

Vysoká škola technická a ekonomická
v Českých Budějovicích

Bakalářská práce

Filip Mikulášek

2016

Vysoká škola technická a ekonomická

Ústav podnikové strategie

Tvorba cílů v začátcích podnikání

Autor bakalářské práce: Filip Mikulášek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Maršík, Ph.D.

České Budějovice, prosinec 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval/a samostatně pouze s použitím uvedených zdrojů.

V Českých Budějovicích 1.12.2016

.....
Filip Mikulášek

Poděkování

Zde bych chtěl poděkovat Ing. Martinovi Maršíkovi PhD. za odborné vedení a mnoho cenných rad, které mi poskytl při vypracování mé práce. Dále bych chtěl poděkovat společníkům Vinotéky Jezuitská, že mi poskytly veškeré potřebné informace o jejich podniku. Velké díky patří mé přítelkyni Monice a rodině, která mě během mého studia ve všech ohledech podporovala.

Abstrakt

Předkládaná bakalářská práce se zabývá cíli vytvořenými společníky ve firmě Vinshop s. r. o., konkrétně u provozovny s názvem Vinotéka Jezuitská, a její konkurenceschopností.

Práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou a aplikační část.

Teoreticko – metodologická část vysvětluje v několika kapitolách řadu pojmů, se kterými následně pracuje. Jedná se o definice pojmů vinotéka, podnik a dělení podniků, podnikatel, živnostenské podnikání, právní forma podnikání, společnost s ručením omezeným, podnikatelský záměr, podnikatelský projekt, mise, cíle a plány podniku, analytické nástroje (SWOT analýza, STEP analýza, Porterův model pěti sil a analýza konkurence), organizační struktura, obchodní a marketingová strategie a poslední analýza rizik.

Teoretická část se věnuje aplikaci výše zmíněných analýz a jejich následnému vyhodnocení.

Další kapitolou je dotazníkové šetření s následným vyhodnocením a závěr.

Klíčová slova

Analýza, vinotéka, cíl, podnikání, společníci

Abstract

This Bachelor thesis deals with established targets that were created by executives of company Vinshop s.r.o. especially in their wineshop Jezuitská and its competitiveness.

This work consists of two parts: theoretical-methodical part and practical part.

Theoretical- methodical part in few chapters explains important terms which work is based on. The terms are company and dividing company, businessman, commercial trade, legal form of business, company limited, prospectus, business plan, scheme, target and plan of business, analytical instruments (Swot analysis, Pest analysis, Porter's five forces analysis and Competitor analysis), organizational structure, business and marketing strategy, risk analysis and wineshop.

Theoretical part deals with analysis described above and their consecutive evaluation.

Next chapter consists of questionnaire, its aim and evaluation.

Key Words

Analysis, wineshop, aim/target, business, partners

Obsah

| | | |
|--------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 1 |
| 2 | Cíl práce..... | 2 |
| 3 | Teoreticko-metodologická část..... | 3 |
| 3.1 | Literární rešerše..... | 3 |
| 3.1.1 | Vinotéka | 3 |
| 3.1.2 | Podnik..... | 3 |
| 3.1.3 | Podnikatel..... | 4 |
| 3.1.4 | Živnostenské podnikání..... | 4 |
| 3.1.5 | Právní forma podnikání | 5 |
| 3.1.6 | Společnost s ručením omezeným..... | 5 |
| 3.1.7 | Podnikatelský záměr | 7 |
| 3.1.8 | Podnikatelský projekt..... | 7 |
| 3.1.9 | Charakteristika podniku, jeho mise, cíle a plány | 9 |
| 3.1.10 | Analytické nástroje podniku | 10 |
| 3.1.11 | Organizační struktura | 15 |
| 3.1.12 | Obchodní a marketingová strategie..... | 15 |
| 3.1.13 | Zakladatelský rozpočet a finanční plán podniku | 17 |
| 3.1.14 | Analýza rizik..... | 18 |
| 3.2 | Úvod do problému..... | 18 |
| 3.3 | Výzkumný problém..... | 19 |
| 3.4 | Metodika práce..... | 19 |
| 4 | Aplikační část a diskuse výsledků | 21 |
| 4.1 | Aplikační část..... | 21 |
| 4.1.1 | Představení společnosti Vinotéka Jezuitská | 21 |
| 4.2 | Diskuze výsledků | 43 |
| 4.3 | Návrhy opatření..... | 44 |
| 5 | Závěr..... | 47 |
| | Seznam zdrojů..... | 48 |
| | Seznam tabulek | 50 |

| | |
|----------------------|----|
| Seznam obrázků | 51 |
| Přílohy | 52 |

1 Úvod

Předkládaná práce se zabývá tvorbou cílů pro první rok podnikání provozovny Vinotéka Jezuitská ve Znojmě. Toto téma jsem si nevybral náhodou. K podnikání mám kladný vztah, který se v průběhu let na střední a vysoké škole prohluboval. Výhodu podnikání vidím v určité svobodě, i když na úkor rizika podnikání. V budoucnu je mým snem založit a vést vlastní firmu. V současné době ještě žádnou firmu, o které bych mohl psát bakalářskou práci nemám, proto jsem využil příležitosti, která se mi naskytla. Dověděl jsem se, že dva spolužáci ze střední školy zakládají ještě se dvěma společníky s. r. o. a kupují podíl ve vinotéce Jezuitská. Do podnikání se od začátku pustili s nadšením a sdělovali mi, co všechno chtějí po bývalém majiteli změnit, jaké mají cíle, sny a co všechno do budoucna s vinotékou plánují. Proto mě napadla myšlenka vyprofilovat tuto práci právě na jejich vytvořené cíle. V teoretické části se budu věnovat pojmům a definicím, které následně aplikuji v praktické části. Při psaní této práce jsem se detailně seznámil s fungováním vinotéky, jaké má zázemí, v čem jsou její výhody, nevýhody, příležitosti, hrozby, proč se společníci rozhodli založit si právě s. r. o. nebo jaké mají jednotliví společníci ve firmě kompetence, ale třeba i s tím, jak je důležité mít dobře zvládnutý time management, aby byla práce co nejvíce efektivní. Z těchto všech informací jsem stanovil koncept práce a určil výzkumné otázky. Díky pozorování a sběru dat jsem mohl v praktické části provést několik analýz a správně formulovat dotazníkové šetření tak, abych dokázal v závěru zodpovědět výzkumné otázky.

2 Cíl práce

Cílem práce je vypracovat základní strukturu systémově vymezených cílů potřebných pro rozběh malého podniku tak, aby byly obsaženy všechny jeho organizační složky.

3 Teoreticko-metodologická část

3.1 Literární rešerše

Předložená práce se zabývá vytvořenými cíli pro první rok podnikání firmy Vinshop s.r.o., která provozuje vinotéku a vinárnu Vinotéka Jezuitská ve Znojmě, a jejich analýzou. V teoreticko-metodologické části vysvětlím řadu pojmů a definicí, s nimiž budu později pracovat, takže poslouží jako podklad pro vypracování praktické části mé práce.

3.1.1 Vinotéka

Vinotékou se rozumí specializovaný obchod s vínem, s převahou prodeje lahvového vína nad sudovým. Prodávající musí mít odborné znalosti v oblasti vinařství. Vinotéky také nabízejí služby, především řízené degustace, které jsou pořádány v pravidelných intervalech nebo na objednávku pro určitý počet osob. Další poskytovanou službou může být podávání informací souvisejících s vínem, vinařskou turistikou nebo vinařstvím obecně. (Vína z Moravy Vína z Čech 2016)

3.1.2 Podnik

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost“ (EU, 2008, s. 36). Podnikem je tedy každá firma provozována FO nebo PO. Takže podniky nejsou pouze velké továrny s rozlehlými areály, jak by se na první pohled mohlo zdát a jak je tento pojem často chápán veřejností, ale podnikem může být i pekárna nebo v případě této práce vinotéka s vinárnou.

- Rozdělení podniků

Podniky se dělí do tří kategorií, které se odlišují zejména v těchto dvou faktorech:

1. Počet zaměstnanců podniku.
2. Velikost obrátu.

Malé podniky jsou podniky, které zaměstnávají méně než 50 lidí a bilanční suma nebo roční obrat rozvahy nepřesáhne částku 10 miliónů eur.

Střední podniky – počet zaměstnanců těchto podniků je menší než 250 a bilanční suma nebo roční obrat rozvahy nesmí přesáhnout částku 43 milión eur.

Velké podniky – jsou podniky, které zaměstnávají více než 250 lidí a jejich roční obrat nebo bilanční suma rozvahy je vyšší než 43 miliónů eur.

3.1.3 Podnikatel

Občanský zákoník (§ 420 ods. 1 zákona č. 89/2012 Sb.) podnikatele definuje jako někoho, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku [...]“. Dále zákon tuto definici rozvádí v několika odstavcích a paragrafech. Za podnikatele označuje § 421 toho, kdo byl zapsán v obchodním rejstříku (ČESKO, 2012a). Jinými slovy se za podnikatele dá pokládat každý, kdo provozuje danou činnost a byl již zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nemusí splňovat žádné specifické vlastnosti nebo přednosti, ale obecně se dá říct, že takový člověk by měl mít k dané činnosti určitý vztah, znalosti v daném oboru a určité charakteristické rysy, které ho pro daný obor předurčují. Toto označení odkazuje na názor Martinovičové a Tabase (2009) v uvedené knize „Nauka o podnikání“: „Podnikatel je rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalifikaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. Je to tedy člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi a k těmto charakteristikám se někdy přidává i schopnost řídit a být vůdčí osobností.“

3.1.4 Živnostenské podnikání

Co vlastně znamená živnostenské podnikání, je opět přesně vymezeno zákonem. Živnostenské podnikání je upraveno předpisem č. 455/1991 Sb. – zákonem o živnostenském podnikání (jinak živnostenským zákonem). Tento zákon v § 2 říká, že: „Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ V § 5. odstavec jedna zákon upravuje, kdo může vykonávat živnost: „Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem [...]“ (ČESKO, 1991). Tímto vlastně zákon říká, že živnostenskému podnikání se může věnovat nejen OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná), ale i právnická osoba prostřednictvím založené společnosti.

3.1.5 Právní forma podnikání

Výběr správné formy podnikání je jednou ze základních a stěžejních činností při založení podniku. Od vybrané formy se dále odvíjí všechny další kroky vedoucí k samotnému založení i následnému fungování podniku. Při výběru správné formy by měl každý brát ohled na administrativní míru zátěže, kterou podnikatel bude muset při volbě dané formy po dobu podnikání zvládat. Jedná se například o vedení účetnictví, odvody daní atd. V České republice je možný výběr z několika právních forem, níže však uvedu pouze základní členění:

- 1) Fyzická osoba (FO) – je to osoba, která podniká na základně uděleného živnostenského listu a je nazývána OSVČ, řídí se hlavně podle živnostenského zákona (který je popsán výše) a dalšími zákony, například o daních, důchodovém, zdravotním a sociálním pojištění nebo účetnictví. „Fyzickou osobou je občan, který si vyřídí živnostenský list (případně se přihlásí jako zemědělec) a splní další podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského zákona, daňových zákonů, zákonů o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění apod.“ (Ipodnikatel.cz, 2014).
- 2) Právnícká osoba (PO) - činnost PO je dána občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. a zákony o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Nejznámější formy PO jsou kapitálové společnosti jako například: akciové společnosti (a. s.), společnosti s ručením omezeným (s. r. o.), dále komanditní společnosti (k. s.) nebo veřejné obchodní společnosti (v. o. s.). Všechny tyto společnosti se řídí zákonem o obchodních korporacích (90/2012 Sb.) a zároveň i novým občanským zákoníkem (89/2012 Sb.). Každá zmiňovaná forma má své specifické podmínky, které musí být splněny při zakládání i následném provozu podniku. Formy se liší od sebe v právech a povinnostech, které vyplývají z daných pravidel a určují vzájemný vztah mezi společníky, ale také vztah společníků k okolí podniku (finanční správě, státu atd.) nebo k oblasti ručení za závazky podniku.

