a umístění. Hodnotící škála byla stanovena od 1 do 5, přičemž nejlepší hodnocení je 1, nejhorší je 5. Nejlepší hodnocení dle zadaných kritérií získala podniková prodejna firmy Znovín v Louckém klášteře.

Tab. 11 Více kritériální analýza konkurence prodejen (vlastní zpracování)

Název prodejny	Ceny	Otevírací doba	Sortiment	Umístění	Počet bodů
Vinotéka Břeclav	3	4	1	1	9
Vinotéka Lednice	4	1	1	2	8
Prodejna Znovín	2	2	2	1	7
Augustiánský sklep	1	3	3	2	9

Následující tabulka hodnotí vyjednávací sílu konkurence Vinařství Zaječí.

Tab. 12 Hodnocení vyjednávací síly konkurence (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla konkurence	Počet bodů
Počet konkurentů - čím více konkurentů, tím vyšší hrozba (Mnoho 10 b, málo 1 b.)	10
Kvalita produktů konkurence - čím vyšší kvalita, tím vyšší hrozba. (Vysoká 10 b, nízká 1 b.)	9
Ceny produktů konkurence - čím levnější, tím vyšší hrozba (dražší 1 b, levnější 10 b.)	5
Věrnost zákazníků konkurence - čím více zákazníků, tím vyšší hrozba (Velká 10 b, malá 1 b.)	5
Celkem bodů	29

Závěr: Vyjednávací síla konkurence byla ohodnocena 29 body ze 40 možných, je tedy považován za vysokou. Je to dáno velkými množstvími konkurenčních firem ve vinařství a kvalitními víny konkurenčních firem. Konkurenti jsou víceméně stejní, co se týče vybavení i kvality výroby. Vinařství Zaječí by mělo posilovat svou pozici na trhu zaměřením se na diferenciaci svých produktů a zlepšení image firmy.

5.3.4 Hrozba vstupu do odvětví

Pro potencionálního nového podnikatele v oboru vinařství není situace příliš příznivá. Odvětví je dost koncentrované a vývoj zde určují velké vinařské firmy. Nové podniky se musí řídit zákony EU, a jinými, které byly rozebrány v ekonomické části PEST analýzy. Náklady na vstup by pro nový podnik bez vlastních vinic byly dosti vysoké.

Jednodušší vstup na český trh mají zahraniční vinařské firmy a dovozci zahraničních vín. Na Českém trhu se objevují vína ze Západní Evropy, z Bulharska, Rumunska, ze zámoří a dalších mimoevropských zemí. V zemích na jihu Evropy jako je Itálie Španělsko, Portugalsko jsou lepší podnebné podmínky pro dozrávání hroznů a tím pádem i lepší předpoklady pro kvalitní základní surovinu. Tabulka 13 hodnotí sílu hrozeb vstupu nových firem do odvětví.

Tab. 13 Hodnocení síly hrozeb vstupu do odvětví (vlastní zpracování)

Síla hrozby vstupu do odvětví	Počet bodů
Náklady na vstup do odvětví - čím vyšší náklady, tím menší síla hrozby. (Vysoké 1 b, nízké 10 b.)	3
Legislativní bariéry - čím větší bariéry, tím menší hrozba. (Vysoké 1 b, malé 10 b.)	3
Schopnost existujících menších konkurentů zvyšovat svůj tržní podíl (Velká 10 b, malá 1 b.)	5
Schopnost zahraničních konkurentů ovládnout český trh (Velká 10 b, malá 1 b.)	7
Celkem bodů	18

Závěr: Hrozba vstupu do odvětví byla ohodnocena 18 body z celkových 40 možných bodů. Dá se konstatovat, že je na střední úrovni. Na českém trhu vládou poměrně rozsáhlé legislativní bariéry, které brání novým podnikatelům vstoupit do oboru vinařství. Zahraniční firmy však mají poměrně velkou schopnost ovládnout český trh, zejména díky nižší ceně, kterou spotřebitelům nabízí.

5.3.5 Hrozba substitutů v odvětví

Jakým nápojem lze nahradit víno? Hledat substitut u tak specifického nápoje jako je víno je dost obtížné. České či moravské víno, se dá nahradit vínem zahraničním. Bílé nebo červené víno lze nahradit vínem růžovým a podobně. Ale přímý substitut u vína nenajdeme. Mezi potencionální substituty však můžeme zařadit několik alternativ. Pivo lze považovat za velmi významný substitut vína vzhledem k jeho tradici, nižšímu množství alkoholu a nízké ceně, která i přes nárůst v posledních letech nedosahuje ceny vína. V úvahu mohou být brány i kvasné nápoje z jiného ovoce, jako je například Cider, což je jablečné víno vyráběné řízeným kvašením jablečného moštu. Tyto nápoje zatím nemají v České republice tradici. Za lihoviny a destiláty spotřebitel zaplatí více, také obsahují vyšší množství alkoholu, a proto je nepovažují za významný substitut vína. Riziko substitutu u vína je tedy

malé a pro firmu Vinařství Zaječí tento faktor nepředstavuje žádnou zásadní hrozbu. Následující tabulka hodnotí sílu hrozby substitutů u vína.

Tab. 14 Hodnocení síly hrozby substitutů (vlastní zpracování)

Síla hrozby substitutů	Počet bodů
Existence substitutů - nalezení substitutu u vína je dosti obtížné. Čím více substitutů, tím vyšší hrozba (Existují 10 b, neexistují 1 b.)	3
Množství substitutů - hodně substitutů, vysoká hrozba. (Mnoho 10 b, málo 1 b.)	3
Ceny substitutů - čím levnější, tím vyšší hrozba (Dražší 1 b, levnější 10 b.)	4
Celkem bodů	10

Závěr: Síla hrozby substitutů byla ohodnocena 10 body z celkových 30 možných bodů. Substituty jsou tedy považovány za nízkou hrozbu. Je to dáno především specifitostí vína a jeho poměrně obtížným nahrazením.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

V rámci zkoumání vnitřního prostředí firmy bude popsána základní charakteristika firmy, poslání, vize a cíle podniku, organizační struktura, výrobní operace a propagace firmy.

Předmět podnikání

Předmětem podnikání firmy Vinařství Zaječí je zpracovávání vinných hroznů, výroba a prodej přívlastkových, odrůdových a ročníkových vín s možností degustace a také výroba sektů. Firma se zaměřuje převážně na vína Velkopavlovické vinařské podoblasti a chce tak poskytnout ucelený přehled vín z této oblasti.

Poslání podniku

Posláním Vinařství Zaječí je nabídnout široké a ucelené spektrum vín Velkopavlovické podoblasti a seznámit místní i cizí spotřebitele s moravskými víny, s jejich specifitostí a kvalitou, která je dána velmi výhodnou polohou v rámci České republiky.

Vize podniku

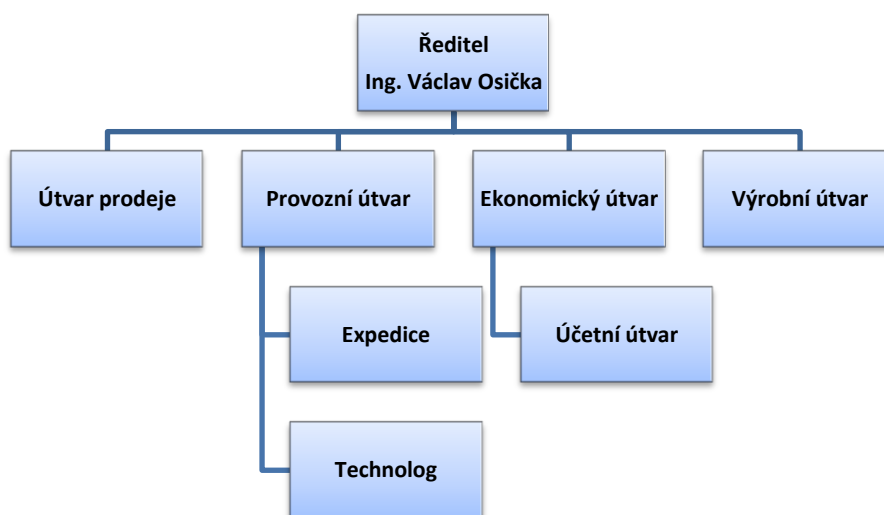
Vizí podniku je dlouhodobá prosperita a úspěšnost na dnešním konkurenčním trhu a také vytvoření si oblíbenosti u svých zákazníků.

Cíle podniku

Cílem podniku je vytváření kvalitních moravských vín a získání předního postavení na trhu. Dalším cílem je získávání nových zákazníků, ale také budování vztahů se stávající klientelou, která bude přinášet pravidelný obrat. Dalším neméně důležitým cílem je vytvoření příjemného prostředí pro zaměstnance a motivace zaměstnanců, aby se podíleli na plnění firemních cílů a tvořili tak dobrý tým.

Organizační struktura

Vinařství Zaječí má klasickou liniiovou organizační strukturu, kdy v čele je ředitel, následně jsou útvary prodeje, provozu, ekonomiky a výroby a poté další důležité úseky. Průměrný počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je 36 osob. Ve firmě je uplatňován autokraticko – demokratický styl řízení. Tento řízení styl je pro firmu naprosto optimální vzhledem k dosahování dlouhodobé výkonnosti, ale také pro dosažení krátkodobé extrémní výkonnosti.



Obr. 13 Organizační struktura podniku (Vinařství Zaječí, 2012)

Výrobní a provozní operace

Vinařství Zaječí zpracovává nakoupené vinné hrozny samo na vlastních zařízeních. Velkou slabinou je absence vlastních vinic. Firma si hrozny nepěstuje a u nakoupených hroznů tedy nemá možnost kontroly nad jejich vývojem. Důležitým faktorem jsou výkupní ceny

hroznů, které se každým rokem liší podle úrodnosti. Hrozny firma zpracovává tradičním způsobem s využitím nejmodernějších technologií. Vybavení firmy je optimální, používaná výrobní technologie odpovídá nárokům na kvalitu zpracování. Vinařství Zaječí kupuje již hotová zahraniční vína od firmy Ambra, na které lepí etikety s logem a veškerými informacemi o zemi původu, odrůdě a podobně a následně prodává v České republice. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni.

Propagace firmy

Vinařství Zaječí neklade velký důraz na reklamu, propaguje se pouze na výstavách či festivalech a pomocí svých webových stránek. Internetové stránky společnosti jsou přehledné a zákazníci zde mají možnost zakoupit vína z vinotéky, kde se pravidelně aktualizuje nabídka všech produktů. Provedení je přehledné, ke každému vínu je obrázek láhve, cena a charakteristika. Firma se angažuje do charitativních akcí, loni věnovala finanční obnos nadaci Život dětem a Nadaci Modrý vrch, která pomáhá zraněným dětem.

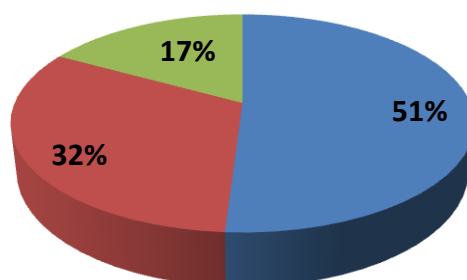
5.5 Analýza mezoprostředí

V analýze mezoprostředí budou rozebráni zákazníci firmy, odbyt a v rámci přehlednosti produkce řad vín bude sestavena Bostonská matice.

Zákazníci

Vinařství Zaječí distribuuje svá vína do tří hlavních sektorů, jimiž jsou gastronomická zařízení, obchodní řetězce a nezávislý trh. Gastronomickými zařízeními jsou hospody, restaurace, kavárny a hotely po celé republice. Víno značky Vinařství Zaječí je možné zakoupit v obchodních řetězcích Lidl, Kaufland, Tesco, Interspar, Ahold a Terno a také ve velkoobchodech Lesko a Qanto. Nezávislým trhem jsou myšleny vinárny a vinotéky. Konkrétně dodává firma do 15 vináren a vinoték v České republice, příkladem lze uvést vinárnu U Vrajů ve Vsetíně, Vinárna a vinotéka Bobule v Opavě, vinotéka Kaštánek v Olomouci, vinotéka Richter v Kladně, vinotéka V Dolinách v Praze a jiné. Následující obrázek ukazuje procentuální podíl zákazníků na prodeji vín značky Vinařství Zaječí.

■ obchodní řetězce ■ gastronomická zařízení ■ nezávislý trh



Obr. 14 Procentuální podíl zákazníků Vinařství Zaječí (vlastní zpracování)

Odbyt

Společnost má v každém kraji svého obchodního zástupce, jehož úkolem je zjišťování situace na trhu v daném kraji, vyhledávání nových potenciálních zákazníků, ale také starost o stávající zákazníky. Vinařství Zaječí má dva centrální sklady, v Rychnově u Jablonce nad Nisou a v Zaječí, odkud jsou vína rozvážena.