3.1.6 Společnost s ručením omezeným

Tato forma je nejoblíbenější formou kapitálových společností u většiny začínajících projektů právnických osob. Je upravována zákonem o obchodních korporacích (90/2012 Sb.), kde je uvedeno, že delší verze názvu „společnost s ručením omezeným“ lze nahradit oficiálními zkratkami „s. r. o.“ nebo „spol. s. r. o.“. Dále se uvádí, že za závazky této formy všichni společníci ručí „nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění“ (ČESKO, 2012b). Výhoda

této formy oproti podnikání FO spočívá v tom, že společníci ručí za vzniklé závazky jen do výše svých nesplacených vkladů, ke kterým se zavázali v okamžiku, kdy se stali společníky. Momentálně je tato forma také nejlevnější variantou při zakládání kapitálových společností, protože základní kapitál byl zákonem snižen na pouhou 1 Kč. Společnost s formou s. r. o. působí pro své okolí při použití zkratk za názvem společnosti důvěryhodněji.

- Vznik a založení spol. s. r. o.

Před vznikem nového podniku je potřeba splnit několik zákonných požadavků. Na začátku je zapotřebí stanovit podnikatelské, věcné a řídicí předpoklady, jimiž mohou být například finanční a manažerské předpoklady, dále zpracování podnikatelského projektu, na který následně navazuje již samotné založení daného podniku. Vznik každé obchodní společnosti se počítá až ode dne zápisu do obchodního rejstříku, jak je uvedeno v publikaci Podniková ekonomika: „Poslední systém, který se uplatňuje při zakládání společností, je systém normativní (registrační), kdy k založení postačí uzavření společenské smlouvy, kdy společnost jako právnická osoba vzniká až zápisem do veřejnoprávní evidence“ (Vochozka a kol., 2012, s. 167, 172).

Server businessinfó.cz (Businessinfó, 2014) popsal založení spol. s. r. o. v několika krocích:

- 1) Uzavření a podepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy.
- 2) Splacení vkladů ještě před samotným vznikem spol. s. r. o.
- 3) Nabytí podnikatelského oprávnění (s. r. o.).
- 4) Podání návrhu na zapsání s. r. o. do obchodního rejstříku.

Z výše uvedených informací vyplývá, že je na každém, kdo má v úmyslu založit si vlastní s. r. o., jestli tyto kroky vykoná sám, nebo jimi pověří odborníky. Proces založení, ať už svépomocně nebo s pomocí vybraných odborníků, může trvat několik týdnů až několik měsíců. Založení řeší několik institucí a každá z nich má na svoji práci zákonem stanové lhůty. Například podaný návrh na zápis do obchodního rejstříku může v nejhorším případě trvat až pět dní, přičemž se nepočítá den podání návrhu, následné rozhodnutí o zápisu potom vydá příslušný soud, ale až po zhodnocení veškerých náležitostí potřebných k této žádosti, respektive k rozhodnutí o této žádosti (Chleboun, 2011).

3.1.7 Podnikatelský záměr

Na začátek je třeba si uvědomit, že pojem podnikatelský záměr není totožný s pojmem podnikatelský projekt. Podnikatelský záměr je začátek každého projektu, dá se pokládat za úplně prvotní myšlenku či nápad na jeho realizaci. Naproti tomu podnikatelský záměr přesně „vymezuje předmět činnosti uvažovaného podniku, odpovídá na otázku „co?“, tj. jaké výrobky bude podnik vyrábět či jaké služby bude poskytovat“ (Vochozka a kol., 2012, s. 168). Z podnikatelského záměru má vyjít jasná představa o předmětu daného podnikání, výrobcích, které chce dotýčný vyrábět, službách, které chce poskytovat, nebo například o trzích, kde bude následně provozovat svoji činnost (Srpková a kol., 2007). Z výše napsaného vyplývá, že podnikatelský záměr je první krok v procesu založení každé společnosti. Pokud ho nemá podnikatel zvládnutý a neví, co chce v budoucnu vyrábět nebo poskytovat, popřípadě na jakých trzích se chce pohybovat, nemůže pokročit k dalšímu kroku, což je stanovení řídicích a věcných a předpokladů.

- Stanovení věcných a řídicích předpokladů

Než začne podnikatel proces výroby nebo poskytování služeb, který si vybral při vypracování svého podnikatelského plánu, musí vědět, v jakém odvětví bude podnikat a čemu se bude věnovat - jestli výrobě (výrobě čeho) nebo poskytování služeb (jakých služeb), musí si odpovědět na otázky, jak toho docílit. Musí být přesně vymezeny jak věcné náležitosti, jako jsou například umístění sídla nebo provozovny, majetkové záležitosti, technologické vybavení nebo finanční zdroje, tak i řídicí předpoklady, mezi něž se řadí například stanovení organizační struktury daného podniku nebo managementu. Stanovení těchto předpokladů „podnikateli poslouží jako cenná vstupní data při zpracování podnikatelského projektu“ (Vochozka a kol., 2012, s. 168). Podnikatel by měl být schopný v této fázi příprav založení podniku odpovědět na veškeré potřebné otázky, co bude vyrábět nebo nabízet, jak všechno zaplatí, jakou bude používat technologii nebo jak výrobek či službu dostane ke koncovým odběratelům. V následující fázi by měl na základě těchto otázek a různých potřebných analýz dospět k názoru, jestli je jeho nápad věrohodný a uskutečnitelný a za jakých podmínek, nebo nikoli.

3.1.8 Podnikatelský projekt

V publikaci Srpková a kolektiv (2007) je napsáno doporučení vypracovat před začátkem podnikatelské činnosti podnikatelský projekt. „Podnikatelský projekt je klíčovým podkladem pro realizátory záměru při rozhodování o založení podniku. V první řadě by jim měl dát jasnou odpověď na otázku, zda je vhodné podnik vůbec založit. V případě kladné odpovědi by měl

projekt být určitým receptem, podle něhož se bude postupovat ve fázi realizace podnikatelského záměru“ (Vochozka a kol., 2012, s. 168). Tento plán je vlastně návod, který má pomoci k docílení prvotního záměru, přičemž na konci tohoto procesu vznikne dle všech náležitostí plně fungující podnik. Při sestavování je dobré si utříbit důležité myšlenky a zamyslet se nad veškerými povinnými náležitostmi souvisejícími s plánovaným podnikem, ověřit si správnost, či nesprávnost provedených kroků a odstranit případné nedostatky nebo špatné výsledky vycházející z provedených analýz. Na základě projektu se dá stanovit rozhodnutí a zvolit pro nás tu nejlepší z nabízených variant pro založení podniku. Podnikatelský plán neslouží podnikateli pouze jako záchytný bod k postupnému vybudování podniku, ale tento dokument má značný význam pro možné investory v případě, že pro jeho založení bude potřeba získat dostatečné množství financí z jiných než vlastních zdrojů, například z bankovních úvěrů, dotací atd. (Fotr, 1999, s. 204). Obsah podnikatelského plánu není přesně stanoven nebo jinak definován, nemá tudíž přesně stanovené povinné náležitosti, co přesně v něm musí nebo naopak nemusí být obsažené (Srpková a kol., 2007). Je ovšem několik bodů či kroků, které uvádí většina zdrojů věnující se této problematice, které je dobré v plánu dodržet. Jedná se o charakteristiku podniku a dosažení cílů, realizační resumé, organizační řízení, jehož součástí je i manažerský tým, přehled všech výsledků a závěrů z provedených technicko-ekonomických studií, nakonec shrnutí a přílohy (Fotr, 1999, s. 204). V konkrétnější verzi (Srpková a kol., 2011, s. 14) se jedná o tyto kroky:

- | | |
|--|--|
| 1. Úvodní list. | 8. Analýza konkurence. |
| 2. Obsah. | 9. Obchodní a marketingová strategie. |
| 3. Účel dokumentu, jeho úvod a pozice. | 10. Plán realizace projektu. |
| 4. Shrnutí. | 11. Plán financí. |
| 5. Popis podnikatelských příležitostí. | 12. Předpoklady pro úspěšnost daného projektu a jeho rizika. |
| 6. Plánované cíle firmy. | |
| 7. Potenciální trhy pro podnikání. | 13. Přílohy. |

V publikaci Jiří Fotr (1999, s. 208-209) je uvedeno několik požadavků, které by podle autora měl každý podnikatelský plán splňovat. Vypracovaný plán by měl být přehledný a stručný, jeho součástí by naopak neměly být složitě napsané technické a technologické detaily, a to zejména proto, aby plánu rozuměli i lidé, kteří danému odvětví jinak příliš nerozumí, tzn. například investoři nebo bankéři, pro něž je plán také určený. Plán by měl kromě silných stránek, kterými

se rozumí výhody produktu nebo služeb pro konečné zákazníky, pracovat i s těmi slabými stránkami a riziky daného projektu. Tímto dává podnikatel najevo, že je on, případně celý tým připravený čelit překážkám a zvyšuje tím důvěryhodnost projektu u potenciálního investora. Plán by měl být zaměřen na budoucnost podniku, měl by být kvalitně zpracován a hlavně by měl být realistický, napsaný spisovným jazykem bez zbytečných gramatických chyb.

3.1.9 Charakteristika podniku, jeho mise, cíle a plány

V podnikatelském plánu by měla být popsána charakteristika chystaného podniku a jeho představení a plány fungování do budoucna i se stanovenými cíli, tedy mise a cíle podniku.

- Mise

Jinak se nazývá také vize nebo poslání podniku. Jedná se o zamýšlenou představu fungování podniku v budoucnu, kam by měl podnik směřovat. Tuto vizi podniku definují přímo vlastníci podniku nebo jeho vrcholové orgány (Vochozka a kol., 2012, s. 332).

- Cíl

Cíle podniku bývají odvozovány od vizí (Srpková a kol., 2011). Představují záchytné body, jejichž dosažení podnik v určitém čase plánuje dosáhnout. Tyto cíle stanovují, jaké strategie bude podnik pro svou činnost v budoucnu volit. „Vhodně zvolené cíle jsou základním předpokladem pro projekci podnikové strategie a nastavení odpovídajících kompetenčních vztahů. Dále informují společnost o záměrech firmy a podávají základnu pro posouzení efektivnosti podniku“ (Vochozka a kol., 2012, s. 333). V publikaci Srpková et. al. (2011) autorka uvádí, že je vhodné, aby cíle byly detailně popsány, přesně měřitelné, specifické, akceptovatelné, atraktivní, termínované a hlavně reálně dosažitelné. Tyto cíle by měly být napsány stručně, ale výstižně. Součástí může být i reklama, jako například: „*Do tří let bude náš podnik největším dodavatelem daného výrobku v republice.*“

- Plán

Jedná se vlastně o rozložení stanovených cílů do dílčích kroků. Každý splněný krok má za následek posun ke splnění cíle jako celku. „Plán je souhrn dílčích aktivit potřebných k dosažení cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení časových dispozic realizace plánů (harmonogram)“ (Vochozka a kol., 2012, s. 334). Dá se tedy pokládat za myšlenku, jejíž realizace povede k dosažení stanovených cílů podniku podle předem stanovené vize.

3.1.10 Analytické nástroje podniku

Pro vyhodnocení podnikatelského záměru, tedy zda je rentabilní a realizovatelný, jsou určeny právě analytické nástroje. Výsledky provedených analýz nám při interpretaci výsledků naznačují, jestli je náš podnikatelský záměr dobrý a jestli má vůbec smysl ho uskutečnit. Tyto analýzy má na starost strategický management, který „představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibilních zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace“ (Vochozka a kol., 2012, s. 355). Základní prováděné analýzy jsou například STEP analýza, SWOT analýza, analýza konkurence nebo Porterův model pěti sil.

3.1.10.1 STEP analýza

„STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik“ (Váchal a kol., 2013, s. 398). Tato analýza pracuje se čtyřmi druhy faktorů, jež působí na daný podnik zvenčí jimž je podnik nucen se během svého působení přizpůsobovat.

Jedná se o tyto faktory:

1. Politicko – právní.
2. Ekonomické.
3. Sociálně – kulturní.
4. Technologické.

Míra, kterou každý z uvedených faktorů podnik ovlivňuje, je dána odvětvím, ve kterém podnik působí.

Obrázek č. 1: Čtyři druhy faktorů

| | |
|---|---|
| ekonomické faktory Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Disponibilita a cena energií Míra nezaměstnanosti | politicko - právní faktory Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády |
| sociálně - kulturní faktory Demografický vývoj Rozdělení důchodů Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně Míra vzdělanosti Přístup k práci | technologické faktory Vládní výdaje na výzkum Trend ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Přístup k výzkumu a vývoji |

Zdroj: Váchal, Pártlová, 2010, s. 35.

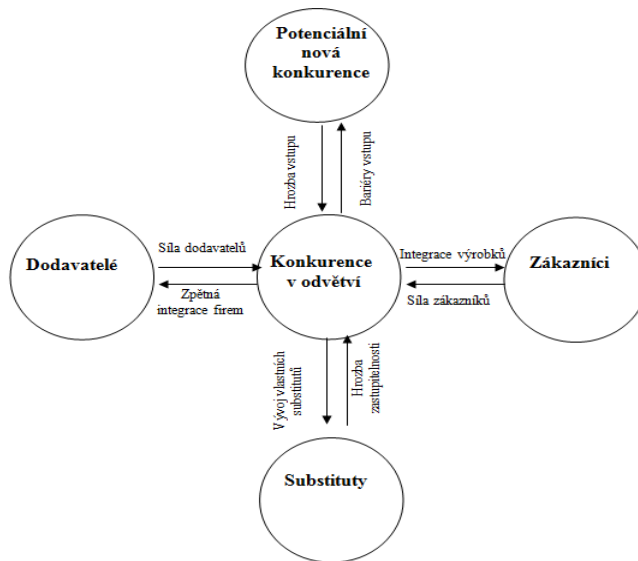
3.1.10.2 Porterův model pěti sil

Tento model představuje konkurenční strategii, jež obsahuje strukturální analýzu prostředí (Vochozka a kol., 2012). Věnuje se především faktorům, které ovlivňují podnik a jeho činnosti v konkurenčním prostředí, mají na něj také přímý a negativní vliv (Váchal, Pártlová, 2010). „Jedinečným analytickým přínosem modelu je systematičnost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout“ (Váchal a kol., 2013, s. 404).

Faktory, které tento model hodnotí, jsou:

1. Potenciální nová konkurence.
2. Dodavatelé.
3. Konkurence v odvětví.
4. Zákazníci.
5. Substituty.

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008.

3.1.10.3 SWOT analýza

Slovo SWOT je zkratka utvořená z prvních písmen anglických slov strength (silné stránky), weaknesses (slabé stránky) - tyto stránky jsou vnitropodnikové, opportunities (příležitosti), threats (hrozby) identifikující vnější prostředí. Tato analýza je velmi oblíbeným nástrojem pro stanovení celkového postavení podniku na trhu. Samozřejmě se nejedná o pouhý seznam vypsanych položek do uvedených kvadrantů. Každá vypsaná silná, nebo slabá stránka nebo příležitost a hrozba má v podniku jinou váhu. Některé silné stránky, které se týkají například strategie, mají daleko větší význam než ostatní z důvodu silnějšího vlivu na trh, než mají ostatní vypsané silné stránky. Tyto silné stránky s největší vahou hrají při realizaci efektivní strategie největší roli. Stejně tak je tomu i u slabých stránek. Ty, které nás nejvíce ohrožují, dostanou největší váhu oproti těm, které jsou snadno odstranitelné nebo zanedbatelné. Podobně se stanoví váhy u příležitostí a hrozeb opět podle toho, jak velkou hrozbu pro nás vypsaná položka představuje, nebo jak velkou příležitost nám může vypsaná položka nabídnout. Poté se stanoví matice IFE a EFE (Váchal a kol., 2013, s. 434).

Tabulka č. 1: Příklad silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Základní kapitál společnosti • Know How • Tradice • Marketing • Proškolení zaměstnanci | <ul style="list-style-type: none"> • Organizační struktura • Slabá pozice na trhu • Slabý management • Vysoká režie • Stará technologie |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> • Růst trhu • Marketing • Rozšíření sortimentu • Vstup na nové trhy • Export | <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Legislativa • Rostoucí náklady • Pomalý růst trhu • Spory mezi společníky, majiteli nebo zaměstnanci |

Zdroj: VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008.

Stanovení matice IFE a EFE probíhá následujícím způsobem. **Matice IFE** (= **I**nternal **F**actor **E**valuation) – hodnocení výsledků interní analýzy. Hodnotí se interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru. Postup hodnocení: Do tabulky se zapíše stanovené silné a slabé stránky, ke každému faktoru se přiřadí suma vah v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti, **suma vah S + W = 1,00**, jednotlivé faktory se obodují 4 = největší **S**, 3 = malé **S**, 2 = malé **W**, 1 = největší **W**. U jednotlivých faktorů se vynásobí váha přidělenými body. Sečtou se vážené poměry jednotlivých faktorů. Následně se stanoví výsledná matice, která určí z vypočítaných hodnot matice IFE a EFE podle toho, z jakého kvadrantu jsou nejvyšší vypočítané hodnoty, v jaké pozici se společnost na trhu nachází.

Obrázek č. 3: Výsledná matice

| | | Interní faktory | |
|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| | | Silné stránky S | Slabé stránky W |
| Externí faktory | Příležitost trhu O | WO | SO |
| | Hrozby trhu T | WT | ST |

Zdroj: VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008.

Strategie WO – je to taková strategie, která se za pomoci silných stránek podniku snaží zhodnotit dané příležitosti.

Strategie WO – tato strategie se soustřeďuje na odstranění slabých stránek prostřednictvím svých příležitostí.

Strategie ST – tato strategie se nazývá konfrontace a mohou si ji dovolit pouze podniky, které jsou dost silné na konfrontaci s ostatními konkurenty. Například ve sporech o napodobování výrobků je nutné mít silné právní oddělení a výrobky řádně patentované.

Strategie WT – jedná se o obranné strategie, které se zaměřují na odstranění slabých stránek a vyhýbání se hrozbám zvenčí. Podnik, který se nachází v pozici s touto strategií, často bojuje o samotné přežití na trhu. Řešením často bývají například fúze, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Váchal a kol., 2013, s. 434).

3.1.10.4 Analýza konkurence

Smyslem této analýzy je zmapovat konkurenční podniky v okolí, ve kterém se chystá podnikatel založit nový podnik. Velikost rozlohy mapování tohoto okolí se mění v závislosti na předmětu podnikání. Například pokud bude podnikatel mít v úmyslu otevřít si restauraci, bude analyzovat konkurenci ve vzdálenosti stovek metrů nebo maximálně několika kilometrů. Pokud se ale bude jednat o velice specializovaný podnik určený na výrobu atypických oken, bude analyzovat konkurenci ve vzdálenosti i stovek kilometrů. Součástí je označení podniků, „které působí na

stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty (skuteční konkurenti)“ (Srpková a kol., 2007, s. 20). Analýza pracuje s nedostatky i přednostmi nalezených konkurentů. Takto lze stanovit a uvědomit si veškeré možné překážky, ale i příležitosti, které nám plynou z výsledků analýzy konkurence na trhu, na kterém plánujeme v budoucnu podnikat.

3.1.11 Organizační struktura

Organizační struktura definuje hierarchii podniku a rozděluje odpovědnost a kompetence jednotlivě pro každého zaměstnance. Součástí je i popis práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, dále jakou má kdo roli při uskutečňování dílčích úkolů, jejichž konečným výsledkem má být splnění podnikového cíle. „Důležitost organizování je dána jeho posláním, kterým je určit a zajistit činnosti jednotlivců a kolektivů při dosahování cílů společnosti. K dosahování svých cílů využívají firmy specializované činnosti vyplývající z dělby práce, které jsou vzájemně koordinovány. Způsob provádění jednotlivých činností a jejich vztahů je usnadněn vymezením pravomocí a zodpovědností lidí, kteří jsou účastni těchto procesů ve firmě“ (Vochozka a kol., 2012, s. 355).

Z pohledu podnikatelského projektu je nutné brát v úvahu hledisko možných budoucích investorů a význam zpracované organizační struktury. „Kvalita řízení je jednou z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, jež posuzují“ (Fotr, Souček, 2011, s. 380).

3.1.12 Obchodní a marketingová strategie

Další z řady faktorů, na kterých je závislá úspěšnost společnosti v budoucnu, jsou obchodní a marketingové strategie. Z nich plyne následný úspěch, či neúspěch prodeje nabízených výrobků nebo služeb. Proto je práce na těchto strategiích velmi důležitá. Strategie se zabývají těmito třemi stěžejními okruhy:

1. Výběr cílového trhu.
2. Určení tržní pozice produktu.
3. Marketingový mix (Srpková a kol., 2011).

- Výběr cílového trhu

Při výběru trhů, na které chce podnik cílit, se musí brát v úvahu veškeré možnosti, kde může podnik své produkty či služby nabízet. Dále je potřeba zvážit kupní sílu každého trhu a jeho velikost a také určit jeho hodnotu (Hartmanová, 2015). Z této analýzy by měl vzejít konečný výsledek, jímž by měl být pro podnik zásadní trh.. Podnik by měl tomuto trhu své výrobky či služby do jisté míry přizpůsobit a vyhovět tak požadavkům jeho zákazníků. „S výrobkem či službou můžeme uspět jen tehdy, pokud dokážeme uspokojit konkrétní potřeby zákazníků“ (Srpková a kol., 2011, s. 20).

- Určení tržní pozice produktu

Jelikož má každý zákazník odlišné potřeby i představy o výrobcích a službách, je nemožné vyhovět úplně každému (tedy pouze v případě, že se podnik nevěnuje specializované zakázkové výrobě), proto je třeba oslovit na trhu větší skupinu lidí, kteří mají podobné představy o nabízených výrobcích a službách. Chování zákazníků se liší podle trhu, na kterém se pohybují. Rozdíly se dají pozorovat hlavně mezi trhy se spotřebním zbožím a zbožím pro výrobní spotřebu (Fotr, 1999).