5.5.1 BCG analýza

Pro potřeby bostonské matice byla rozdělena produkce Vinařství Zaječí následujících řad: vína jakostní, vína přívlastková, vína archivní, speciální vína, zahraniční vína, šumivá vína a sekty. Informace pro vytvoření BCG analýzy byly získány z vnitřních firemních dokumentů.

1. Vína jakostní

Za jakostní jsou označena vína vyrobená z hroznů posbíraných na území České republiky, které dosáhly nejméně 15 stupňů cukernatosti. Zároveň láhev obsahuje nejméně 85 % vína vyrobeného z odrůdy uvedeného na obalu. Jedná se o běžně dostupné odrůdy, které nepotřebují dlouhodobé zrání. U zákazníků jsou oblíbené zejména kvůli nižší ceně. Jakostní vína tvoří největší zastoupení v nabídce Vinařství Zaječí. Jakostní vína se na prodeji lahví podílejí 57 % z celkové produkce firmy a zaujímají 20 % tržní podíl. Nejprodávanějšími odrůdami jakostních vín jsou Müller Thurgay a Sauvignon co by zástupci bílých vín a z červených vín je to Frankovka a Portugal Modrý.

2. Vína přívlastková

Přívlastková vína patří k vínům s největšími nároky na přípravu. Vína musí splňovat kritéria, ke kterým patří především minimální obsah 85% dané odrůdy, z které je víno vyrobeno. Vinný mošt musí mít určitý předepsaný obsah cukru a tento mošt se nesmí uměle přislažovat. Vinařství Zaječí řadí mezi přívlastková vína druhy kabinet, výběr z hroznů, výběr z bobulí a pozdní sběr. Tato kategorie vín se podílí na celkovém prodeji 10 % a tvoří asi 12 % tržní podíl. Přívlastková vína jsou zařazena v BCG modelu do kvadrantu hvězdy (viz obr. 14).

3. Vína speciální

Vinařství Zaječí ve své nabídce nemá tak širokou nabídku speciálních vín jako mají některé konkurenční podniky. Za speciální vína jsou pro tuto analýzu považovány vína slámová a ledová. Tyto vína jsou špičky mezi víny, díky své přirozené sladkosti. Bobule, z nichž se vyrábí ledové víno, se nechávají na vinici až do vymrznutí veškeré vody. Zmrzlé hrozny se sbírají většinou v prosinci při teplotě mínus 9 stupňů. Hrozny pro výrobu slámového vína se sbírají v říjnu nebo v listopadu, poté se pokládají na slámu a zde se dosychají až 3 měsíce. Vylisovaný mošt pak musí obsahovat nejméně 27 stupňů cukernatosti, ale obvyklá je i mnohem vyšší sladkost. Speciální vína se podílejí na celkovém prodeji Vinařství Zaječí asi 2 % a tvoří přibližně 3 % tržní podíl. Malé procento je způsobeno tím, že jsou dostupné pouze ve vybraných vinárnách a Vinařství Zaječí vyrábí jen velmi malé množství těchto druhů vín. Speciální vína jsou mnohem dražší, ale u zákazníků jsou oblíbené, protože vynikají sladkou chutí a můžou se stát vhodným dárkem.

4. Zahraniční vína

V nabídce Vinařství Zaječí jsou i některé druhy zahraničních vín z Chile, Austrálie, Kalifornie a jiných zemí. Tyto láhve mají nižší prodejní cenu a na celkové produkci se podílejí asi 3 % a tvoří 6 % tržní podíl. Vína lákají zejména možnostmi poznání vín z exotických zemí a tamějších osvědčených vinařských oblastí. Zahraniční vína zaujmají ze všech skupin vín nejmenší tržní podíl, proto byly zařazeny do kvadrantu bídných psů.

5. Šumivá vína a sekty

Tradiční výroba sektů či šumivých vín má dva způsoby a to kvašení vína v láhvi nebo kvašení vína tancích. Kvašení vína v tancích je jednodušší způsob výroby sektů a většinou je prodáván za nižší cenu než sekt, který vzniknul kvašením v láhvi. V těchto vínech je rozpuštěn oxid uhličitý, který při otevření láhve vyprchá v podobě bublinek. Šumivá vína se podávají při teplotě 6 °C. Vinařství Zaječí má v nabídce šumivá vína a sekty od své mateř-

ské firmy Soare sekt. Na celkovém prodeji se podílejí asi 28 % a tvoří 23 procentní podíl na trhu. Oblibu u zákazníků si získali zejména právě francouzské sekty z řady Mucha sekt Zaječí.

Následující tabulka udává údaje potřebné pro sestavení bostonské matice.

Tab. 15 Údaje ke zpracování bostonské matice (vlastní zpracování)

Produktová řada	% z celkové produkce	Tržní podíl	Tržní podíl konkurence	% růstu trhu
1. Jakostní vína	57	20	25	13
2. Přívlastková vína	10	12	19	15
3. Speciální vína	2	3	10	20
4. Zahraniční vína	3	6	9	7
5. Šumivá vína a sekty	28	23	12	15

Tržním podílem konkurence se rozumí procento podílu na trhu největšího konkurenta Vinařství Zaječí, tedy Templářských vinných sklepů Čejkovice. Procento z celkové produkce je využito pro odhad velikosti bodu v matici.

Výpočet tržního podílu:

Jakostní vína: $20/25 = 0,8$

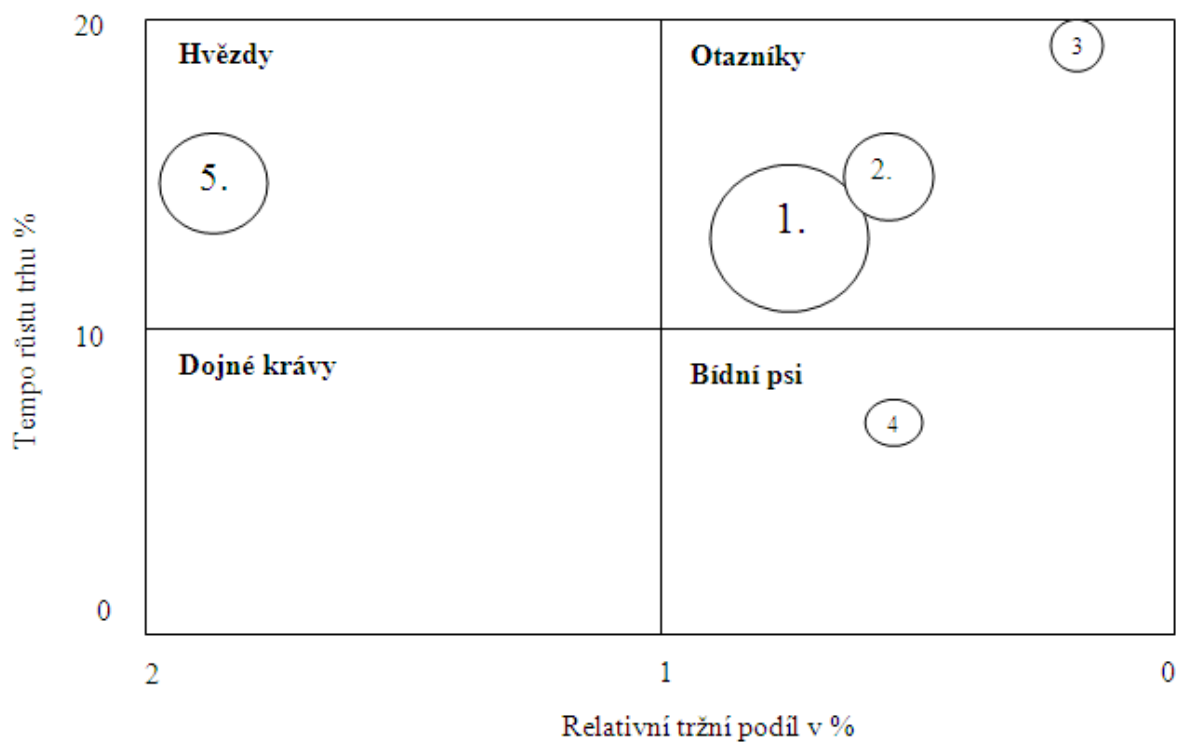
Přívlastková vína: $12/19 = 0,6$

Speciální vína: $3/10 = 0,3$

Zahraniční vína: $6/9 = 0,6$

Šumivá vína a sekty: $23/12 = 1,9$

Následující obrázek uvádí bostonskou matici produktových řad Vinařství Zaječí.



Obr. 15 Bostonská matice (vlastní zpracování)

Závěr: Do sektoru hvězd spadají šumivá vína a sekty, v sektoru otazníky jsou umístěny jakostní vína, přívlastková vína a speciální vína a v sektoru bídných psů se nachází zahraniční vína.

5.6 SWOT analýza

SWOT analýza je technika založená na zkoumání vnitřního prostředí podniku, tedy silných a slabých stránek a zároveň pomáhá odhalit příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí podniku. Silné a slabé stránky jsou faktory vytvářející vnitřní hodnotu, které firma může svých chováním ovlivnit. Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou faktory vnější, které podnik nemůže dobře kontrolovat, ale přesto mají na jeho fungování podstatný vliv. Na základě provedených analýz jsem získala informace pro sestavení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Silné stránky (S)

- ✓ *Silná značka na trhu* – Vinařství Zaječí patří mezi největší firmy na českém trhu.

- ✓ *Kvalita produktů* – Firma vyrábí kvalitní moravská vína, která jsou odrůdově typická, chuťově čistá a aromatická.
 - ✓ *Dostupnost produktů* – Firma dodává své výrobky do obchodních řetězců, gastronomických zařízení a vináren po celé republice.
 - ✓ *Moderní technologické vybavení* – Firma používá nové moderní technologie pro zpracování hroznů, technologii řízeného kvašení, odbourávání kyselin a jiné.
 - ✓ *Firemní logo* – Bílý zajíc na červeném podkladu charakterizuje firmu Vinařství Zaječí. Logo se objevuje na všech etiketách.
 - ✓ *Firemní webové stránky s e-vinotékou* – Firemní webové stránky jsou aktuální a přehledné. Obsahují internetovou vinotéku, kde si zákazník může zakoupit vybraná vína. Přehledně jsou zde uvedeny popisy vín i ceny.
 - ✓ *Kvalifikovaný personál* – Ve firmě pracují vyškolení pracovníci s letitou praxí, jak ve vedení, tak ve výrobě.
 - ✓ *Geografická poloha firmy* – Firma sídlí v centru vinařské podoblasti Velkopavlovické, která patří k nejúrodnějším vinným krajům.
- Slabé stránky (W)
 - ✓ *Absence podnikové prodejny* – Vinařství chybí podniková prodejna, kde by prodávala pouze svá vlastní vína. Firemní produkty v maloobchodě či v restauračních zařízeních mohou splýnout s konkurencí.
 - ✓ *Slabá firemní propagace* – Firma neklade důraz na reklamu, propaguje se pouze na výstavách, festivalech a na firemních stránkách.
 - ✓ *Absence vlastních vinic* – Firma vykupuje hrozny od svých stálých dodavatelů, což jí přináší vyšší náklady, než kdyby si je pěstovala sama, a navíc ztrácí kontrolu nad jejich vývojem.

- Příležitosti (O)
 - ✓ *Růst spotřeby vína* – Spotřeba vína každoročně roste, dnes se uvádí spotřeba 20 litrů na jednoho obyvatele za rok.
 - ✓ *Rozvoj vinařské cykloturistiky* – Roste zájem o vinařskou turistiku. Počet vinařských stezek na Moravě také stoupá. Velkopavlovická vinařská stezka vede přímo kolem sídla firmy Vinařství Zaječí.
 - ✓ *Dobré klimatické podmínky* – Velkopavlovická vinařská podoblast patří k nejteplejším místům České republiky. Díky ideální poloze a příznivým klimatickým podmínkám se zde velmi daří pěstování vinic.
 - ✓ *Důraz na české výrobky* – I přes levnější zahraniční zboží dávají spotřebitelé přednost domácím výrobkům.

- Hrozby (T)
 - ✓ *Značná konkurence* – Na Českém trhu vládne velká konkurence vinařských firem.
 - ✓ *Dovoz levného vína ze zahraničí* – Otevřený trh Evropské unie přeje dovozům levnějších zahraničních vín. Evropským vínům však začínají konkurovat i vína australská, jihoafrická a jihoamerická.
 - ✓ *Nepříznivé počasí* – Závislost pěstování révy vinné na počasí je obrovská. Každý rok je úroda odlišná. Zvyšující se počet záplav a krupobití může být pro vinaře velkou hrozbou.
 - ✓ *Závislost na dodávkách hroznů* – Vinařství Zaječí je závislé na dodavatelích a na jejich kvalitě pěstování a opečovávání svých vinic.

5.6.1 Matematický model SWOT analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byl využit matematický model. Tato metoda je založená na srovnání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami.

Tab. 16 Plus minus matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)

		O				T				Σ
		Růst spotřeby vína	Rozvoj vinařské turistiky	Dobré klimatické podmínky	Důraz na české výrobky	Značná konkurence	Dovoz levnějšího zahraničního vína	Závislost na dodávkách hroznů	Nepříznivé počasí	
S	Silná značka na trhu	+	+	0	+	0	0	0	0	3
	Kvalita produktů	+	+	+	+	0	0	-	-	2
	Dostupnost produktů	+	+	0	+	0	0	0	0	3
	Moderní technologické vybavení	+	+	0	+	0	0	0	0	3
	Znamé firemní logo	+	+	0	+	+	0	0	0	4
	Firemní webové stránky	+	+	0	+	+	0	0	0	4
	Kvalifikovaný personál	+	+	0	0	0	0	0	0	2
	Geografická poloha firmy	0	+	+	+	-	0	0	0	2
W	Absence podnikové prodejny	-	-	0	-	-	-	0	0	-5
	Slabá firemní propagace	-	-	0	-	-	-	0	0	-5
	Absence vlastních vinic	0	0	0	0	-	0	-	0	-1
Σ		5	6	2	5	-2	-2	-2	-1	
Pořadí		2	1	3	2	2	2	2	1	

Znaménka jsem přiřazovala podle následujícího hodnocení:

- + pozitivní vazba
- negativní vazba
- 0 neutrální vazba

Z uvedené tabulky vyplývá, že největší hrozbou pro společnost Vinařství Zaječí je obrovská konkurence v oboru vinařství a také možné nepříznivé počasí. Naopak největší příleži-

ností je rozmach cestovního ruchu ve vinařství a růst spotřeby vína společně s důrazem spotřebitelů na české výrobky. Firma má mnoho silných stránek, jako kvalitní produkty, známé firemní logo nebo přehledné internetové stránky s možností koupi vín. Ze slabých stránek je velké minus absence podnikové prodejny společně se slabou firemní propagací.

5.7 Závěry zpracovaných analýz

Na základě provedených analýz bylo zjištěno několik důležitých faktorů. Z PEST analýzy vyplývá, že obor vinařství je stále více žádaný, podporován nejrůznějšími dotacemi jak od vlády, tak od Evropské unie. Technologické vybavení firem se stále vyvíjí a i technologie pro zpracování vín je stále náročnější.

Z Porterova modelu byla analyzována konkurence několika největších firem na Jižní Moravě. Nejsilnější konkurencí je družstvo Templářské sklepy Čejkovice a nejsilnější konkurenční prodejnou je prodejna firmy Znovín v Louckém klášteře. Z analýzy je patrné, že konkurence vinařských firem je rozsáhlá, firma by proto měla zdůraznit své přednosti pomocí lepší marketingové propagace.

Z analýz prostředí byly zjištěny nejdůležitější poznatky pro tvorbu SWOT analýzy, která hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Tato analýza byla pro lepší přehlednost zaznamenána do plus minus matice, z níž vyplynulo, že největší hrozbou pro firmu je možné nepříznivé počasí, které v posledních letech zemědělství velmi poškozuje. Nejsilnější příležitostí dle analýzy je rozmach vinařského cestovního ruchu. Nejsilnějšími stránkami vinařství je známé firemní logo a přehledně zpracované webové stránky. Naopak nejsilnějšími slabými stránkami podniku je absence podnikové prodejny a slabá firemní propagace.

Neustále rozšiřující se poptávka po víně, rozmach turistiky za vínem a také rozhodnutí společnosti být blíže svých zákazníkům, jsou jedním z hlavních důvodů pro otevření podnikové prodejny.

6 PROJEKT OTEVŘENÍ PODNIKOVÉ PRODEJNY

Hlavním cílem této diplomové práce je otevření podnikové prodejny firmy Vinařství Zaječí. Prodejna bude na základě vstupních požadavků firmy stát v sídle mateřské firmy Soare sekt. Toto místo je velmi frekventované, co se týče turistů za vínem především cyklistů, protože zde vede Velkopavlovická vinařská stezka. Tito turisté se ve firmě pravidelně zastavují a chtějí si zakoupit láhve vína, proto se firma rozhodla otevřít pro ně svou podnikovou prodejnu. Časové naplánování prodejny je nejpozději do začátku července, z důvodu zahájení turistické sezóny.

V projektové části bude rozebráno otevření podnikové prodejny dle poznatků získaných během studia.

6.1 Analýza možností otevření prodejny

Společnost má několik možností otevření prodejny. Jednou z možností je otevření podnikové prodejny. Dalšími možnostmi jsou otevření prodejny franchisového typu nebo otevření externí prodejny, kde bude Vinařství Zaječí výhradním distributorem.

Kritéria pro hodnocení jednotlivých typů prodejen:

Náklady na vybavení prodejny – Franchisová prodejna nese povinnost dodržovat jednotné image a vybavení prodejny. Vzniká zde povinnost odvádět poplatky, které odpovídají určitému procentu z obrátu prodejny, tudíž náklady mohou být vyšší. U podnikové prodejny si firma může vybrat vybavení dle svého rozpočtu. Stejně tak u externího typu prodejny.

Nabízený sortiment – U podnikové prodejny se prodávají výhradně vína vyrobená firmou Vinařství Zaječí. V případě externí prodejny s výhradní distribucí je zastoupení vín od Vinařství Zaječí určeno předem stanoveným procentem a to následovně. 80% sortimentu tvoří vína ze Zaječí, zbylých 20% tvoří vína, které si externí firma dodává sama dle svého uvážení. V tomto případě mohou být láhve od Vinařství Zaječí zastíněny konkurencí. Franchisová prodejna se řídí smluvně nabízeným sortimentem.

Cenová hladina – V případě podnikové prodejny se cenová hladina řídí dle rozhodnutí podniku, ceny se mohou měnit v závislosti na kvalitě jednotlivých ročníků, sezónnosti a podobně. V případě Franchisové prodejny se ceny mění dle rozhodnutí franchisora. Externí firma s výhradní distribucí si taktéž určuje cenovou hladinu samostatně. Je tedy možné, že

bude prodávat vína od Vinařství Zaječí za mnohem vyšší ceny než výrobce a tím pádem může odradit spotřebitele.

Počet zaměstnanců – V prodejně budou dostačující dva zaměstnanci, kteří se mohou střídát dle směn. V případě podnikové prodejny si firma může dosadit člověka, který dokonale zná vína společnosti a umí je tak náležitě nabídnout. Externí prodejna či franchisová prodejna si volí zaměstnance dle svých uvážení.

Zásah Vinařství Zaječí do provozu prodejny – V případě podnikové prodejny má možnost firma zasahovat do chodu provozovny, rozhodovat o dalším vývoji a podobně. Naopak v případě prodejny franchisového typu je za prodejnu plně odpovědný franchisor a firma Vinařství Zaječí tak není zatížena touto starostí. U externí prodejny s výhradní distribucí jsou zásahy Vinařství Zaječí do provozu také omezeny.

Níže uvedená tabulka porovnává možnosti otevření podnikové prodejny, franchisové prodejny a externí prodejny s výhradní distribucí vín Vinařství Zaječí dle stanovených kritérií. Každé kritérium je váhově a bodově ohodnoceno. Hodnotící bodová škála je zvolena od 1 – 5, přičemž známka 5 má pozitivní vliv pro výběr a známka 1 negativní vliv pro výběr. Jednotlivé součiny jsou sečteny a typ prodejny je vybrán podle nejvyšší celkové hodnoty.

Tab. 17 Kritéria hodnocení druhů prodejen (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha	Podnik. prodejna		Franchisa		Externí prodejna	
		Známka	Součin	Známka	Součin	Známka	Součin
Náklady na vybavení	0,30	5	1,50	3	0,90	3	0,90
Nabízený sortiment	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Cenová hladina	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Počet zaměstnanců	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Zásahy firmy do chodu prodejny	0,20	4	0,80	1	0,20	1	0,20
Celkem	1,00	-	4,15	-	2,80	-	2,45

Závěr: z výsledků tabulky vyplývá, že pro firmu je nejvýhodnější otevřít podnikovou prodejnu.

6.2 Poslání, vize, cíle a strategie prodejny

V této kapitole bude popsáno poslání, základní vize, cíle a strategie navrhované podnikové prodejny.

Poslání

- Podniková prodejna Vinařství Zaječí bude místo s přitažlivou vnitřní a vnější atmosférou, která poskytne zákazníkům široký výběr vín dle individuálních chutí a momentálních nálad.

Vize

- Podniková prodejna Vinařství Zaječí je prosperující obchod, který nabízí kompletní sortiment vín společnosti.
- Prodejna nabízí taková vína, která obstojí ve velmi silném konkurenčním boji, a které odpovídají požadavkům, očekáváním a životnímu stylu spotřebitelů.

Cíle

- Dlouhodobá celková prosperita prodejny, která bude vyvolána stále rostoucími tržbami.
- Snaha o navazování přátelských a dlouhodobých vztahů s konzumenty, sledování spokojenosti zákazníků, naslouchání jejich názorům na zlepšení a plnění jejich požadavků.

Strategie

Ke splnění zvolených cílů byla prodejně navrhována *strategie směřující k dosažení konkurenční výhody*. Tato strategie by měla prodejně pomoci dosáhnout lepšího tržního postavení a získat tak větší sílu v boji s konkurencí. Konkurenční převaha může být způsobena následujícími předpoklady prodejny:

- Výhoda nižších celkových nákladů prodejny. Jelikož se jedná o podnikovou prodejnu, v níž bude prodáváno pouze víno značky Vinařství Zaječí, toto víno bude pro prodejnu dodáváno z vlastní výroby a tak náklady na zásobování láhvemi budou pro prodejnu v podstatě nulové.
- Pozitivní image Vinařství Zaječí – firma má velkou škálu věrných zákazníků, kteří upřednostňují výhradně vína této značky.

- Specializace na určitý tržní segment – prodejna bude stát uprostřed cyklistické vinné stezky, předpokládá se tedy, oslovení velkého počtu cyklistů, kteří již dříve navštěvovali firmu, aby si zde mohli zakoupit vína.
- Diferenciace nabízených služeb – prodejna nabídne svým zákazníkům jedinečnou atmosféru díky příležitostným akcím s cimbálovou muzikou, možnost zakoupení doplňkového sortimentu vhodného k vínu, zákazníci také budou mít možnost si prodejnu pronajít pro vlastní účely.

6.3 Plán marketingového mixu

V této části bude rozebrán mix služeb navrhované podnikové prodejny.

6.3.1 Produkt

Produktem podnikové prodejny je prodej vín značky Vinařství Zaječí. V prodejně budou nabízeny produktové řady moravských vín, vín ze zahraniční, šumivých vín a sektů, sudového vína a další doplňkový sortiment.

Moravská vína

V této produktové řadě jsou vína červená, bílá i růžová. Všechny tyto vína byla vyrobena z hroznů z Velkopavlovické, popřípadě z Mikulovské podoblasti. Na každé etiketě je napsána vinařská oblast, podoblast, vinařská obec a viniční trať. Dále jsou zde uvedeny informace o obsahu alkoholu, obsahu kyselin, zbytkového cukru a bezcukerného extraktu. Mimo vína z řady Zaječí budou v prodejně k dispozici i vína z řady Alfons Mucha a z řady Víno Valtice. K prodeji budou zejména odrůdy, uvedené v tabulce 18. Sortiment se však bude měnit na základě aktuálně vyráběných vín.

Tab. 18 Druhy láhví produktové řady Moravská vína (vlastní zpracování)

Bílá vína	popis	Červená vína	popis
Chardonay	Víno světlé žluté barvy, s chutí žlutého melounu a grepu.	Cabernet sauvignon	Víno intenzivní granátové barvy, s typickou vůní černého rybízu
Müller Thurgay	Víno žlutozelené barvy s chutí muškátovou až broskvovou.	Frankovka	Víno rubínově červené barvy s chutí višňí a třešňí
Rulandské bílé	Víno se zelenožlutou barvou s kulatou chutí medových tónů.	Modrý portugal	Víno rubínové barvy s chutí vyzrálého ovoce.
Rulandské šedé	Víno se zlatožlutou barvou s chutí chlebovnice.	Rulandské modré	Víno s cihlově červenou barvou s chutí jahod.
Ryzlink Rýnský	Víno světlejší zlatavé barvy s chutí lipovou či broskvovou.	Cabernet Moravia	Víno rubínově červené barvy s vůní po červeném rybízu a borůvkách.
Sauvignon	Víno světlé barvy s chutí kopřiv, rybízu a posléze broskve.	Neronet	Víno sytě červené barvy s výraznou chutí. Vzniklo křížením svatovavříneckého s Portugalem.
Veltlínské zelené	Žlutozelená barva s vůní květin a zeleného jablka.	Svatovavřínské rosé	Víno růžové barvy s chutí jahod a lesního ovoce.