- Marketingový mix

Jedná se o nástroj, který určuje potřebné kroky, které by měly nalézt cestu, jak efektivně dostat vyráběný produkt či nabízenou službu až k zákazníkovi. Výsledkem marketingového mixu by měl být efektivní prodej.

Jedním z nejnámějších a nejpoužívanějších marketingových mixů je tzv. „marketingový mix 4P“, který pracuje se čtyřmi faktory:

1. Product (produkt) – je to výrobek nebo služba, kterou podnik nabízí.
2. Price (cena) – tato složka vytváří příjmy a zisky podniku. Zabývá se stanovením ceny výrobku nebo služeb a celkovou cenovou politikou.
3. Place (distribuce) – zabývá se tím, jakým způsobem dostane podnik výrobky či služby až k zákazníkovi.
4. Promotion (propagace) – řeší otázky, jak dostat výrobek či službu do povědomí zákazníků, ukázat na výhody daných produktů/služeb a jak informovat o tom, kde si je lze pořídit. Slouží jako podpora prodeje (Vochozka a kol., 2012 a Srpková a kol., 2011)

3.1.13 Zakladatelský rozpočet a finanční plán podniku

„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska“ (Srpková a kol., 2011, s. 28). Finanční plán se obvykle skládá podle Váchala a Pártlové (2010) z těchto částí:

1. Plán nákladů a výnosů;
2. Tvorba zisku.

V publikaci od Srpkové et. al. (2011) se dále uvádí výkaz zisku a ztrát, plán peněžních toků, výpočet bodu zvratu, plánovaná rozvaha, plán financování a finanční analýza a hodnocení efektivnosti investic. Tato část podnikatelského plánu se zaměřuje na číselné vyjádření informací, za jakých podmínek bude daný projekt ziskový.

- Plán nákladů

Za náklady se považuje každá položka, za kterou musí podnik zaplatit, aby mohl svůj produkt vyrobit a následně jej prodat na trhu. „Náklady podniku představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích“ Srpková a kolektiv (2007). Dalším pojmem uváděným v souvislosti s touto problematikou jsou výdaje, které však neznamenají to samé, co náklady. Za výdaje se považuje finanční vydání, které ale nemusí vždy souviset s výrobou produktu (Srpková a kol., 2011).

- Plánování výnosů

Pojem výnosy bývá někdy mylně nahrazen pojmem příjmy, což je stejná chyba jako zaměnit náklady s výdaji. Příjmem se rozumí finanční obnos, který podnik skutečně dostal zaplacený za poskytnuté služby nebo produkty. Naproti tomu výnosy nemusely být reálně uhrazeny. Na toto je nutné si dát pozor hlavně při podvojném účetnictví (Srpková a kol., 2007). „Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, např. měsíc, pololetí, rok“ (Srpková a kol., 2011, s. 28).

- Cash flow

Jinak řečeno plánovaný tok peněz, který určí, jak budou využívány finanční zdroje podniku, zahrnuje příjmy i výdaje. Jedná se vlastně o odhad podniku, jestli peněz víc získá, než vydá (Blackwell, 1993). Na začátku podnikání se doporučuje plánovat cash flow sestavy po měsících na dobu alespoň půl roku, v dalším období už stačí pouze roční přehledy (Srpková a kol., 2011).

- Plánovaná rozvaha

„Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku podniku a zdrojů jeho financování“ Srpová a kolektiv (2007). Dále se v uvedené publikaci píše, že plánovaná rozvaha nabízí informace o zdrojích financování nebo o struktuře majetku a doporučuje se na začátku podnikání zpracovat počáteční rozvahu, rozvahu za šest měsíců činnosti a potom vždy k 31. 12. každého roku.

Finanční analýza zahrnuje poměrové ukazatele, kterými jsou například ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti nebo aktivity. Tyto ukazatele informují o efektivním využívání majetku podniku a schopnosti vytvářet zisk. Součástí je dále i bod zvratu. Jedná se o bod, který určí, při jakém množství produkce podnik pokryje veškeré náklady. V tomto bodě se podnik nenachází ve ztrátě ani v zisku (Srpová a kol., 2011).

Vzorec pro výpočet bodu zvratu: $P \cdot Q_B = N_F + N_J \cdot Q_B$

Q_B = prodané množství, P = prodejní cena, N_J = variabilní náklady na jednotku produkce, N_F = fixní náklady (Hartmanová, 2015).

3.1.14 Analýza rizik

Slouží pro uvědomění si a definování všech možných rizik, která mohou ohrozit činnost podniku. Jejich stanovení má donutit podnikatele navrhnout potřebná opatření a tím pádem rizika snížit, nebo je eliminovat (Srpová a kol., 2011).

3.2 Úvod do problému

Devadesátá léta a s nimi také doba, kdy se dalo podnikat téměř s čímkoli, jelikož nebyl trh přesycen jako dnes, je dávno pryč. V současné době téměř neomezených možností přežijí na trhu pouze ti nejsilnější, proto je velmi důležité jasně si vytyčit cíle, kterých chce firma v budoucnosti dosáhnout. Současně musí být natolik silná, aby byla schopná pružně reagovat na změny okolí, kterými mohou být změna legislativy, konkurence nebo například změna potřeb zákazníků. Nejdůležitější je ovšem cíl, který si zpravidla dává každá na trh nově vstupující firma, a je jedno, jestli se jedná například o realitní kancelář, restauraci nebo v tomto případě o vinotéku. Cíl je vždy stejný, a to být na trhu výjimečný, jedinečný, zkrátka být něčím specifický. V praxi to neznamená najít si pouze své zákazníky, ale také si je udržet a stát se pro ně nepostradatelnými, což bývá mnohdy daleko náročnější. Jedná se totiž o dlouhodobý vztah, který musí firma se zákazníkem udržovat například prostřednictvím marketingu. Ne každá na trh nově přichází firma

se dokáže adaptovat na podmínky tak, jak by chtěla, a proto v našem okolí neustále dochází k tomu, že na rohu už není restaurace U Karla, jak jsme byli zvyklí, a přes ulici si již nenakoupíme v pekárně, protože tam jednoduše už žádná není a místo ní je zde jiný obchod.

V aplikační části se budu zabývat analýzou cílů, které si stanovili společníci ve Vinotéce Jezuitská. Prostřednictvím dotazníkového šetření se zaměřím na výše zmíněný problém, a to na jedinečnost na trhu. Cílem tohoto šetření bude zjistit vztah zákazníků k vinotéce a jejich názory a navrhnout potřebná řešení k jejich zlepšení. Dále se pomocí několika analýz pokusím zjistit, jestli je vinotéka Jezuitská konkurenceschopná.

3.3 Výzkumný problém

Výzkumný problém této bakalářské práce se týká firmy Vinshop s.r.o., která provozuje vinotéku a vinárnu s názvem Vinotéka Jezuitská se sídlem v Jezuitské ulici ve Znojmě. Konkrétně se jedná o cíle, které si vytvořili společníci této firmy pro první rok svého společného podnikání. Na začátku bývá zpravidla jedním z cílů znovuotevření jakéhokoli obchodu či provozovny po bývalém majiteli nebo změně managementu dát podniku novou tvář. Vzhledem k tomu, že potřebu být na trhu výjimečný, jedinečný nebo něčím specifický pokládám za naprosto nezbytnou, rozhodl jsem se tento cíl analyzovat, stanovit výsledek analýzy a případně navrhnout opatření. Dále mě bude zajímat, jestli je tento podnik natolik silný, aby obstál v konkurenčním boji.

Vzhledem k tématu a stanovenému výzkumnému problému této bakalářské práce jsem stanovil následující výzkumné otázky:

VO1: Byly provedené změny dostatečné na to, aby si i stálí zákazníci všimli, že došlo ke změně majitelů?

VO2: Je firma Vinshop s.r.o. na trhu jedinečná a unikátní prostřednictvím své vinotéky?

VO3: Splnili společníci veškeré úkoly, které si pro první rok stanovili?

VO4: Je vinotéka Jezuitská konkurenceschopná?

3.4 Metodika práce

V předložené bakalářské práci byly použity metody sběru dat, analýzy, pozorování a komparace.

V teoretické části jsem objasnil několik pojmů z uvedených publikací a periodik, se kterými jsem následně pracoval v praktické části této práce. Součástí shromáždění dat bylo vytvoření literární

rešerše. V aplikační části jsem provedl SWOT analýzu, analýzu Porterova modelu pěti sil, analýzu konkurence a STEP analýzu. Dále jsem v aplikační části uvedl dotazníkové šetření mezi zákazníky vinotéky.

4 Aplikační část a diskuse výsledků

Následuje aplikační část a diskuse výsledků, návrhy opatření a závěr. V této části se pokusím odpovědět na zkoumané otázky prostřednictvím několika vybraných analýz a dotazníkového šetření.

4.1 Aplikační část

V aplikační části nejdříve představím společnost Vinotéka Jezuitská, její společníky a jednatele, důvod, proč si pro své podnikání zvolili s. r. o., poté prostřednictvím několika analýz zjistím, jestli je vinotéka konkurenceschopná, následně popíši cíle, které si společníci stanovili, následuje anketa, kterou v další části vyhodnotím a stanovím potřebná opatření.

4.1.1 Představení společnosti Vinotéka Jezuitská

Vinotéka byla založena v roce 2009 manžely Jitkou a Milanem Valovými. V roce 2015 se ji Valovi rozhodli přenechat svým dvěma synům a dalším dvěma společníkům prodat podíl ve vinotéce. V současné době jsou vlastníky Petr Vala, Jan Vala, Štěpán Kováč a Michal Kahaj. Vinotéka se nachází v historickém centru města Znojma v budově z patnáctého století. Je rozdělena do několika prostor. V první místnosti se nachází bar, několik stolů a hlavní dominantu této místnosti tvoří klasická kamenná pec. Točítými schody z této místnosti se dostaneme do hlavního prostoru pro zákazníky, který je vybaven osmi stoly a lavicemi. Naopak po schodech směrem dolů z úvodní místnosti s barem se dostaneme do prostoru, který je vyhrazen pro řízené degustace, které se zde konají v hlavní sezóně od září do května každý pátek. Součástí je samozřejmě také klimatizovaná vinotéka, ve které se nachází několik tisíc lahví vína převážně z České republiky a Rakouska, ale i ze zbytku světa.

Základní informace

Adresa: Jezuitská 176/10, 669 02 Znojmo.

Celková rozloha: 256 m².

Velikost klimatizované vinotéky: 30 m².

Počet stolů: jedenáct.

Kapacita stolů: 65 osob.

Kapacita místnosti na řízené degustace: 40 osob.

Nejdražší víno ve vinotéce: Del fin del Mundo, Patagonia Argentina reserva, **1 300,-**.

Nejstarší víno: André 1999, vinařství Špalek.

Nejprodávanější vína: vína z místního znojemského regionu a sousedního Dolního Rakouska.

Představení společníků

Jedná se o mladý kolektiv čtyř lidí, který se rozhodl převzít podnik Vinotéka Jezuitská po bývalém majiteli a nyní jsou na konci prvního roku svého společného podnikání. Z řízených rozhovorů, které jsou součástí přílohy, jsem zjistil, že každý má v podniku jiné úkoly. Petr Vala se stará o každodenní otevření a provoz vinotéky. Jan Vala má na starosti e-shop, účty na sociálních sítích, oceňování zboží nebo připravování řízených degustací. Štěpán Kováč je hlavním someliérem vinotéky a má na starosti vše, co se týká vína, uvádění řízených degustací, kontaktů s dodavateli, objednávek vína atd. Poslední ze společníků je Michal Kahaj, který se stará o účetní agendu a komunikaci s úřady. Podle potřeby si vypomáhají s běžným provozem a jsou ochotni jeden druhého zastoupit v jakékoliv aktuálně potřebné činnosti.

Vize podniku

Přáním společníků je pokračovat v práci předchozího majitele pana Valy, to znamená starat se o vinotéku se stejnou péčí a dostat se do povědomí zákazníků jako noví majitelé této vinotéky. Dále by společníci chtěli, aby se vinotéka stala cílem turistů, kteří se ubytují ve Znojmě. Mají v plánu se i nadále prezentovat kvalitními víny a vysokou úrovní nabízených služeb, chtějí dát podniku novou tvář, ale zároveň stavět na několikaleté tradici, kterou si vinotéka u zákazníků udělala dobré jméno. Společníci chtějí pokračovat v oblíbených řízených degustacích, ale chtějí prezentovat i nová menší vinařství s odlišnou výrobou například oranžových vín a dát tak zákazníkům možnost nabytí nové zkušenosti.

Volba právní formy podnikání

Společníci si zvolili jako nejlepší variantu svého podnikání společnost s ručením omezeným. Tato forma podniku jim umožňuje lepší vyjednávací pozici například při žádosti o bankovní úvěr a navenek působí věrohodně u zákazníků. Další výhodou je nízká minimální hodnota potřebného základního kapitálu. Firma Vinshop s.r.o. vystupuje jako právnická osoba, která má tři jednatele (Michal Kahaj, Štěpán Kováč a Petr Vala) a čtyři společníky (Michal Kahaj, Štěpán Kováč, Petr Vala a Jan Vala).

Organizační struktura

Struktura v podniku vinotéka Jezuitská je velmi jednoduchá, jednatelé mají stejná práva, co se týče důležitých podnikových rozhodnutí. Pánové Michal Kahaj, Petr Vala a Štěpán Kováč jsou jednatelem i společníky podniku, Jan Vala je pouze společník, to znamená, že nemá právo rozhodovat o důležitých podnikových záležitostech, ale má právo na svou část zisku.

Aplikace analytických nástrojů

Z níže provedených analýz se pokusím stanovit pozici firmy na trhu, dále, které faktory vinotéku nejvíce ohrožující, analyzovat konkurenci a určit, jestli je, nebo není schopná uspět v konkurenčním boji.

SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy zjistím, jaké jsou silné a slabé stránky vinotéky a její příležitosti a hrozby. Prostřednictvím těchto faktorů určím, v jaké pozici se vinotéka na trhu nachází. Swot analýza slouží k poznání vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Tabulka č. 2: SWOT analýza

| vnitřní | S – Strengths, silné stránky | W – Weaknesses, slabé stránky |
|----------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Osmiletá tradice• Velikost klimatizované vinotéky• Zpětná vazba• Interiér• Účetnictví | <ul style="list-style-type: none">• Poloha vinotéky• Žádná zahrádka nebo letní terasa• Jídlo• Závislost na řízených degustacích• Zkušenosti |
| vnější | O – Opportunities, příležitosti | T – Threats, hrozby |
| | <ul style="list-style-type: none">• Sociální síť• Marketing• Kvalifikace• Rakousko• Sortiment | <ul style="list-style-type: none">• Konkurence• Legislativa• Smlouvy• Spory mezi společníky• Špatná úroda |

Zdroj: VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008.

Silné stránky

- Osmiletá tradice značí stabilitu a sílu firmy.
- Velikost klimatizované vinotéky – ve vinotéce je ve stálé teplotě skladováno přes 3 500 lahví na ploše třiceti metrů čtverečních, jedná se o největší vinotéku v blízkém okolí.
- Zpětná vazba – vinotéka si vybudovala stálou klientelu. Zákazníci mohou vína i průběh degustací hodnotit. Všem degustacím od otevření vinotéky byla přidělena nadprůměrná známka.
- Interiér – jelikož se vinotéka nachází v budově z patnáctého století, je vybavena v klasickém stylu s dřevěnými stoly i židlemi s kožešinami jako podsedáky. Vinotéka je také vytápěna klasickou kamennou pecí, která je u zákazníků velmi oblíbená, stůl nejbližší pece bývá v zimních měsících nejoblíbenější.
- Účetnictví – soběstačnost v účetní agendě, o kterou se stará jeden ze společníků.

Slabé stránky

- Poloha vinotéky – ačkoli se tato vinotéka s vinárnou nachází v historickém jádru Znojma blízko centra, jedná se o postraní uličku, která není turisty příliš navštěvována.
- Žádná zahrádka nebo letní terasa – šířka uličky, ve které se vinotéka nachází, neumožňuje v letní sezóně nabídnout zákazníkům venkovní posezení.
- Jídlo – ve vinotéce se podává pouze studená kuchyně a jedná se spíše o pochoutky k vínu, jako jsou například sýry nebo olivy než o klasické větší chody.
- Závislost na řízených degustacích – tato závislost je dána tradicí, která zde byla vybudována. Velkou část příjmů tvoří právě řízené degustace a plánované akce. Pouze na turistech nebo běžných místních konzumentech, kteří přijdou „na skleničku“, by se vinotéka neživila.
- Zkušenosti – společníci vzhledem ke svému věku nemají předchozí zkušenosti s podnikáním.

Příležitosti

- Sociální sítě – v této době jsou sítě jako Facebook, Twitter, Instagram a další využívány pro oslovení nových zákazníků, sdílení fotografií z aktuálního dění v provozovnách nebo poskytování informací o plánovaných akcích.
- Marketing – například prostřednictvím nového loga se mohou současní majitelé odlišit od bývalých vlastníků, reklama na hlavní ulici může přivést do vinotéky více turistů.
- Kvalifikace – hlavní sommelier by měl mít vyšší než pouze základní vzdělání v oblasti ochutnávání a degustování podávaného vína.
- Rakousko – v tomto roce vinotéka navázala spolupráci s jedním rakouským vinařstvím. Vína z tohoto vinařství si zákazníci oblíbili. Do budoucna mají společníci v plánu spolupracovat s více dodavateli z Rakouska.
- Sortiment – možnost rozšíření nabízeného sortimentu například o teplou kuchyni a odstranit tak jednu slabou stránku.

Hrozby

- Ve stále se rozvíjícím vinařském odvětví neustále hrozí otevření dalších vinoték v centru města. Tato skutečnost nutí společníky vážit si každého zákazníka a neustále zlepšovat nabízené služby.
- Smlouvy – s většinou dodavatelů nemá vinotéka uzavřenou smlouvu. Pokud by se některý z vinařů rozhodl přestat do vinotéky své víno dodávat, mohl by vzniknout problém, někteří zákazníci by mohli přijít o své oblíbené značky a přestat vinotéku navštěvovat.
- Legislativa – možná změna v zákonech, předpisech nebo městských vyhláškách upravujících podmínky podnikání v daném odvětví. Nutnost přizpůsobit se.
- Špatná úroda – špatné počasí během roku může mít za následek špatnou úrodu hroznů, která se odrazí v malé produkci vína místních vinařů.
- Spory mezi společníky- vzhledem k počtu společníků je hrozba potencionálních sporů reálná.

Tabulka č. 3: Interní analýza faktorů dle matice IFE

| Silná S/ slabá W stránka | Popis | Váha | Body | Celkem |
|--------------------------------|-----------------------------------|------|------|--------|
| S1 | Osmiletá tradice | 0,11 | 4 | 0,44 |
| S2 | Velikost klimatizované vinotéky | 0,11 | 3 | 0,33 |
| S3 | Zpětná vazba | 0,10 | 3 | 0,30 |
| S4 | Interiér | 0,09 | 2 | 0,18 |
| S5 | Účetnictví | 0,07 | 2 | 0,14 |
| W1 | Poloha vinotéky | 0,10 | 4 | 0,40 |
| W2 | Žádná zahrádka nebo letní terasa | 0,10 | 2 | 0,20 |
| W3 | Jídlo | 0,12 | 3 | 0,36 |
| W4 | Závislost na řízených degustacích | 0,10 | 4 | 0,40 |
| W5 | Zkušenosti | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Celkem silné stránky | | | | 1,39 |
| Celkem slabé stránky | | | | 1,66 |
| Celkem | | | 1 | 3,05 |

Zdroj: VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008.

Celkový vážený poměr je 3,05

Celkové hodnocení výsledků (výsledného váženého poměru) **dle IFE matice:**

4 – nejlepší možné hodnocení 1 – nejhorší 2,5 – střední hodnoty

Tabulka č. 4: Externí analýza faktorů dle matice EFE

| Příležitosti/ Hrozby | Popis | Váha | Body | Celkem |
|----------------------------|-----------------------|------|------|--------|
| O1 | Sociální síť | 0,12 | 4 | 0,48 |
| O2 | Marketing | 0,11 | 4 | 0,44 |
| O3 | Kvalifikace | 0,11 | 2 | 0,22 |
| O4 | Rakousko | 0,11 | 3 | 0,33 |
| O5 | Sortiment | 0,09 | 3 | 0,27 |
| T1 | Konkurence | 0,15 | 4 | 0,60 |
| T2 | Legislativa | 0,05 | 1 | 0,05 |
| T3 | Smlouvy | 0,10 | 2 | 0,2 |
| T4 | Spory mezi společníky | 0,10 | 2 | 0,2 |
| T5 | Špatná úroda | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Celkem příležitosti | | | | 1,74 |
| Celkem hrozby | | | | 1,11 |
| Celkem | | | 1 | 2,85 |

Zdroj: Zdroj: VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008.

Celkový vážený poměr je 2,83.

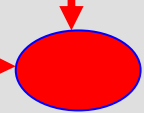
Celkové hodnocení výsledků (výsledného váženého poměru) **dle EFE matice:**

4 – nejlepší možné hodnocení 1 – nejhorší 2,5 – střední hodnoty

Z výše získaných informací jsem sestavil tuto výslednou matici SWOT analýzy.

Obrázek č. 4: Sestavení matice SWOT

Zdroj:

| | Interní faktory | Silné stránky S 1,39 | Slabé stránky W 1,66 |
|----------------------------|-----------------|-------------------------|---|
| Externí faktory | | | |
| Příležitost trhu O 1,74 | | |  |
| Hrozby trhu T 1,11 | | | |

VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008.

Závěr SWOT analýzy

Firma se profiluje jako společnost se strategií WO. To znamená, že s využitím příležitostí by se měla firma snažit odstranit slabé stránky. Nejslabší stránkou se vyprofilovala poloha vinotéky, která není atraktivní pro turisty a znemožňuje společníkům instalaci zahrádky v letních měsících. Za největší příležitost se dá pokládat práce se sociálními sítěmi, která je v dnešní době téměř nutností, avšak bývalý majitel tento fakt přehlížel, proto je třeba této příležitosti využít.

STEP analýza

Je to spojení začátečních písmen slov sociální, technologické, ekonomické a politické. Tato analýza zkoumá faktory, které ovlivňují podnik v jeho bezprostředním okolí.

- Politicko – právní

Těmto faktorům je podnik nucen se přizpůsobit, protože tzv. „udávají pravidla hry“. Jedná se například o daňové zatížení, se kterým musí podnik počítat při stanovení cen za produkty či služby. Podnik se musí samozřejmě řídit i řadou dalších zákonů o podnikání nebo dodržováním městských vyhlášek, například dodržování nočního klidu.