Šumivá vína a sekty

V prodejně budou k dispozici i šumivá vína a sekty a to od mateřské firmy Soare sekt. Firma používá na etiketách sektů některé z reprodukcí Alfonse Muchy, což koresponduje s Muchovým hlubokým přesvědčením, že umění by mělo být běžně dostupné veřejnosti, aby jej obdivovalo co nejvíce lidí. Dnes, 70. let po Muchově smrti se dostává jeho umění k lidem a to ve spojení s kvalitními moravskými víny. Společnost Soare sekt se dohodla s držitelem Muchových autorských práv a po vyjasnění všech obchodních podmínek, je jediným subjektem na světě, který může oficiálně používat secesní obrazy na svých etiketách. Dále budou k dispozici jakostní sekty z řad Soare sekt a Rossijskoe Igristoe. Společnost Soare sekt vyrábí tento sekt se souhlasem a pod stálým dohledem největšího tradičního ruského výrobce šumivých vín, Moskevského závodu Kornet, který byl vždy tradičním výrobcem populárního sektu Sovětskoe Igristoe. Dále budou v nabídce šumivé vinné nápoje Dorato a Moscato. (Vinařství Zaječí, 2012)

Tab. 19 Druhy láhví produktové řady šumivá vína a sekty (vlastní zpracování)

Sekty	popis	Šumivá vína	popis
Mucha sekt char-donay	Sekt s příjemnou chutí vanilky a vůní žlutého melounu, broskve a banánu.	Soare sekt brut elegance	Suchý styl šumivého vína s nižším obsahem cukru.
Mucha sekt pinot blanc	Sekt s vůní tropického ovoce a s chutí zralých ořechů.	Soare sekt demi sec elegance	Bílé, středně sladké šumivé víno ovocné chuti.
Soare sekt rosé sec elegance	Růžový sekt s nezaměnitelnou svěží a přímo veselou chutí.	Dorato	Víno svěží nasládlé chuti a jemné muškátové vůně.
Rossijskoe Igristoe	Sekty této řady jsou směsí z vybraných partií bílých vín. Vynikají bohatým perlením a příjemným buketem.	Moscato	Šumivý vinný nápoj plný květinné chuti s vůní muškátu.

Zahraniční vína

Ze zahraničních vín budou moci zákazníci v prodejně zakoupit vína z Austrálie, Californie, Chile či ze Španělska. Vinařství Zaječí toto víno nevyrobí, ale již kupuje hotový produkt od firmy Ambra a na zadní část láhve lepí české etikety s veškerými informacemi pro spotřebitele, jak nařizuje zákon. V prodejně si zákazníci budou moci zakoupit vína z řady El Sol, dále chilské řady Ventisquero, Acamenos a španělská vína z řad Nuviana. Sortiment se může měnit dle aktuálních nákupů společnosti. V tabulce 20 jsou uvedeny základní druhy zahraničních vín.

Sudová vína

V nabídce prodejny bude i několik druhů sudových vín, které budou do prodejny dodávány přímo z výroby pomocí potrubí. Při otevření prodejny budou k dispozici minimálně 2 druhy vín, jedna odrůda bílého vína a jedna odrůda červeného vína. Druhy sudových vín budou rozšířeny i měněny podle skladových zásob a požadavků zákazníků.

Doplňkový sortiment

Zákazníci si budou moci koupit k lepšímu požitku z vína různé druhy sýrů, oříšků a klobás. Dalším doplňkovým sortimentem budou různá balení na láhve s logem Vinařství Zaječí.

Tab. 20 Druhy láhví zahraničních vín (vlastní zpracování)

Zahraníční vína	popis
El Sol Australia	Čiré světlé víno s chutí tropického ovoce a aroma vyzrálých citrusů.
El Sol California	Osvěžující růžové víno s vůní malin a třešní.
El Sol Chile	Červené víno se zajímavou vůní hroznů a třešní a se stopami vanilky.
Řada Ventisquero	Chilská řada vín s druhy Cabernet Sauvignon, Merlot, Chardonnay, Carmenere a Pinot Noir.
Acamenos	Chilská řada vín s druhy Cabernet Sauvignon, Sauvignon vert a Chardonnay.
Nuviana	Řada španělských vín odrůd Cabernet Sauvignon a Chardonnay.



Obr. 16 Ukázka designu lahví a etiket (Vinařství Zaječí, 2012)

6.3.1.1 Plán zásob v prodejně

Prodejna bude zásobována láhvemi vína přímo z výroby Vinařství Zaječí. Sortiment bude tedy doplňován neustále podle potřeby. Nejvíce prodávaná vína ze současného prodeje v obchodních řetězcích jsou vína z produktové řady moravská vína. Předpokládá se, že tyto vína budou žádané v podnikové prodejně více než zbylé produktové řady. Předpokládaná potřeba zásob moravských vín je asi 50 % celkových zásob láhvočných vín v prodejně. Šu-

mivá vína a sekty jsou taktéž oblíbeným prodejním artiklem obchodních řetězců. Tyto vína jsou kupována spotřebiteli k osobní konzumaci většinou v domácím prostředí či jako aperitiv. Předpokládaná potřeba zásob šumivých vín a sektů je asi 20 % celkových zásob lahvových vín. Zahraniční vína lákají svou exotičností a zvědavostí. Předpokládaná potřeba zásob této produktové řady je asi 30 % veškerých láhiových zásob. Výhodou podnikové prodejny je umístění skladu, který je ve stejné budově jako prodejna. Nebude-li teda konkrétní láhev na prodejně, není problém ji operativně doplnit ze skladu. Vedle kompletního sortimentu vín firmy Vinařství Zaječí budou moci zákazníci zakoupit i sudová vína. Sudová vína tvoří největší část denních tržeb ve fungujících vinárnách, předpokládá se tedy, že i v podnikové prodejně budou sudová vína tvořit vyšší tržby. Tato vína budou určena pro okamžitou spotřebu přímo v prodejně nebo budou mít zákazníci možnost si je nechat načepovat a odnést v plastových láhvích pro pozdější konzumaci. Sudová vína budou dodávána do prodejny potrubím přímo ze skladových prostor, kde budou uložena v nerezových tančích. V nabídce budou sudová vína bílých i červených odrůd podle momentálních skladových zásob a podle aktuálních preferencí zákazníků. V prodejně bude nabízen i doplňkový sortiment a to zejména různé druhy sýrů, oříšků a klobás, dále budou k dispozici různá dárková balení s logem Vinařství Zaječí.

rozdělení zásob metodou ABC:

Zásoby vín v prodejně, byly rozděleny do následujících skupin, podle předpokládaného měsíčního výdeje:

A – zásoby s předpokládanou vysokou hodnotou měsíčního výdeje

B – zásoby s předpokládanou průměrnou hodnotou měsíčního výdeje

C – zásoby s předpokládanou nízkou hodnotou měsíčního výdeje

Tab. 21 Rozdělení zásob vín metodou ABC (vlastní zpracování)

Kategorie	Zásoby vín	Podíl výdeje
A	Sudová vína + Moravská lahvová vína	80%
B	Zahraniční lahvová vína	12%
C	Šumivá vína a sekty	8%

6.3.2 Cena

Cenová politika hraje v každé prodejně velmi důležitou roli. Cena vín Vinařství Zaječí vychází z kalkulace nákladů na pořízení hroznů, na školení vína, na láhve, na odbytové náklady a prodejní marže. Samozřejmostí je také sledování cen konkurence a celého trhu. Vinařství Zaječí se považuje za středně drahou firmu. Ve své prodejně se bude snažit držet ceny, které budou pro spotřebitele příznivé a které budou tvořit cenovou pyramidu, aby uspokojily i nejnáročnější zákazníky. Na vrcholu cenové pyramidy bude několik drahých oceněných vín prémiové kvality, pod nimi vína vyšší cenové skupiny, pak vína střední třídy a nakonec budou k dispozici i vína levná, ale dobré kvality. Jelikož se jedná o podnikovou prodejnu, velkou výhodou jsou nulové náklady na zásobování prodejny láhvemi. Prodejna si tedy může dovolit nižší ceny, než za které jsou vína Vinařství Zaječí prodávány v obchodních řetězcích. Cena vín v podnikové prodejně bude stanovena dle aktuálních retailových cen. Tyto ceny budou v prvních měsících otevření prodejny sníženy, aby nalákaly spotřebitele.

V nabídce prodejny bude sudové víno bílé i červené a to za cenu 35 – 50 Kč. Jakostní lahvová vína v rozmezí od 50 – 85 Kč. Například Modrý Portugal za cenu 55 Kč, Rulanské šedé za 62 Kč, Neronet za 85 Kč. Přívlastková vína typu pozdní sběr a výběr z hroznů se pohybují od 110 – 210 Kč. Příkladem Rulanské šedé pozdní sběr za 110 Kč, Frankova pozdní sběr za 139 Kč, Chardonnay pozdní sběr 160 Kč, Rulanské bílé pozdní sběr 188 Kč, Ryzlink Rýnský výběr z hroznů 209 Kč. V dispozici budou i oceněná vína, kde už se cena pohybuje od 150 – 220 Kč. Jedná se o prestižní vína oceněná na přehlídkách vín. Vína z řady Mucha sekt se pohybují v cenovém rozmezí od 114 - 190 Kč. V nabídce budou dále sekty Soare s cenou 120 Kč, Rossijskoe Igristoe s cenou 107 Kč za láhev, šumivé nápoje Moscato s cenou 54 Kč a Dorato za 75 Kč. Zahraniční vína se budou držet na hranici do 150 Kč. Pro náročné zákazníky budou v nabídce i prestižní zahraniční vína, například chilské víno Ventisquero Pangea Syrah, kde se cena pohybuje na 900 Kč za láhev.

V následující tabulce jsou přehledně uvedeny minimální a maximální ceny za konkrétní druhy vín.

Tab. 22 Ceny vín v podnikové prodejně (vlastní zpracování)

Druh	Minimální cena	Maximální cena
Sudové víno	35 Kč	50 Kč
Jakostní víno	50 Kč	85 Kč
Přívlastkové víno	110 Kč	210 Kč
Oceněné víno	150 Kč	900 Kč
Šumivé víno	54 Kč	75 Kč
Sekty	107 Kč	169 Kč
Zahraniční víno	99 Kč	150 Kč

6.3.3 Distribuce

Podniková prodejna bude zásobována z centrálního skladu v Zaječí a sama bude sloužit také jako skladové prostory pro firmu. Sudová vína budou do prodejny dodávána potrubím přímo z výrobních prostor, kde jsou uložena v nerezových tancích. Náklady na distribuci budou díky blízkosti skladu a výroby zanedbatelné. Prodejna se nachází v prostorách firmy Soare Sekt na adrese U vily 480, Zaječí. Otevírací doba bude stanovena na dny pondělí až čtvrtek od 9:00 do 19:00 a pátek až neděle od 9:00 do 23:00 a dle zájmu zákazníků. Až z provozu bude zřejmá vytiženost prodejny a provozní doba pak bude upravena tak, aby náklady na provoz byly minimální, ale zároveň služby zákazníkům byly vyhovující.

6.3.4 Komunikace

Marketingovou kampaň, která bude informovat o otevření nové podnikové prodejny je zapotřebí provést pomocí několika marketingových nástrojů. Protože se jedná o nově založenou prodejnu, hlavním komunikačním cílem bude dostat se do povědomí cílové skupiny. Hlavní cílovou skupinou zde budou cyklisté, kteří se pohybují v okolí prodejny a ostatní milovníci vína a zákazníci značky Vinařství Zaječí. Pro zasažení cílové skupiny bude využito několik marketingových nástrojů. Jedná se o inzerci v časopisech Cykloturistika a také v časopise Vinařský obzor. Využito bude i venkovní reklamy. Dalším komunikačním prostředkem budou letáky s informací o otevření podnikové prodejny, které budou rozneseny v blízkém okolí. Webové stránky firmy Vinařství Zaječí budou rozšířeny o oddíl podnikové prodejny, kde se zákazníci mohou dočíst veškeré informace.

- *Tisk (časopisy)*

Pro reklamu byl vybrán časopis **Cykloturistika**, který vychází 7x ročně. Četnost časopisu je 82 000 čtenářů, zejména aktivních cyklistů, což je cílová skupina projektu. Plošná inzertce $\frac{1}{4}$ strany stojí 9500 Kč a bude použita měsíc před otevřením prodejny, to znamená v červnovém čísle. Manažerka časopisu nabízí slevu za platbu předem či opakování inzertce, které bude jistě využito.

Pro zasažení cílové skupiny je efektivní inzerát umístit i do časopisů pro vinaře. Z tohoto důvodu byl vybrán časopis **Vinařský obzor**. Tento časopis vychází každý měsíc a vydává ho Svaz vinařů České republiky. Jeho první vydání vyšlo už v roce 1907, takže je u čtenářů velmi oblíben. Plošná inzertce $\frac{1}{4}$ barevné strany stojí 5 500 Kč a bude použita opakovaně v měsíci květnu a v červnu.