- Sociálně – kulturní

Zákazníci vinotéky jsou nejčastěji ze znojenské oblasti nebo sousedního Rakouska, proto se musí podnik přizpůsobovat přímo tomuto regionu, tedy spíše obyvatelům, a to například stanovenými cenami za víno a služby s ním spojenými, které vinotéka nabízí. V potaz je třeba brát míru nezaměstnanosti nebo průměrnou mzdu. Další přizpůsobení se tomuto faktoru představuje přijímání eura a dobrá znalost německého jazyka.

- Technologické faktory

Hlavní dominantou tohoto podniku v tomto faktoru je klimatizovaná vinotéka, ve které je uloženo několik tisíc lahví vína, které má potřebnou teplotu pro zachování svých vlastností. Dále je vinotéka vybavena dobrým ozvučením s několika reproduktory ve všech místnostech a mikrofonem pro účely prezentací řízených degustací.

- Ekonomické faktory

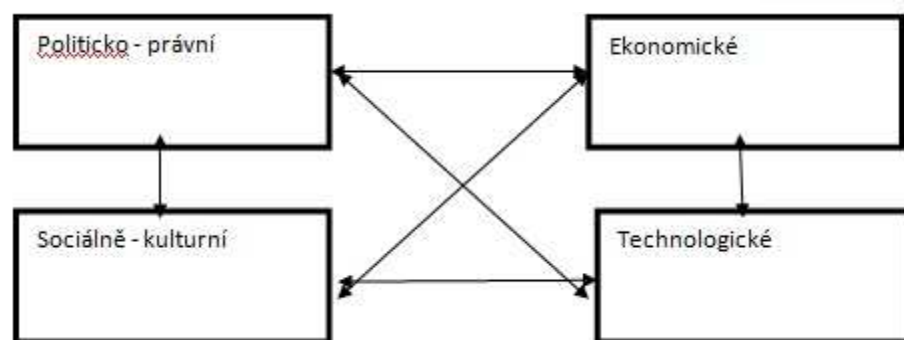
Nejdůležitější ekonomické faktory pro tuto vinotéku představují nezaměstnanost a ceny energií. Při snižující se nezaměstnanosti má více lidí pravidelný příjem financí, které chtějí ve svém volném čase utratit za kvalitně strávený čas, například ve stylové vinotéce u sklenice dobrého vína. Společníci sledují vývoj na trhu s energiemi, protože pro chod vinotéky je elektřina nezbytná jednak k osvětlení a především ke klimatizování vinotéky samotné. Po otevření trhu

s energiemi, kdy se dá volně přecházet od jednoho dodavatele ke druhému, se vyplatí sledovat jednotlivé nabídky cen a služeb a podle toho si vybírat následně toho nejideálnějšího dodavatele energií pro podnik.

Závěr

Z této analýzy vyplývá, že nejvíce budou vinotéku ovlivňovat sociálně – kulturní faktory, protože vinotéka je závislá na počtu zákazníků, kteří vinotéku navštíví, a dále ekonomické faktory prostřednictvím cen za energie.

Obrázek č. 5: Faktory STEP analýzy



Zdroj: vlastní

Porterův model pěti sil

Cílem této analýzy je porozumět konkurenci z pohledu společníků této vinotéky a najít způsob, jak této konkurenci čelit.

1. Potenciální nová konkurence

První úvaha

Nová konkurence – lepší doplňkové služby nebo nová výrobní kapacita.

Nová konkurence – snížení ziskového potenciálu stávajícím firmám na trhu, zákazníci budou zvědaví na novou firmu, její prostory, produkty nebo nižší ceny.

Konkurenti přicházející z jiných odvětví, kteří mají finanční sílu na rozšíření svého podnikání, jsou nebezpečnější (například pokud hotel jako službu zákazníkům ke své restauraci přistaví nebo přikoupí klimatizovanou vinotéku, může nabízet víno za nižší cenu, protože se nejedná o hlavní část zisku hotelu) než podnik nově vstupující na trh, který by se zpravidla neměl snažit získat zákazníky cenou, ale kvalitou nabízených výrobků nebo služeb nebo lokalitou, ve které se nachází atd.

Druhá úvaha

Reálnost vstupu nové konkurence na trh je dána množstvím bariér pro vstup do odvětví. Vzhledem ke stále se rozvíjejícímu vinařskému odvětví v Jihomoravském kraji a relativně nízkým bariérám pro vstup (zde záleží především na velikosti vinotéky a také na tom, jestli je podnik ve svém nebo platí nájem) je hrozba vstupu vysoká.

Základní bariéry vstupu do odvětví (výhody, které mají stávající firmy v odvětví proti těm nově vstupujícím):

- a) Lokalita – tradice a věrnost zákazníků. Velký problém pro firmu nově vstupující na trh by bylo sehnat vhodné komerční prostory pro otevření vinotéky, a to zejména v centru města.
- b) Ekonomický rabat – pokud stávající firma prosperuje a nakupuje od dodavatelů v pravidelném cyklu a dostatečně zajímavé množství, je pravděpodobné, že takové firmě nabídne dodavatel lepší podmínky (hlavně cenové) než firmě nově vstupující na trh, se kterou nemá dosud žádné zkušenosti.
- c) Dodavatelé – pokud by se nově chystaná vinotéka měla nacházet v blízkosti stávající vinotéky, která má s dodavatelem smlouvu, s nově vstupující vinotékou na trh by tito dodavatelé nemuseli uzavřít smlouvu a dodávat jí víno (dle podmínek smlouvy se stávající vinotékou).
- d) Vstupní investice – pokud by nově vstupující firma našla vhodné prostory, musela by vyřešit otázku nájmu nebo koupě nemovitosti a dále počáteční investice na vybavení vinotéky, jako jsou stoly, židle, bar, myčka, toalety a hlavně klimatizovaná vinotéka.
- e) Nerovný přístup – nově vstupující firma na trh nemá tradici, jméno ani žádné reference.

Třetí úvaha

Růst vinařského odvětví je na jižní Moravě na vzestupu. Ať už se jedná o nově vznikající vinařské tratě, na které jsou vypláceny dotace, vinařskou turistiku (pro kterou vytváří příznivé podmínky samotný kraj například zavedením „vínobusu“) nebo právě o nově otevírané vinotéky, a to především v centru Znojma. Tento trend je daný zvětšujícím se zájmem o cestování po České republice a dobrou propagací města Znojma v celorepublikovém měřítku. Vstup na trh je finančně náročný, ale vzhledem k jeho velikosti a zájmu o víno v tomto regionu je toto riziko přijatelné.

Dílčí závěr

Jelikož jsou vstupní bariéry nízké a klady (velikost trhu, možnost kvalitně a úspěšně se prezentovat a dostat do povědomí potenciálních zákazníků zdarma na sociálních sítích a udělat si tak celkem rychle dobré jméno) převažují nad zápory (zejména vstupní investice), představuje vstup nové konkurence reálnou hrozbu.

2. Dodavatelé

První úvaha

Dobré vztahy a především bezproblémové placení za dodané zboží může mít pro vinotéku pozitivní výsledky. Silný a spokojený dodavatel může vinotéce dodávat víno za lepší cenu, uzavřít s ní lukrativní smlouvu a nabídnout doplňkové služby. Proto je výběr dodavatelů velmi důležitý a společníci by si měli odpovědět na otázky, zda je daný dodavatel silný, slabý, spolehlivý, nespolehlivý, stabilní, nestabilní atd.

Druhá úvaha

Větší vinařství jsou silnější než vinotéka a mohou si vybírat, do jaké vinotéky chtějí a za jakých podmínek dodávat své víno. U menších vinařství platí, že vinotéka je silnější a může si klást podmínky vzhledem k tomu, že malá vinařství jsou závislá na každém odběrateli.

Dílčí závěr

Vzhledem k dobrým vztahům s dodavateli neočekávají společníci žádné změny týkající se stávajících dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů se liší podle velikosti vinařství (produkce, počtu nabízených druhů a odrůd vína).

3. Zákazníci

Silní zákazníci zpravidla vyvíjejí na vinotéku tlak, aby se víno prodávalo za co nejnižší cenu a kvalita služeb aby neustále rostla. Také požadují neustále se zlepšující podmínky vinárny (televize, wifi připojení, nové stoly a židle, sklenice s logem atd.).

Dílčí závěr

Zákazníci mají velký vliv na změny ve vinotéce. Jsou citliví na kvalitu a především cenu nabízených vín a služeb. Nejžádanější je kombinace vysoce kvalitního vína (ohodnoceno znalci nebo medailemi) za nízkou cenu.

4. Substituty

Existuje ve vinařském odvětví jiná alternativa? Jiná alternativa týkající se vína neexistuje. Víno je stále víno. Jiná alternativa se nabízí z pohledu vína jako nápoje. Zde je alternativou jakýkoli alkoholický nápoj (v České republice je největší konkurentem vína pivo). Vedle vinotéky jsou další možnosti, kde může zákazník ochutnat dobré víno, restaurace nebo bary, kde není výběr tak velký, ale některým zákazníkům může stačit.

Dílčí závěr

Vinotéce Jezuitské hrozí, že zákazníci se spokojí s menší nabídkou vín v restauračních zařízeních, kde si mohou objednat i teplé jídlo. Tento problém vinotéka zaznamenala v letních měsících, kdy dávají zákazníci přednost právě restauracím se zahrádkami.

5. Konkurence v odvětví

Je třeba posoudit silné stránky a příležitosti vinotéky, jestli si může dovolit snížit ceny nebo zlepšit kvalitu nabízených produktů a služeb. Pokud ano, konkurence vinotéky se výrazně zvyšuje. Konkurence je v místním regionu vysoká, je to dáno nízkými bariérami vstupu a velkým zájmem zákazníků o víno. Konkurence mezi sebou bojuje především nabízenými službami (v případě vinotéky Jezuitská je největší konkurenční výhodou tradice a řízené degustace) a počtem nabízených druhů a odrůd vín. Cenová konkurence nemá takový vliv, ve většině vinoték jsou ceny stejného vzorku vína buď stejné, nebo zanedbatelné.

Dílčí závěr

Rivalita mezi vinotékami vede k neustálému zlepšování nabízených služeb a zkvalitňování prostředí pro zákazníka (zmiňované nové stoly atd.). Vinotéka se opírá o dlouholetou tradici a oslovuje nové zákazníky například prostřednictvím sociálních sítí. Zákazníky také láká na tematické (svatomartinská vína) nebo kulturní (vinobraní) akce.

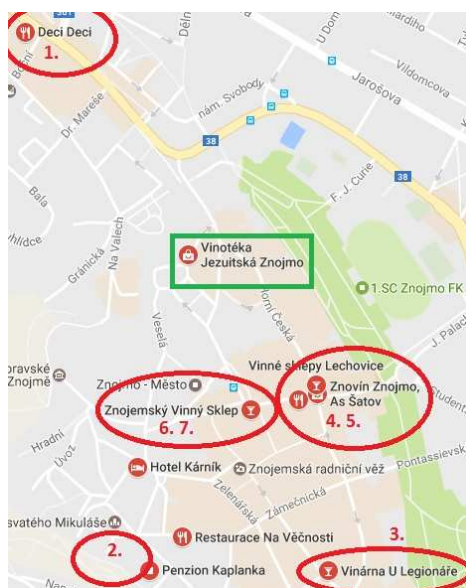
Celkový závěr Porterova modelu

1. Neustále hrozí vstup konkurence do odvětví.
2. O vinařské odvětví je na jižní Moravě stále větší zájem, potenciál trhu je velký.
3. S ohledem na vazby mezi vinotékou a dodavateli se nedají očekávat v nejbližší době žádné velké změny.
4. Vyjednávací síla je u velkých dodavatelů velká a stabilní, u malých je nízká.
5. Síla zákazníků je velmi vysoká.
6. Z hlediska substituce jsou za hrozby považována restaurační zařízení a bary.
7. Rivalita mezi současnými konkurenty se odehrává především v kvalitě nabízených služeb a počtu nabízených odrůd a druhů vín.

Analýza konkurence

Z vlastního průzkumu vinoték a dalších zařízení ve Znojmě jsem zjistil, že vinotéka Jezuitská má v okolí jednoho kilometru sedm podniků, které se specializují na prodej vína. Jedná se o podnik Deci Deci, který se nachází asi 500 metrů od vinotéky Jezuitská. Jeho hlavní výhodou je, že se nachází u hlavní silnice, která vede napříč Znojmem. Dalšími jsou Znojemský vinný sklep a Znojemský sklípek Barvino, které se nacházejí asi 250 až 300 metrů od vinotéky Jezuitská. Tyto podniky jsou největšími konkurenty, pořádají řízené degustace a nabízejí také velký počet druhů a odrůd vín od tuzemských i zahraničních vinařů. Zbývají ještě vinárna Lechovice, vinotéka Znovín Znojmo, vinárna u Legionáře a vinárna u Kaplana, tyto podniky nenabízí řízené degustace. Další konkurenci představují restaurační zařízení, která mají v nabídce lahvová nebo rozlévaná vína, ale nespécializují se pouze na prodej vína. To znamená, že zákazník si zde může objednat víno, ale pouze z menšího výběru vinné karty a nedostane tady tak podrobné informace o chuti, vůni nebo výrobě. Těmito podniky jsou Restaurace Cappuccino, restaurace Praha, restaurace Illegal bar, restaurace Corso, Café muzeum, restaurace La Casa Navara, Restaurace Tusto, Restaurace Bermuda, restaurace U Zlaté konve, restaurace Na Věčnosti a hotel Lahofer (tento hotel prezentuje pouze své víno značky Lahofer).

Obrázek č. 6: Mapa podniků



Zdroj: Vlastní zpracování z Google Maps

Marketingová a obchodní strategie

1. Segmentace cílového trhu

Vinotéka Jezuitská těží ze dvou hlavních činností. První a zcela zásadní je pořádání řízených degustací, které tvoří většinový podíl na zisku tohoto podniku. Druhou činností je běžný provoz vinotéky a vinárny. Cílová skupina zákazníků je od osmnácti let až do důchodového věku bez rozdílu pohlaví. V hlavní ochutnávkové sezóně se snaží společníci oslovovat místní obyvatele ze Znojma a přilehlého okolí prostřednictvím sociálních sítí a letáků. V letní sezóně se snaží cílit na turisty.

2. Marketingový mix

- a) Produkt – hlavním produktem, který vinotéka nabízí, je samozřejmě převážně lahvové víno. Zákazníci si zde mohou vybrat z několika desítek druhů a odrůd. Jako podpora prodeje slouží prodej studených pokrmů a pochutin.
- b) Cena – cena jednoho vzorku vína se pohybuje v rozmezí dvaceti až sedmdesáti korun podle druhu, odrůdy nebo stáří vína. Zákazníci ve vinotéce se řídí cenou, ale i vlastnostmi nebo výjimečností daného vzorku. V praxi to vypadá tak, že si většinou každý zákazník objedná několik vzorků o průměrné ceně kolem třiceti korun a jeden dražší vzorek pro lepší pocit, že zkusil něco specifického či nového.

- c) Propagace – k propagaci svého podniku využívají společníci již zmiňované sociální sítě, reklamu na hlavní ulici a letáky. Jako nejefektivnější se však ukázala právě aktivita na sociálních sítích, na kterou je od zákazníků přímá odezva formou komentářů, tzv. „lajků“ nebo sdílení.
- d) Distribuce – distribuci mají společníci rozdělenou do dvou forem:
- 1) Prodej přímo ve vinotéce.
 - 2) Prodej přes e-shop.

Častěji využívanou formou je přímý prodej ve vinotéce během každodenního provozu. V poměru je to 80 % přímý prodej a 20 % prodej přes e-shop, zvýšený prodej přes internet se očekává v předvánočním období.

Finanční plán

Tento plán je základem každého podnikání. Společníci by podle výsledků finančního plánu měli mít představu o počáteční investici, v jaké výši a jak dlouho se jim vložená částka bude vracet nebo jaké je čekají výdaje a příjmy. Všechny tyto podklady jim dodal bývalý vlastník pan Milan Vala. Společníci zvážili výši jednotlivých rizik i potřebné kroky k tomu, aby se mohli stát vlastníkem z hlediska financí (úvěr pro koupi podílu v podniku v případě Michala Kahaje a Štěpána Kováče).

Stanovené cíle pro první rok podnikání

Společníci si vytvořili a stanovili tyto cíle pro první rok svého podnikání:

- Hlavní cíl - dát podniku novou tvář.
- Provést marketingové změny.
- Pořádat společenské akce.
- Zvýšit tržby v krizových letních měsících oproti minulým rokům.
- Spolupracovat s agenturou Navajm.
- Spolupracovat s vinařstvím Simenon.

Nová tvář podniku

Společníci si dali za cíl pokračovat v práci bývalého majitele pana Milana Valy, ale chtěli i vinotéku pozměnit podle svých představ. Hlavním záměrem bylo, aby každý zákazník zaregistroval tyto změny i to, že vinotéka má nové vlastníky. Zpětnou vazbu očekávali především na sociálních sítích a v hodnocení řízených degustací.

Marketingové změny

Další z cílů, který si společníci stanovili, bylo udělat nezbytné změny v marketingu. Jednalo se o komunikaci se zákazníky a reklamu. Základem bylo založit účty na sociálních sítích, kam přidávají společníci veškeré informace ohledně řízených degustací i běžného provozu a čerpají zpětnou vazbu prostřednictvím komentářů, hodnocení a sdílení. Změna se dotkla také reklamy. Firma se nově prezentuje reklamou na hlavní ulici a letáky se základními informacemi o adrese, otevírací době a řízených degustacích. Do konce tohoto roku chtějí mít společníci alespoň 500 stálých odběratelů a sledování na sociálních sítích

Pořádání společenských akcí

Společníci chtěli využít potenciál trhu i možnosti vinotéky, především místnosti primárně určené pro řízené degustace. Rozhodli se pořádat akce typu maturitních nebo vánočních večírků nebo oslav narozenin. Výhodou těchto akcí je zaplnění volnějších večerů, ve kterých není naplánovaná žádná degustace. Počet odhadovaných společenských akcí pořádaných ve vinotéce na rok 2016 je třicet, u každé z nich se počítalo s obsazeností 30 osob.

Zvýšení tržeb v krizových letních měsících oproti minulým rokům

Ačkoli jsou letní měsíce v mnoha odvětvích považovány za hlavní sezónu, v případě vinotéky Jezuitská toto tvrzení neplatí. Je to dáno především polohou, ve které se vinotéka nachází. Tato vedlejší ulička není turisty příliš hojně vyhledávána a kromě toho, řízené degustace, které tvoří hlavní část zisku, se v letních měsících nepořádají z důvodu malého zájmu. Zvýšení tržeb oproti minulým rokům se podařilo díky lepší reklamě a pružné otevírací době. Tato doba byla přizpůsobena požadavkům zákazníků, často byla prodloužena i do časných ranních hodin. Těmito kroky docílili společníci vyšších tržeb v letních měsících o 7 % proti minulému roku (dle účetnictví bývalého majitele, které mají současní společníci k dispozici).

Spolupráce s agenturou Navajn

Společnost Navajn byla založena v roce 2015 pány Františkem Nahodilem a Martinem Vajčnerem. Zaměřuje se na řízené degustace spojené s poznávací trasou po historických památkách města Znojma a výrobou přírodních vín. V prvním roce působení zorganizovali patnáct prohlídek, v letošním roce jich bylo dvacet pět. Firma Navajn má pro tyto prohlídky od města exkluzivní povolení pořádat zastávky například u rotundy sv. Kateřiny v nočních hodinách po skončení otevírací doby areálu a toto povolení dělá z letní prohlídky v nočních hodinách jedinečnou záležitost. O historický výklad se starají školení průvodci Miloš Porupka a Daniel Rubeš. Z rozhovoru s Františkem Nahodilem, který je v plném přepisu v příloze, jsem se dověděl, že spolupráce mezi vinotékou a agenturou Navajn začala během tohoto roku a spočívá ve spolupráci při pořádání řízených degustací s prohlídkou města. Konkrétně agentura využívá prostory vinotéky pro začátky a konce svých akcí. Výhody pro společnost Navajn z této spolupráce spočívají v tom, že mohou přivítat své klienty v příjemném prostředí, kde jim představí svoji agenturu společně s úvodními slovy a poskytnou první vzorek večera. Výhody pro vinotéku plynou z tržeb, které utrží vinotéka z prodeje vína klientům agentury, kteří zůstanou ve vinotéce po skončení oficiálního programu agentury po zbytek večera. Spojením se společností Navajn se podařilo během necelého roku oslovit přes 500 nových zákazníků.

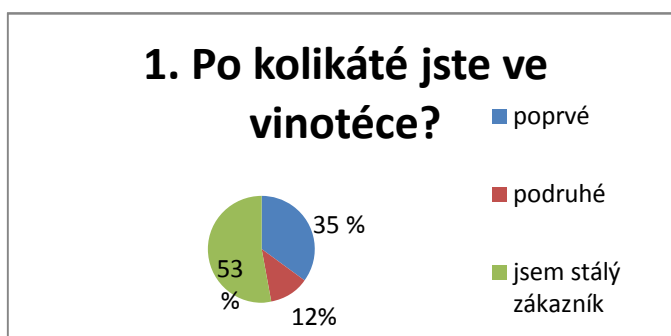
Spolupráce s vinařstvím Simenon

Toto vinařství bylo založeno roku 2012, s roční produkcí do deseti tisíc lahví se řadí do kategorie malovinařství. Vína uváděná na trh jsou vedena jako moravská zemská vína s dosažením přívlaskových hodnot. Sídlo firmy se nachází ve Chvalovicích nedaleko Znojma v nově zrekonstruovaném sklepě i s ubytováním. Štěpán Kováč, hlavní sommelier vinotéky, se rozhodl pro tuto spolupráci, protože chtěl rozšířit řady dodavatelů a nabídnout tak zákazníkům další možnost výběru z vinné karty. Společníci si dali za cíl zorganizovat ve spolupráci s tímto vinařstvím v roce 2016 řízenou degustaci s odhadovanou účastí třicet osob a zároveň odhadem prodaných lahví vína od vinařství Simenon na 35-70 měsíčně.

Anketa

Abych zjistil, jaký mají zákazníci vinotéky názor na tuto firmu a vztah k ní, zvolil jsem dotazníkové šetření. Dotazníky vyplňovali zákazníci přímo ve vinotéce. Sběr těchto dat jsem rozdělil do jednotlivých dní třetího listopadového týdne. Celkový počet respondentů se vyšplhal na číslo 256.