- *Venkovní reklamní tabule*

Jako další komunikační nástroj byla vybrána reklamní kampaň venkovní tabule od společnosti Czech Outdoor, s. r. o. Zvažovány byly dvě možnosti, umístění reklamní tabule na dálnici D2 nebo umístění tabule na silnici I/52, která je mezinárodní spojnici mezi Brnem a Vídní. Jelikož billboardy u dálnic jsou považovány za nebezpečné a neustále se objevují kampaně na jejich odstranění, byla vybrána silnice I/52, která je dopravně velmi zatížená a tak reklamní kampaň osloví spoustu projíždějících řidičů. Rozhodovala také cena, která je o 3 tisíce měsíčně nižší, než u reklamní plochy na dálnici D2.

Reklamní cedule informující o otevření podnikové prodejny Vinařství Zaječí bude umístěna na 38. kilometru silnice I/52 ve směru na Brno, výjezd Mikulov. Rozměry tabule jsou 510 cm x 240 cm a cena za měsíc je 9 000 Kč. Reklamní kampaň odstartuje 1. června a potrvá až do 1. září, tedy čtyři měsíce. Firma nabízí na čtyřměsíční pronájem slevu 5 %. Mapu uvádím v příloze P2.

- *Letáky*

Dalším marketingovým nástrojem, který bude informovat o otevření podnikové prodejny, budou letáky. Tyto letáky budou rozneseny brigádníky v okolí města Zaječí 2 týdny před otevřením prodejny. Leták zároveň bude sloužit jako pozvánka na slavnostní otevření. Letáky budou rozdány i v 15 vinárnách ve všech krajích republiky, kam Vinařství Zaječí pravidelně dodává svá vína pomocí obchodních zástupců, takže zasažení bude celorepublikové. Leták bude obsahovat základní informace o prodejně, její fotografie a odkaz na webové

stránky, kde se zákazníci mohou dovědět více. Náklady na 2000 kusů letáků (2,5 Kč za kus) a jejich roznesení se pohybují na částce 8000 Kč.

- *Webové stránky*

Firemní webové stránky www.vinarstvizajeci.cz budou rozšířeny o oddíl s názvem podniková prodejna. V této sekci budou aktualizované informace o otevírací době prodejny, sortimentu, cenách, možnosti rezervace míst a informace o chystaných akcích. Bude zde i takzvaná návštěvní kniha, která bude sloužit jako možnost pro zákazníky vepsat názory a připomínky na prodejnu. Návštěvní kniha bude sloužit jako jeden z nástrojů pro monitorování spokojenosti zákazníků.

6.3.5 Lidé

Lidé jsou základní a nedílnou součástí při poskytování služeb. Prodáváč ve vinárně by měl velmi dobře znát vína, která nabízí, měl by dobrým degustátorem a také umět víno prodat zákazníkům dle jejich momentálních požadavků a přání. Zaměstnanec svým pracovním výkonem přispívá k naplňování cílů prodejny. Proto musí být management velice citlivý na výběr lidí, které ve své podnikové prodejně zaměstná.

V prodejně budou zaměstnáni jeden až dva prodavači, podle vytíženosti. Požadavky na prodavače jsou středoškolské vzdělání, spolehlivost, pečlivost, příjemné vystupování, orientace na trhu s vínem, nadšení pro víno. Výhodou je absolvování someliérského kursu. Pracovník bude řádně proškolen pro samostatnou práci.

Finanční ohodnocení pracovníků je mocným motivačním prvkem. Firma by měla mít na paměti, že spokojenost zaměstnanců přináší spokojenost zákazníků. Vinařství by mělo nastavit takové podmínky, které budou zaměstnance motivovat k lepší práci, ať už se jedná o finanční či nefinanční motivaci. V systému odměňování může být zahrnuta odměna z obrátu prodejny, která podporuje lepší výkon zaměstnance.

6.3.6 Procesy

Za proces v prodejně je považována obsluha zákazníka od jeho příchodu, přes samotný prodej až po jeho opuštění prodejny. Pro zdokonalení celého procesu je sestaven obecný postup do následujících kroků:

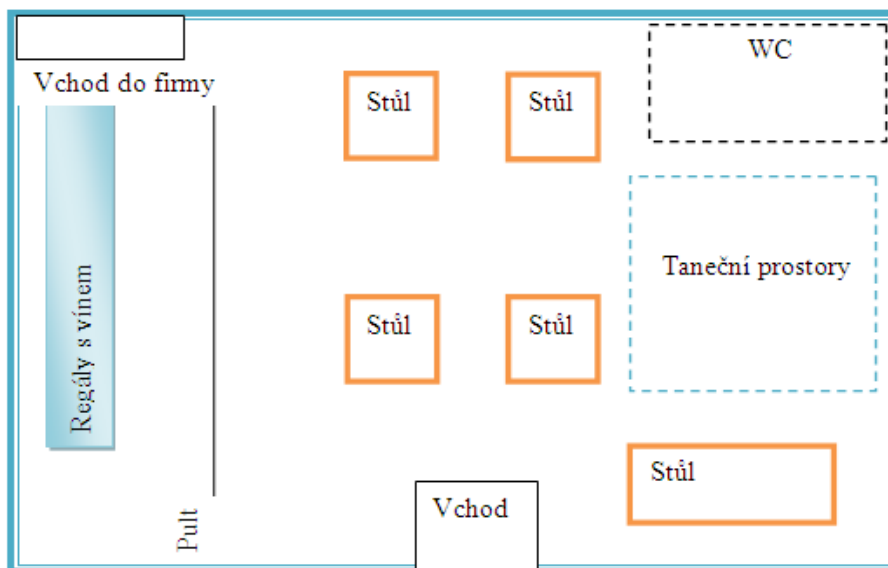
- příchod zákazníka do prodejny
- přivítání zákazníka

- nabídka vinného listu
- zjištění požadavku
- poskytnutí odborných rad
- přechod od péče k prodeji
- ochotné odpovědi na veškeré dotazy
- snaha o příjemnou atmosféru
- ukončení prodeje zaplacením
- poděkování a rozloučení

Tento postup je samozřejmě zestručněn, slouží pouze jako podklad pro názornou ukázkou.

6.3.7 Materiální prostředí

Prodejna je umístěna v prostorách mateřské firmy Soare sekt, kde je přistavena nová přístavba. Prodejna má tu výhodu, že bude tedy umístěna v novostavbě a již při budování byla navržena, aby odpovídala nejlepším prodejním podmínkám. Provozovna se dělí na dvě části, prodejní prostor s pultem a prostor pro posezení. Hned při vstupu do prodejny je umístěno výrazné označení se jménem a logem vinařství Zaječí. V prodejních prostorách je umístěna chladicí skříň na víno, prodejní pult, vystavené výrobky, výzdoba se starým nářadím užívaných ve vinicích a ve sklepě. Na stěnách jsou umístěny diplomy z prestižních výstav a jiné ocenění, které vinařství získalo. Prostory i jednání s nakupujícím musí působit přesvědčivým a klidným dojmem prosperujícího podniku. Prostory pro posezení tvoří místnost vhodnou pro degustaci vín, je zde připraven i dostatečný taneční prostor i pro případnou cimbálovou muziku. Před sídlem společnosti je vybudováno dostatečně velké parkoviště. Pro představu byl vytvořen následující obrázek s rozvržením prostor. (Fusková, 2011)



Obr. 17 Schéma prodejny (vlastní zpracování)

6.4 Finanční plán projektu

Stranu finančních potřeb zahrnují náklady na vystavění přístavby, kde bude sídlo prodejny, pořízení vybavení a ostatní náklady spojené s otevřením prodejny. Finanční zdroje budou použity s vlastního kapitálu společnosti.

6.4.1 Potřeby finančních zdrojů

- **Náklady na vystavění prostor**

Pro podnikovou prodejnu se v prostorách firmy staví speciální prostory o velikosti 50 m². S tím jsou spojeny náklady na vybudování základů pro budovu, náklady na hrubou stavbu včetně oken, zednické práce včetně omítnutí, izolace podlahy, betonu pod dlažbu, položení dlažby a veškerého materiálu a výmalby. Náklady na elektroinstalaci, vodu a topení včetně vybavení wc . Odhadovanou výši nákladů na vystavění prostor podnikové prodejny ukazuje následující tabulka.

Tab. 23 Odhadované náklady na vystavění prostor (vlastní zpracování)

Název položky	Cena
Základy	37 000 Kč
Hrubá stavba	82 000 Kč
Zednické práce	58 000 Kč
Elektroinstalace	25 000 Kč
Vodo-topo	30 000 Kč
Odhadované náklady celkem	232 000 Kč

- Náklady na vybavení prodejny**

Vybavení prodejny je další nákladnou položkou finančního plánu. Je potřeba zakoupit nábytek, skladovací a chladicí skříně na víno, stojan na víno, prodejní pult, osvětlení, vnitřní dveře a jiné doplňkové vybavení jako jsou skleničky, karafy a jiné kuchyňské potřeby. Chladicí skříně na víno a stojany na víno budou vyrobeny na zakázku od firmy Truhlářství Petr Křapa, ostatní vybavení bude pořízeno převážně z obchodního domu Ikea. Podrobně jsou položky rozepsány v následující tabulce.

Tab. 24 Odhadované náklady na vybavení prodejny (vlastní zpracování)

Název položky	Počet ks	Cena za kus
Stůl velký (6 - 10 osob, rozměry 201 x 105 x 74)	2	7 990 Kč
Stůl malý (4 osoby, rozměry 105 x 105 x 74)	2	3 490 Kč
Židle (rozměry 92 x 52 x 43, masivní dřevo)	16	749 Kč
Vestavěná chladicí skříň (prosklená, 144 lahví)	1	39 900 Kč
Stojan na víno (dřevo, 24 lahví)	2	2 300 Kč
Prodejní pult	1	5 500 Kč
Osvětlení (nástěnné stropní svítidlo)	5	1 445 Kč
Vnitřní dveře	2	3 200 Kč
Kuchyňské vybavení (skleničky, karafy, táce apod.)	-	7 000 Kč
Náklady na vybavení celkem		105 569 Kč

- Marketingové náklady**

Marketingové náklady byly podrobněji popsány v kapitole 6.3.4 Komunikace. Jedná se o reklamní kampaň v časopisech Cykloturistika a Vinařský obzor, venkovní tabuli umístěnou na silnici I/53, letáky a rozšíření firemních webových stránek. Rozšíření webových stránek bude provedeno firemním pracovníkem. Podrobně jsou marketingové náklady rozepsány v následující tabulce.

Tab. 25 Odhadované marketingové náklady (vlastní zpracování)

Název položky	Počet	Cena
Časopis Cykloturistika	1	9 500 Kč
Časopis Vinařský obzor	2	5 500 Kč
Reklamní tabule (včetně slevy 5%)	1	34 200 Kč
Letáky (včetně roznesení)	2000	8 000 Kč
Rozšíření webových stránek	1	2 000 Kč
Marketingové náklady celkem		64 700 Kč

Celkové finanční zdroje potřebné k otevření podnikové prodejny činí 402 269 Kč. Roze-psány jsou do následující tabulky.

Tab. 26 Celkové potřebné náklady na otevření prodejny (vlastní zpracování)

Název položky	Cena
Náklady na vystavění prostor	232 000 Kč
Náklady na vybavení prodejny	105 569 Kč
Marketingové náklady	64 700 Kč
Náklady na zásoby vín	0 Kč
Náklady na distribuci	0 Kč
Celkové náklady	402 269 Kč

6.4.2 Zdroje financování

Vinařství má možnost financovat otevření prodejny z cizích zdrojů na základě úvěru nebo může projekt zainvestovat z vlastních zdrojů. Této problematice je věnována následující část.

A) Vlastní zdroje či úvěr?

Varianta A zahrnuje možnost financovat projekt otevření prodejny, jehož počáteční investice je odhadována na částce 430 000 Kč a u něhož je předpokládán provozní zisk pro rok 2013 je **402 890 Kč** (viz Tab.32). Možností je vzít si úvěr na částku 300 000 Kč, aby bylo zachováno zlaté pravidlo financování, které říká, že dlouhodobý majetek, by měl být krytý dlouhodobými zdroji. A zbylých 130 000 Kč firma pokryje z vlastních zdrojů. Tyto zdroje pokryjí veškeré marketingové náklady a jiné potřebné krátkodobé výdaje. Varianta úvěru 300 000 Kč obnáší u banky roční úrokovou sazbu 10 %.

Variantou B je možnost financování celého projektu tedy 430 000 Kč z vlastních zdrojů.

Jaká je očekávaná výnosová míra z vlastních zdrojů u obou variant ukazuje následující tabulka.

Tab. 27 Očekávaný výnosová míra z vlastních zdrojů (vlastní zpracování)

Investice 300 tisíc Kč	Varianta A	Varianta B
tržby	1 095 000	1 095 000
provozní náklady	692 110	692 110
provozní výsledek	402 890	402 890
úroky 10 %	30 000	0
daň 20 %	74 578	80 578
čistý zisk/ztráta	298 312	322 312
oček. výnosy vl. kapitálu	2,29 %	0,75 %

Varianta A zahrnuje situaci, kdy je cizími zdroji kryta částka 300 000 Kč a vlastními zdroji se kryje 130 000 Kč. Výše úroku při 10 % sazbě činí pro první rok 30 000 Kč. Úroky jsou daňově uznatelným nákladem, takže daň je vypočítána jako $(\text{provozní výsledek} - \text{úroky}) \times 0,2$, neboli $(402\,890 - 30\,000) \times 0,2 = 74\,578$ Kč. Čistý zisk se získal odečtením od provozního zisku úroků a daň, neboli $(402\,890 - 30\,000 - 74\,578) = 298\,312$ Kč. Míra očekávaného výnosu, který je do projektu investován bude tak činit 2,29 % $(298\,312 / \text{vložených } 130\,000)$.

Varianta B ukazuje, jaký bude očekávaný výnos vlastního kapitálu v případě krytí celého projektu, to je 430 000 Kč pouze z vlastních zdrojů. Logika výpočtu je stejná, rozdílem jsou pouze nulové úroky, neboť není čerpán žádný úvěr. Platí se 20 % daň z celého provozního zisku, tj. 80 578 Kč. Očekávaný výnos vlastního kapitálu je potom 0,75 % $(322\,312 / \text{vložených } 430\,000 \text{ Kč})$

Závěr: V případě krytí celého projektu vlastními zdroji je očekávaný zisk vyšší. Nicméně vzhledem k výši zainventované částky (430 000 Kč) je míra výnosu pouze 0,75 %. Výhodnější pro firmu je ale i tak varianta B, tedy zainventovat celý projekt vlastními zdroji.

B) Dotace

Jak již bylo zmíněno, vinařství je velmi dotovaný obor, jak od EU, tak i od vlády. Aktuální program EU, který dotuje vinařství a celkové zemědělství se nazývá program rozvoje venkova. Podle tohoto programuje je dotováno vinařství v následujících případech:

- Technologické investice, vedoucí ke zlepšení a zpracování produktů (stroje, odzrňovače, podlahy a jiné)
- Investice související s finální úpravou, balením a značením výrobku
- Investice spojené se skladováním druhotných surovin
- Rekonstrukce zpracovatelského provozu

Bohužel v rámci tohoto opatření nelze podpořit vybavení za účelem přímého prodeje, takže například lavice, regály, prodejní pult do vinného sklepa, který je navštěvován turisty a přímými zákazníky podpořit nelze. Prozatímní vybavení prodejen není způsobilé v žádném opatření. Vinaři mohou čerpat dotace také na restrukturalizaci vinic, dále na vystavění budov, které jsou zřízeny za účelem ubytování a sportu. (Dotace pro vinaře, 2011)

Závěr: Vinařství Zaječí bohužel nemůže na svůj projekt čerpat dotaci.

Otevření podnikové prodejny bude financováno z vlastních zdrojů společnosti, které jsou rozepsány v následující tabulce.

Tab. 28 Celková potřeba finančních zdrojů (vlastní zpracování)

Název položky	Cena
Vlastní finance	230 000 Kč
Vklad společnosti	200 000 Kč
Celkové náklady	430 000 Kč

6.5 Finanční plán prodejny

Pro konkrétní odhady nákladů a tržeb prodejny byly sestaveny plány nákladů na provoz a plány tržeb pro roky 2012, kdy je na červenec plánováno slavnostní otevření a pro rok 2013. Výkazy byly sestaveny na základě konzultací s vedením firmy Vinařství Zaječí a na základě jejich odhadů, znalostí a zkušeností.

6.5.1 Plán nákladů na provoz

V následující části budou rozebrány náklady na provoz prodejny. Náklady budou odhadovány pro roky 2012 a 2013. Pro lepší přehlednost byly tyto náklady zapsány do následujících tabulek.

Tab. 29 Přehled plánovaných nákladů na provoz roku 2012 (vlastní zpracování)

2012	za měsíc	počet měsíců	celkem
Mzdy včetně odvodů	34 000	6	204 000
Energie	5 500	6	33 000
Ostatní náklady	2 000	6	12 000
Celkem	41 500	-	249 000

Tab. 30 Přehled plánovaných nákladů na provoz roku 2013 (vlastní zpracování)

2013	za měsíc	počet měsíců	celkem
Mzdy včetně odvodů	34 000	12	408 000
Energie	5 500	12	66 000
Ostatní náklady	2 000	12	24 000
Celkem	41 500	-	498 000

Roční plán nákladů byl sestaven na základě propočtu jednotlivých položek. Mzdy včetně odvodů zahrnují finanční hotovost na dva zaměstnance s měsíční mzdou 17 000 Kč. Energie zahrnuje položky elektřinu, vodu a teplo a ostatní náklady zahrnují položky na nenadálé události.

6.5.2 Plán tržeb

Tržby podnikové prodejny plynou zejména z prodeje sudových vín, láhví vína, sektů či z jiného nabízeného sortimentu. Odhady byly stanoveny na základě denních tržeb prosperující vinárny v Hodoníně, která má podobný sortiment a cenovou politiku jako navrhovaná podniková prodejna. Stanovit denní tržby není jednoduchá záležitost, protože každý den se tržby pohybují v jiném rozmezí. Obecně nejvíce ziskové dny jsou pátky v druhé polovině měsíce, kdy je po výplatních dnech. V tyto dny se pohybuje denní tržba ve vinárně okolo 14 000 Kč. Nejméně ziskové dny jsou pondělky, kdy se tržby pohybují okolo 1200 Kč. O víkendu se tržby drží na hranici 6 000 tisíc a v jiné všední dny okolo 2 500 Kč. Významnou roli hraje také roční období, kdy se tržba může lišit. Obecně jsou letní měsíce více ziskové než zimní. Průměrná denní tržba pro potřeby odhadu tržeb v podnikové prodejně byla odhadnuta na částku 3000 Kč. Tento odhad je spíše pesimistického charakteru. Konkrétní sumy odhadnutých tržeb pro oba roky uvádí následující tabulka.

Tab. 31 Odhadované roční tržby pro roky 2012 a 2013 (vlastní zpracování)

rok	denní tržby	počet dní	celkem
2012	3000	183	549 000
2013	3000	365	1 095 000

6.5.3 Výkaz zisků a ztrát

Následující tabulka ukazuje odhad zisků a ztrát pro roky 2012 a 2013. Odhadovaný čistý zisk pro rok 2012 činí **-188 902 Kč** a pro rok 2013 činí **291 456 Kč**. Problematika odpisů je znázorněna v příloze III. Nákupem doplňkového sortimentu se rozumí nákupy sýrů, oříšků a klobás, tyto náklady byly vyčísleny na sumu 10 000 Kč za měsíc. Ostatní položky výkazu jsou brány z předcházejících tabulek této práce.

Tab. 32 Výkaz zisků a ztrát pro roky 2012 a 2013 (vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát v Kč	2012	2013
Tržby	549 000	1 095 000
prodej výrobků a služeb	549 000	1 095 000
Režijní náklady	737 902	692 110
mzdy	204 000	408 000
marketingové náklady	64 700	10 000
náklady na vystavění prostor	232 000	0
náklady na vybavení	105 569	10 000
spotřeba energie	33 000	66 000
kuchyňské a čisticí prostředky	1 500	3 000
nákup doplňkového sortimentu	60 000	120 000
Odpisy	37 133	75 110
Provozní výsledek hospodaření	-188 902	402 890
Daň (15%)	-	60 434
Čistý zisk	-188 902	342 456

6.6 Časová analýza projektu

V každém projektu je důležitý faktor času. Podniková prodejna má být otevřena nejpozději do 1. července 2012. Pro časovou analýzu bylo využito programu Win QSB pomocí analýzy kritické cesty. V následující tabulky uvádí postup pro otevření prodejny a délku trvání.

Tab. 33 Časový harmonogram otevření podnikové prodejny (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnosti
A	Tvorba projektu	61	-
B	Vystavění hrubé stavby	90	A
C	Reklamní kampaň projektu	120	A
D	Položení elektroinstalace	2	B
E	Zednické práce	60	B
F	Instalatérské práce	14	B
G	Výmalba prostor	1	E
H	Zasychání prostor	2	G
I	Nákup vybavení	2	H
J	Zařízení interiéru	2	I
K	Výběrové řízení na zaměstnance	14	J
L	Sepsání zaměstnaneckých smluv	1	K
M	Proškolení zaměstnanců	5	L
N	Zahájení činnosti	1	C,D, F, J, K, L, M

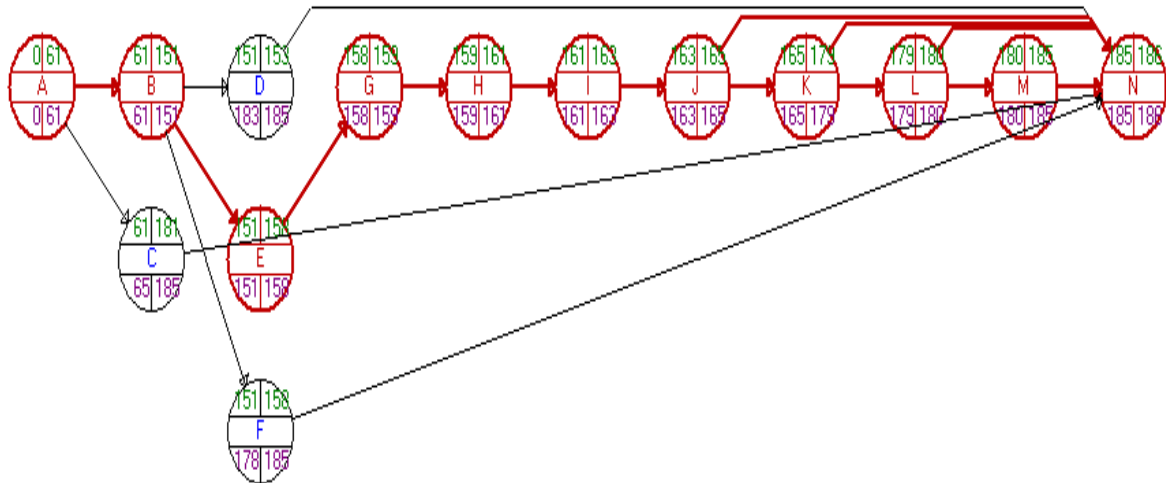
Tab. 34 Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování)

04-19-2012 10:46:50	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	61	0	61	0	61	0
2	B	Yes	90	61	151	61	151	0
3	C	no	120	61	181	65	185	4
4	D	no	2	151	153	183	185	32
5	E	Yes	7	151	158	151	158	0
6	F	no	7	151	158	178	185	27
7	G	Yes	1	158	159	158	159	0
8	H	Yes	2	159	161	159	161	0
9	I	Yes	2	161	163	161	163	0
10	J	Yes	2	163	165	163	165	0
11	K	Yes	14	165	179	165	179	0
12	L	Yes	1	179	180	179	180	0
13	M	Yes	5	180	185	180	185	0
14	N	Yes	1	185	186	185	186	0
	Project	Completion	Time	=	186	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

Pomocí programu Win QSB byla vytvořena výsledná tabulka, která ukazuje činnosti tvořící kritickou cestu. Z této tabulky je zřejmé, že nejkratší možná doba otevření podnikové prodejny je 186 dnů.

Následující obrázek ukazuje grafické řešení v programu WinQSB. Znárodnuje, přes které činnosti vede kritická cesta, to znamená cesta s nulovými časovými rezervami. Délka této cesty udává nejkratší možnou dobu realizace projektu. Časovou rezervu poskytují činnosti C, D a F. Žádná z těchto tří činností se nesmí zpozdít, aby nebyla narušena celková doba trvání projektu, která činí 186 dnů.

Zadávací tabulky do programu WinQSB uvádím v příloze.



Obr. 18 Síťový graf znázorňující kritickou cestu (vlastní zpracování)

6.7 Riziková analýza projektu

Každý projekt podléhá určitému riziku, proto je dobré tyto rizika předvídat a počítat s nimi. Smyslem rizikové analýzy je identifikace možných rizik a stanovení pravděpodobností, s kterými mohou tyto rizikové faktory nastat. Není možné všechny rizika odstranit, ale je zapotřebí je v co nejvyšší míře eliminovat a snížit tak jejich dopady na projekt. Přehled nejvýznamnějších rizik souvisejících s otevřením podnikové prodejny Vinařství Zaječí:

- Odstoupení firmy plánovaného projektu – otevření podnikové prodejny
- Nedostatek finančních prostředků
- Nadhodnocená poptávka
- Nadhodnocené výnosy
- Pokles spotřebitelských preferencí
- Nenaplnění stanovených cílů projektu

Tato rizika byla zařazena do tří skupin podle výsledků:

Skupina A – nízké riziko (0,01 – 0,2)

Skupina B – střední riziko (0,21 – 0,39)

Skupina C – vysoké riziko (0,40 – 0,58)

Následující tabulka uvádí pravděpodobnosti výskytu rizik, možný stupeň rizika a výslednou skupinu pro zařazení rizik.

Tab. 35 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek	Skupina
	0,3	0,5	0,7	0,2	0,5	0,8		
Odstoupení od projektu		X				X	0,40	C
Nedostatek financí	X					X	0,24	B
Nadhodnocená poptávka	X				X		0,15	A
Nadhodnocené výnosy		X			X		0,25	B
Pokles spotřebitelských preferencí	X				X		0,24	B
Nenaplnění cílů projektu		X			X		0,25	B

Z tabulky vyplývá, že nejvyšším rizikem je odstoupení Vinařství Zaječí od plánovaného projektu otevření podnikové prodejny.

Eliminace rizik:

Nízké rizika:

- *Nadhodnocená poptávka* – Vypracování podrobných analýz o poptávce po víně v daném regionu, například pomocí dotazníkového šetření.

Střední rizika:

- *Nedostatek financí* – Podrobná konzultace projektu s finančním manažerem společnosti, zvažování možnosti vzít si bankovní půjčku.
- *Nadhodnocené výnosy* – Řádné vypracování kalkulací, definování několika výnosových prognóz.
- *Pokles spotřebitelských preferencí* – Výroba stále kvalitnějšího a žádanějšího vína, nebránění se inovacím ve výrobě vín, měření spokojenosti spotřebitelů.

- *Nenaplnění cílů projektu* – Pečlivé provedení všech činností týkající se realizace projektu, věnování maximální pozornosti a času k provedení těchto činností.

Vysoká rizika

- *Odstoupení od projektu* – Přeložení managementu společnosti vypracovaný projekt, který bude ukazovat reálnou úspěšnost a ziskovost podnikové prodejny.

ZÁVĚR

Má diplomová práce je věnována projektu otevření podnikové prodejny firmy Vinařství Zaječí. Při psaní tohoto projektu jsem si uvědomila, jak náročné a složité je pro firmu rozhodnutí vybudovat novou prodejnu, odhlasovat si návrh před skeptickým vedením a přesvědčit management o jeho kvalitách. Je to rozhodnutí velmi rizikové, ale na druhou stranu může být v čase vysoce ziskové. Projekt musí být pečlivě promyšlen a zvážen, zda je pro firmu vhodné, toto nebezpečí podstoupit.

Při zpracování teoretické části jsem získala ucelený přehled o základních pojmech z oblasti marketingu služeb, o marketingovém plánování a na konec o problematice podnikatelského záměru. Teoretická část mi sloužila jako základna pro vypracování analytické práce i samostatného projektu a byla jí tak zajištěna celistvost a přehlednost práce.

V analytické části jsem se věnovala vnějšímu prostředí, ve kterém si podniková prodejna bude nacházet. Velkou výhodou prodejny je její umístění v lokalitě, která je v bezprostřední blízkosti Velkopavlovické vinařské stezky. Z analýzy PEST vyplynulo, že obor vinařství je stále více žádaný, roste spotřeba vína i poptávka po víně a vyvíjí se stále novější technologie, které napomáhají vinařství k efektivnějšímu zpracování základní suroviny. Z Porterova modelu konkurenčních sil vyplynulo, že na Jižní Moravě panuje mezi vinařskými firmami obrovská konkurence, tyto firmy jsou si dosti podobné, co se týče kvality vín i cenové politiky a budoucí vývoj celého oboru vinařství určují velké firmy. Vinařství Zaječí by se mělo zaměřit na diferenciaci nabízených služeb a zdůraznění svých předností pomocí lepší marketingové propagace, která je u vinařství podle mého názoru dosti zanedbávána. V rámci analýz vnitřního prostředí a mezoprostředí byly pospány základní cíle, vize a poslání Vinařství Zaječí, byla sestavena organizační struktura, popsány základní výrobní operace, propagace, zákazníci, odbyt a byla sestavena bostonská matice. Na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí byla sestavena SWOT analýza, která byla následně zapsaná do matematického modelu. Ze SWOT analýzy vyplynuly silné a slabé stránky podniku, ke kterým patří známé firemní logo a přehledné webové stránky, ze slabin absence podnikové prodejny a slabá propagace firmy. Velkou příležitostí je naopak rostoucí spotřeba a poptávka po víně, také rozmach cestovního ruchu v oboru vinařství. Nejsilnější hrozbou je již zmíněná velká konkurence.

Projektová část byla věnována otevření podnikové prodejny. Na počátku byly určeny základní cíle a strategie prodejny. Následně byl podrobně rozebrán plán marketingového mi-

xu ze všech oblastí, tedy produkt, cena, distribuce, komunikace, procesy, lidé a materiální prostředí. Tyto oblasti byly doplněny analýzami pro větší přehlednost a lepší vypovídací schopnost. Následně byl popsán finanční plán projektu a to jak ze strany potřebných financí k vybudování projektu, tak ze strany finančních zdrojů, ze kterých má být projekt financován. Dále byl sestaven výkaz zisků a ztrát, ve kterém jsou odhadovány čisté zisky pro roky 2012 a 2013. Otevření prodejny je naplánováno na začátek července 2012, pro lepší časovou přehlednost byl využit program Win QSB a jeho analýza kritické cesty, která určila, že nejkratší možná doba od zahájení projektu až po otevření prodejny je 186 dnů. Na konec projektové části byl celý projekt podroben rizikové analýze, ze které vyplynulo, že největší riziko, a sice odstoupení firmy od plánovaného projektu. Toto riziko bylo ohodnoceno vyšší mírou pravděpodobnosti výskytu, protože během psané mé diplomové práce se ve firmě Vinařství Zaječí vyměnilo vedení a tato situace může být příčinou zpoždění celého projektu.

Závěrem bych chtěla říci, že celá práce se zabývala pro mě velmi zajímavým a inspirujícím odvětvím a psaní této diplomové práce pro mě bylo přínosem. Zjistila jsem spoustu užitečných informací z oboru vinařství. To, co podle mého názoru vinařským firmám mnohdy zcela chybí nebo je dosti podceňováno, je marketing a celková propagace těchto firem. Firmy se prezentují většinou pouze pomocí vlastních webových stránek, které ne vždy jsou zpracovány kvalitně, nabízejí naprosto stejný sortiment a nevyvíjí snahu o odlišení alespoň v nabízených službách. Tímto myslím třeba možnost degustace ve firemních prostorách doplněné o informace zkušeného sommeliera a různou formu občerstvení. Aby zákazník měl možnost získat ucelené informace o zakoupeném produktu, od jeho pěstování, výroby až po vhodnou konzumaci. Tyto informace získá zákazník pouze vlastním pátráním. Otevření podnikové prodejny, kde si zákazník zakoupí vína svého oblíbeného výrobce a zjistí vyčerpávající informace o výrobě a vychutnání si vína, může být prvním krokem pro odlišení se od konkurence. Proto Vinařství Zaječí velmi fandím, aby tento projekt pro ně byl úspěšný a ziskový.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- FUSKOVÁ, Eliška. *Projekt otevření nové pobočky společnosti Telefónica O2 v Holešově*. Zlín, 2011. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati.
- GLOGAR, Alois. *Marketingové plánování, controlling a audit*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 146 s. ISBN 80-731-8401-X.
- HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
- HESKOVÁ, Marie. *Marketing*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 189 s. ISBN 80-704-0620-8.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-716-9996-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005, 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
- KORÁB, Vojtěch. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MCDONALD, Malcom, Pennie FROW a Adrian PEYNE. *Marketing plans for services*. 3. vyd. Cornwall: TJ International Ltd, 2011. 485 s. ISBN 970-0-470-97944-0.
- STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ. *Marketing obchodu a služeb*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

Augustiánský sklep. *Neoklas* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.neoklas.cz/vinarna.html>

Bohemia sekt. *Bohemia sekt* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://firma.bohemiasekt.cz/index.php>

Dotace pro zemědělce, dotace pro vinaře. *Dotace pro vinaře* [online]. © 2011 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: http://www.hodonice.cz/files/aktuality/2011-01-19_dotace_MAS.pdf

Loucký klášter ve Znojmě. *Znovín Znojmo* [online]. © 2011 - 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.znovin.cz/loucky-klaster-ve-znojme>

Marketing Journal. *Marketing Journal* [online]. © 2004 - 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/stanoveni-cilu-reklamni-komunikace__s282x430.html

Marketingový plán pro malé a střední firmy. BEDNÁŘ, J. *Slunečnice* [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-01-27]. Dostupné z: <http://www.slunecnice.cz/sw/marketingovy-plan/>

Mikroregion Hustopečsko. *Mikroregion Hustopečsko* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.hustopecko.net/cze/turistika/cyklosluzby.htm>

Podnikatelský záměr vzor aneb jak ho napsat. JINDRA, Michael. *Invest Club* [online]. © 2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.investclub.cz/cz/clanky/6-podnikatelsky-zamer-vzor-aneb-jak-ho-napsat>

Statistiky. *Český statistický úřad* [online]. © 2011 [cit. 2011-12-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Svaz Vinařů České republiky [online]. © 2011 [cit. 2011-12-11]. Dostupné z: <http://www.svcr.cz/prohlaseni-a-stanoviska-svazu>

Templářské sklepy Čejkovice. *Templářské sklepy Čejkovice* [online]. © 2010 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.templarske-sklepy.cz/>.

Vinařství Zaječí. *Vinařství Zaječí* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: www.vinarstvizajeci.cz.

Vinné sklepy Valtice. *Vinné sklepy Valtice* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.vsvaltice.cz/>

Vinium Velké Pavlovice. *Vinium Velké Pavlovice* [online]. © 2010 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.vinium.cz/>

Vinotéka a zámecký sklep Břeclav. *Moravský sommelier* [online]. © 2006 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.moravskysommelier.cz/cz/nabidka-sluzeb/vinoteka-a-zamecky-sklep-breclav.html>

Vinotéka Lednice. *Moravský sommelier* [online]. © 2006 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.moravskysommelier.cz/cz/nabidka-sluzeb/vinoteka-lednice.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Marketingový mix služeb (Kotler, 2001)</i>	15
<i>Obr. 2 PEST analýza (Mallya, 2007)</i>	23
<i>Obr. 3 Analýza mikroprostředí podniku (Hesková, 2003)</i>	25
<i>Obr. 4 Porterův pětifaktorový model konkurence (Jakubíková, 2005, s.85)</i>	28
<i>Obr. 5 Kontrolní etapa marketingového plánu (Horáková, 2001, s.181)</i>	35
<i>Obr. 6 Logo firmy Vinařství Zaječí (Vinařství Zaječí, 2012)</i>	41
<i>Obr. 7 Trasa Velkopavlovické cyklostezky (Mikroregion Hustopečsko, 2012)</i>	42
<i>Obr. 8 Světová produkce a spotřeba vína (Svaz vinařů, 2011)</i>	47
<i>Obr. 9 Logo firmy Vinium Velké Pavlovice (Vinium Velké Pavlovice, 2010)</i>	53
<i>Obr. 10 Logo firmy Templářské sklepy Čejkovice (Templářské sklepy, 2010)</i>	53
<i>Obr. 11 Logo firmy Vinné sklepy Valtice (Vinné sklepy Valtice, 2012)</i>	54
<i>Obr. 12 Logo firmy Bohemia Sekt (Bohemia sekt Starý Plzenec, 2012)</i>	55
<i>Obr. 13 Organizační struktura podniku (Vinařství Zaječí, 2012)</i>	61
<i>Obr. 14 Procentuální podíl zákazníků Vinařství Zaječí (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 15 Bostonská matice (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 16 Ukázka designu lahví a etiket (Vinařství Zaječí, 2012)</i>	77
<i>Obr. 17 Schéma prodejny (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Obr. 18 Síťový graf znázorňující kritickou cestu (vlastní zpracování)</i>	92

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Politické a legislativní faktory (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 2 Ekonomické faktory (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 3 Sociální faktory (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 4 Technologické faktory (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 5 Faktory plynoucí z PEST analýzy (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 6 Rozdělení dodavatelů dle metody ABC (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 7 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 8 Rozdělení odběratelů dle metody ABC (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 9 Hodnocení vyjednávací síly odběratelů (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 10 Více kriteriální analýza konkurence vinařských podniků</i>	55
<i>Tab. 11 Více kriteriální analýza konkurence prodejen (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 12 Hodnocení vyjednávací síly konkurence (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 13 Hodnocení síly hrozeb vstupu do odvětví (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 14 Hodnocení síly hrozby substitutů (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 15 Údaje ke zpracování bostonské matice (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 16 Plus minus matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 17 Kritéria hodnocení druhů prodejen (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 18 Druhy láhví produktové řady Moravská vína (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 19 Druhy láhví produktové řady šumivá vína a sekty (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 20 Druhy láhví zahraničních vín (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 21 Rozdělení zásob vín metodou ABC (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 22 Ceny vín v podnikové prodejně (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 23 Odhadované náklady na vystavění prostor (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 24 Odhadované náklady na vybavení prodejny (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 25 Odhadované marketingové náklady (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 26 Celkové potřebné náklady na otevření prodejny (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 27 Očekávaný výnosová míra z vlastních zdrojů (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 28 Celková potřeba finančních zdrojů (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 29 Přehled plánovaných nákladů na provoz roku 2012 (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 30 Přehled plánovaných nákladů na provoz roku 2013 (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 31 Odhadované roční tržby pro roky 2012 a 2013 (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 32 Výkaz zisků a ztrát pro roky 2012 a 2013 (vlastní zpracování)</i>	90

<i>Tab. 33 Časový harmonogram otevření podnikové prodejny (vlastní zpracování).....</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 34 Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování).....</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 35 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>93</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: VINAŘSTVÍ PODOBLASTI VELKOPAVLOVICKO

PŘÍLOHA PII: REKLAMNÍ TABULE

PŘÍLOHA PIII: VÝPOČET ODPISŮ



PŘÍLOHA PIV: ZADÁVACÍ TABULKY DO PROGRAMU WINQSB

PŘÍLOHA P I: VINAŘSTVÍ PODOBLASTI VELKOPAVLOVICKO

Vinařství v podoblasti Velkopavlovicko			
Název	Sídlo	Název	Sídlo
Habánské sklepy	Velké Bílovice	Vinařství Michal Kosík	Velké Pavlovice
Patria Kobylí, a. s.	Kobylí	Vinařství Mikulica Miroslav	Velké Pavlovice
Pavlovín, spol. s r. o.	Velké Pavlovice	Vinařství Miroslav Habřina	Bořetice
Réva Rakvice, s. r. o.	Rakvice	Vinařství Miroslav Hlávka	Velké Pavlovice
Sklep Maryša	Šitbořice	Vinařství Nestarec	Velké Bílovice
Šlechtitelská stanice vinařská, a. s.	Velké Pavlovice	Vinařství Osička David	Velké Bílovice
Vinařské družstvo Templářské sklepy	Čejkovice	Vinařství Osička spol. s r. o.	Velké Bílovice
Vinařství Baloun	Velké Pavlovice	Vinařství Pavel Halm	Velké Pavlovice
Vinařství B - Natur, s. r. o.	Klobouky u Brna	Vinařství Pavel Mikulica	Vrbice
Vinařství Maděrič s. r. o.	Moravský Žižkov	Vinařství Petr Skoupil	Velké Bílovice
Vinařství MiToMa, s. r. o.	Vrbice	Vinařství Petr Slezák	Němčičky
Vinařství u kapličky	Zaječí	Vinařství Petr Tomčala	Kobylí
Vinařství Zaječí, s. r. o.	Zaječí	Vinařství Petr Vaněk	Velké Bílovice
VINIUM, a. s.	Velké Pavlovice	Vinařství Pláteník	Velké Pavlovice
Vinný sklep ADOK, spol. s r. o.	Horní Bojanovice	Vinařství rodiny Lůbalovi	Kobylí
Víno Exclusive, s. r. o.	Zaječí	Vinařství rodiny Spěvákovi	Velké Bílovice
Víno Podivín a. s.	Podivín	Vinařství Springer	Bořetice
Vinopol Santé s. r. o.	Velké Bílovice	Vinařství Stanislav Vajbar	Kobylí
Víno Sýkora	Čejkovice	Vinařství Šabata	Rakvice
VINSELEKT Michlovský, a. s.	Rakvice	Vinařství Škrobák	Čejkovice
Výroba a prodej vína Zemědělská a. s.	Čejkovice	Vinařství Švásta	Velké Pavlovice
AB Vinný sklípek	Bořetice	Vinařství Vajbar	Rakvice
Historický vinný sklep U Medňanských	Hustopeče	Vinařství Valovi	Velké Pavlovice
Hudební sklípek u Luboše	Bořetice	Vinařství Veverka	Čejkovice
Mádl Váš vinař	Velké Bílovice	Vinařství Vít Křížák	Kobylí
Pod Horou - rodinný vinný sklípek	Bořetice	Vinařství Vít Sedláček	Vrbice
Posezení ve sklípku u Komárků	Němčičky	Vinařství Vladimír Tetur	Velké Bílovice
Posezení v lisovně u Medňanských	Hustopeče	Vinařství V&M Zborovský, v. o. s.	Velké Pavlovice
Rodinné vinařství Hrabal František	Kobylí	Vinařství Zálešák	Vrbice
Rodinné vinařství Igor Vyhňák	Velké Bílovice	Vinařství Zapletal	Velké Bílovice
Rodinné vinařství Jedlička & Novák	Bořetice	Vinařství Zapletal František	Velké Bílovice
Rodinné vinařství Tibor Zapletal	Velké Bílovice	Vinařství Zdeněk Báalka	Velké Pavlovice
Rodinné vinařství Varmuža, s.r.o.	Kobylí	Vinné sklepy Blučina	Blučina
Rodinné vinařství Zemánkovi	Velké Bílovice	Vinný sklep č. 71 a Vinařský dům Jamborovi	Bořetice
Sdružení vinařů Nečas, Průdek	Rakvice	Vinný sklep Karel Otáhal	Hustopeče
Sklípek Pavlína	Hustopeče	Vinný sklep Milan Hanuš	Blučina

Slovácký sklep	Němčičky	Vinný sklep Na Horním frejdě	Bořetice
Trčkovo rodinné vinařství	Starovice	Vinný sklep Pod Kraví horou	Bořetice
Vinařství a vinný sklep Sedláček	Kurdějov	Vinný sklep pod Zámkem	Čejkovice
Vinařství Biza	Čejkovice	Vinný sklep s pohoštěním - Ing. Libor Benda	Velké Pavlovice
Vinařství Buchtovi	Velké Pavlovice	Vinný sklep Turhandl	Hustopeče
Vinařství Čermák	Němčičky	Vinný sklep U Bystřických	Bořetice
Vinařství Dalibor Osička	Velké Bílovice	Vinný sklep U Dufků	Bořetice
Vinařství František a Hana Mádlovi	Velké Bílovice	Vinný sklep U Habána	Velké Bílovice
Vinařství Fůkalovi	Velké Pavlovice	Vinný sklep U Hiclů	Velké Pavlovice
Vinařství Herzán Jiljí	Vrbice 233	Vinný sklep U Hroznu	Velké Bílovice
Vinařství Horáček	Velké Pavlovice	Vinný sklep U Kazdů	Hustopeče
Vinařství Horák	Vrbice	Vinný sklep U Krbu	Hustopeče
Vinařství Hrabal	Velké Bílovice	Vinný sklep U Krčků	Zaječí
Vinařství Hřiba	Čejkovice	Vinný sklep U Kuklů	Hustopeče
Vinařství Ing. Dalibor Vojtěšek	Bořetice	Vinný sklep U Osičků	Velké Bílovice
Vinařství Ing. Josef Procházka	Velké Pavlovice	Vinný sklep u pana Švásty	Bořetice
Vinařství Ing. Šlancar	Bořetice	Vinný sklep U Radů	Hustopeče
Vinařství Ing. Zdeněk Hicl	Velké Pavlovice	Vinný sklep U Stávků	Němčičky
Vinařství Jan Konečný	Moravský Žižkov	Vinný sklep U Strmisků	Hustopeče
Vinařství Jan Michna	Velké Pavlovice	Vinný sklep U Surmanů	Bořetice
Vinařství Jaroslav Buchta	Němčičky	Vinný sklep U Vrbů	Hustopeče
Vinařství Jiří Jílek	Velké Pavlovice	Vinný sklípek	Uherčice
Vinařství Jiří Rusnok	Velké Bílovice	Vinný sklípek Hotel Centro	Hustopeče
Vinařství Josef Káňa	Kobylí	Vinný sklípek Hotel TENIS	Kurdějov
Vinařství Josef Padalík	Bořetice	Vinný sklípek Na Zlatém kopečku	Čejkovice
Vinařství Josef Rous ml.	Horní Bojanovice	Vinný sklípek U Herůfků	Zaječí
Vinařství Josef Valihrach	Krumvíř	Vinný sklípek Újezdský	Bořetice
Vinařství Komárek	Bořetice	Vinný sklípek U Králíků	Kurdějov
Vinařství K + P Reichman	Velké Pavlovice	Víno Hradil	Čejkovice
Vinařství Kubík	Velké Bílovice	Vinopa Ing. Veselý Miloš, CSc.	Rakvice
Vinařství Lacina	Velké Pavlovice	Víno Rakvice Oldřich Michlovský	Rakvice
Vinařství Lanžhotský	Velké Bílovice	Víno Tetur	Velké Bílovice
Vinařství Marek Suský	Velké Pavlovice	Zaječský vinný sklep	Zaječí
Vinařství Martin Makuch	Rakvice		

PŘÍLOHA P II: UMÍSTĚNÍ REKLAMNÍ TABULE

Panel č.: 11419		CZECH OUTDOOR	
Město : I/52 - 40.300 Okres : Kraj : Jihomoravský kraj		Adresa : směr Brno výjezd Mikulov WGS84 n: 48.8656731 WGS84 eo : 16.6075367 Rozměr : 510x240 Průjezdnost voz/24h : 5000	
Umístění panelu :			
<input type="checkbox"/> centrum <input type="checkbox"/> okrajová čtvrť <input type="checkbox"/> obchodní čtvrť <input type="checkbox"/> obytná čtvrť <input type="checkbox"/> průmyslová čtvrť <input type="checkbox"/> nezastavěné plochy			
Komunikace :			
<input type="checkbox"/> dálnice <input checked="" type="checkbox"/> silnice I. třídy <input type="checkbox"/> silnice ostatní <input type="checkbox"/> ulice <input type="checkbox"/> příjezd <input type="checkbox"/> výjezd <input type="checkbox"/> parkoviště <input type="checkbox"/> pěší zóna <input type="checkbox"/> křižovatka			
Poloha :			
<input checked="" type="checkbox"/> kolmo <input type="checkbox"/> šikmo <input type="checkbox"/> rovnoběžně <input type="checkbox"/> samostatný			
Okolí panelu :		Viditelnost :	
<input type="checkbox"/> MHD <input type="checkbox"/> nádraží ČD, ČSAD <input type="checkbox"/> pošta <input type="checkbox"/> PNS <input type="checkbox"/> kulturní zařízení <input type="checkbox"/> sportovní zařízení <input type="checkbox"/> zdravotnické zařízení <input type="checkbox"/> obchody <input type="checkbox"/> obchodní dům		<input type="checkbox"/> supermarket <input type="checkbox"/> čerpací stanice <input type="checkbox"/> škola ZŠ, SŠ, VŠ <input type="checkbox"/> banka <input type="checkbox"/> restaurace <input type="checkbox"/> hotel	
		<input type="checkbox"/> do 20 m <input type="checkbox"/> 20 - 50 m <input type="checkbox"/> 50 - 100 m <input checked="" type="checkbox"/> přes 100 m <input type="checkbox"/> vlastní osvětlení	

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET ODPISŮ

Název majetku:	Přistavená část budovy
Vstupní cena:	337569
Rok pořízení:	2012
Odpisová skupina:	2
Životnost:	5
Způsob odepisování:	Rovnoměrný
Technické zhodnocení - cena:	
Rok technického zhodnocení:	2012
Roční odpisová sazba v prvním roce:	11
Roční odpisová sazba v dalších letech:	22.25
Roční odpisová sazba pro zvýšenou vst.cenu:	20

Pořadí	Rok	Zv.	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávký celkem	Zůstatková cena na konci
1	2012	-	337.569,00	37.133,00	37.133,00	300.436,00
2	2013	-	337.569,00	75.110,00	112.243,00	225.326,00
3	2014	-	337.569,00	75.110,00	187.353,00	150.216,00
4	2015	-	337.569,00	75.110,00	262.463,00	75.106,00
5	2016	-	337.569,00	75.106,00	337.569,00	0,00

PŘÍLOHA P IV: ZADÁVACÍ TABULKY DO PROGRAMU WINQSB

Problem Specification
✕

Problem Title

Otevření podnikové prodejny

Number of Activities:

14

Time Unit:

day

Problem Type
 Deterministic CPM
 Probabilistic PERT

Data Entry Format
 Spreadsheet
 Graphic Model

Select CPM Data Field
 Normal Time
 Crash Time
 Normal Cost
 Crash Cost
 Actual Cost
 Percent Complete

Activity Time Distribution:

Choose Activity Time Distribution

OK

Cancel

Help

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		61
2	B	A	90
3	C	A	120
4	D	B	2
5	E	B	7
6	F	B	7
7	G	E	1
8	H	G	2
9	I	H	2
10	J	I	2
11	K	J	14
12	L	K	1
13	M	L	5
14	N	C,D,F,J,K,L,M	1