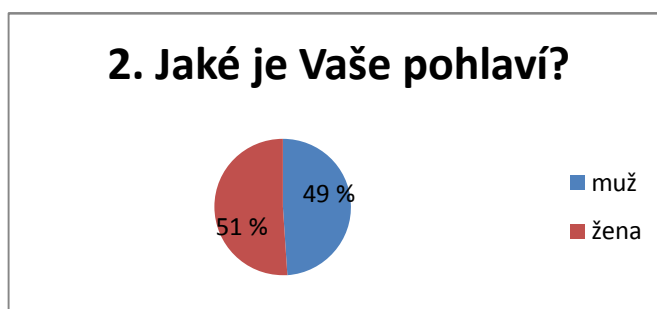
Obrázek č. 7: Po kolikáté jste ve vinotéce?



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf dokazuje, že pro většinu zákazníků se jedná minimálně o druhou návštěvu vinotéky. Na jednu stranu je určitě dobré, že se vinotéka může opřít o své stálé zákazníky, ale na druhou stranu to ukazuje na nedostatky v oslovování nových zákazníků. O tomto problému společníci vědí a snaží se na něm pracovat prostřednictvím reklamy a aktivit na sociálních sítích. Bývalý vlastník pan Vala tyto sociální sítě ignoroval, z tohoto důvodu museli společníci hned po převzetí vinotéky založit účty na sociálních sítích a začít cílit na nové zákazníky. Tato aktivita se během roku projevila, ale dle výsledků první otázky by měli společníci do reklamy investovat více financí a času, pokud chtějí svou vinotéku dostat do povědomí nových zákazníků.

Obrázek č. 8: Jaké je Vaše pohlaví?

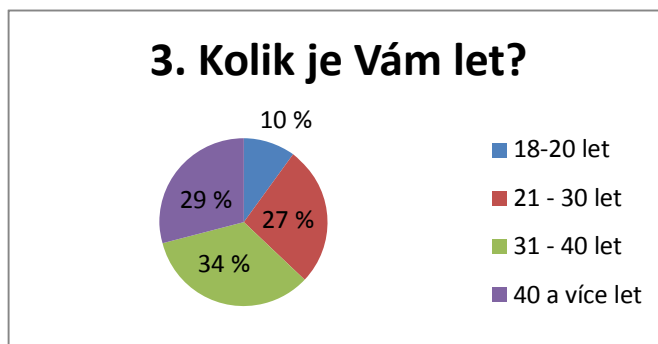


Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu jasně vyplývá, že vinotéka necílí pouze na jedno pohlaví. Vinařská kultura je v tomto ohledu jiná než například u piva nebo u tvrdého alkoholu. Vinotéka Jezuitská se profiluje jako tradiční vinotéka v budově z 15. století s řadou klasických prvků, jako jsou například kamenná pec, dřevěné stoly, židle atd. v kombinaci s novými technologiemi, jako je klimatizovaná vinotéka, wifi připojení (které se tak úplně nehodí do konceptu klasické vinotéky, ale v této době je funkční wifi připojení pro zákazníky důležité). Z těchto důvodů je vinotéka

Jezuitská dokonalým místem pro trávení volného času pro obě pohlaví. Vinotéku navštěvují páry i jednotlivci nebo skupiny přátel či rodiny.

Obrázek č. 9: Kolik je Vám let?



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u pohlaví jsou i věkové skupiny zákazníků vinotéky rozmanité. Nejmenší zastoupení má skupina do dvaceti let, na niž se vinotéka nijak nespécializuje a nesnaží se tyto zákazníky oslovovat něčím novým. Je to dáno tím, že v tomto věku lidé dostatečně nedocení kvalitní víno ani úroveň, kterou se chtějí společníci prezentovat, na rozdíl od skupiny, která má v dotazníku největší zastoupení, a to jsou třicátníci. Na skupinu ve věku třicet let a více se podnik snaží cílit, protože tato skupina nejčastěji navštěvuje řízené degustace a utrací ve vinotéce nejvíce peněz. Od lidí v tomto věku mají společníci nejpozitivnější zpětnou vazbu. Na lidi ve věku dvacet až třicet let se podnik snaží také cílit. U této skupiny zaznamenali společníci největší nárůst návštěv v důsledku propagace vinotéky na sociálních sítích. Aktivita na sociálních sítích zaznamenala během roku kladnou zpětnou vazbu.

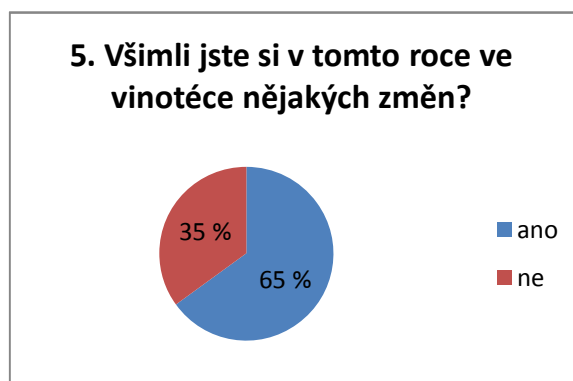
Obrázek č. 10: Jaký je důvod Vaší návštěvy?



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku ukazují, že většina respondentů navštívila vinotéku za účelem běžného posezení s přáteli či rodinou, nikoli kvůli páteční řízené degustaci. Několikrát jsem se již v práci zmínil, že řízené degustace mají velký podíl na zisku tohoto podniku. Ovšem tento graf mé tvrzení vyvrací, je to dáno tím, že řízené degustace se konají jen jednou týdně. Z tohoto grafu nepoznáme, která skupina zákazníků utratí ve vinotéce více peněz a tím pádem která skupina je pro vinotéku lukrativnější. Z rozhovorů se společníky jsem se dověděl, že výhodnější je pořádání řízených degustací, firemních, vánočních nebo maturitních večírků. Lidé zaplatí za vstup na degustaci nebo za pronajmutí prostor na večírek a ještě za objednané víno a pochutiny. Po řízených degustacích bývá u zákazníků zvykem, že ve vinotéce zůstanou ještě na několik dalších vzorků, z toho plynou další položky do tržby.

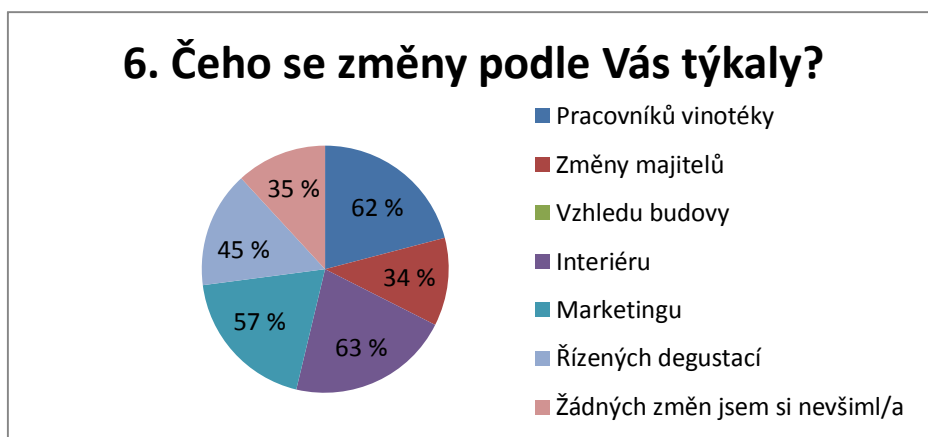
Obrázek č. 11: Všimli jste si v tomto roce ve vinotéce nějakých změn?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek této otázky je pro společníky velmi důležitý. Změny ve vinotéce zpozorovali všichni, pro které to byla v době vyplňování dotazníku alespoň druhá návštěva. Naopak změny nepozorovali jen ti zákazníci, kteří byli ve vinotéce poprvé, což je pochopitelné. Další fakt vyplývající z tohoto grafu je ten, že všichni ti, kteří byli při vyplňování dotazníku ve vinotéce alespoň podruhé, zároveň byli ve vinotéce podruhé již v tomto roce. Opět to dokazuje fakt, že vinotéka nemá nouzi o stálé zákazníky, kteří jsou velmi citliví a všímaví, co se týká změn ve vinotéce.

Obrázek č. 12: Čeho se změny podle Vás týkaly?



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že nějakých změn si všimli všichni, kteří jsou ve vinotéce dnes alespoň podruhé. Změna na pracovních pozicích je zřejmá na první pohled. Bývalý majitel pan Vala obsluhoval a řídil vinotéku sám se svojí manželkou. Nyní se přímo za barem a v běžném provozu pohybují sami společníci. O změně majitelů ví jen ti opravdu stálí zákazníci, kteří jsou v kontaktu s bývalým majitelem nebo se zapovídali s novými společníky. Je však znepokojivé, že se změna majitelů nijak zásadně nepodepsala na celkovém profilu podniku jako takovém. Společníci by měli učinit kroky, aby bylo na první pohled zřejmé, že vinotéku převzal někdo jiný a snaží se dát podniku nový směr. Stejně tak si nikdo nevšiml změny na budově, a to zkrátka proto, že žádné změny jako například nová okna nebo barva fasády neproběhly. Na druhou stranu změna interiéru je vidět na první pohled, což také zákazníci ocenili. Marketingové změny hosté také zaregistrovali, stejně tak jako určité změny v řízených degustacích. Zejména poslední změna je pro společníky dobrá zpráva.

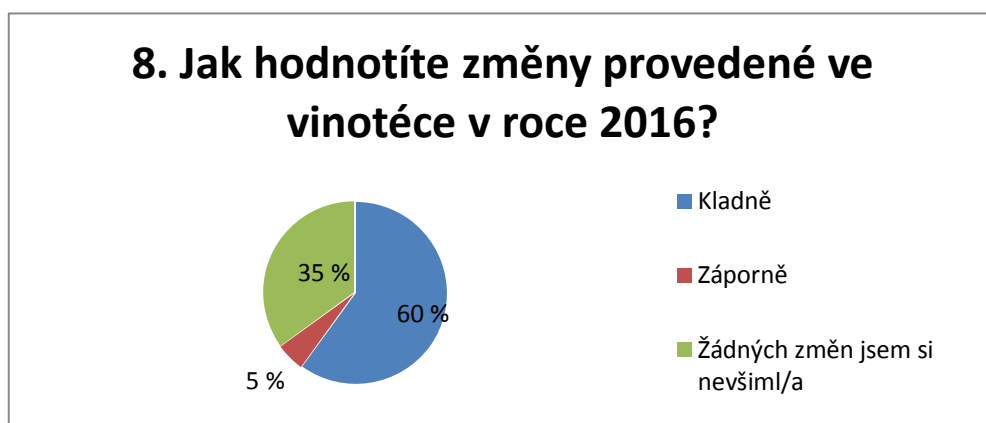
Obrázek č. 13: Víte o tom, že má vinotéka účty na sociálních sítích?



Zdroj: vlastní zpracování

Sociální sítě jsem zmiňoval již několikrát. V dnešní době je velice důležité udržovat kontakt se svými zákazníky, klienty nebo fanoušky právě prostřednictvím těchto sociálních sítí. Tato forma marketingu se v posledních letech ukázala jako velmi efektivní a zároveň finančně nenáročná. Přístup na sítě má správce i uživatel téměř nepřetržitý prostřednictvím smartphonů, tabletů atd. Správce takové sítě se nemusí složitě přihlašovat na stolním počítači, ale několika kliknutími na svém telefonu ve správné aplikaci může okamžitě informovat své zákazníky o aktuálním dění, novinkách nebo informacích ohledně řízených degustací a mnoho dalšího.

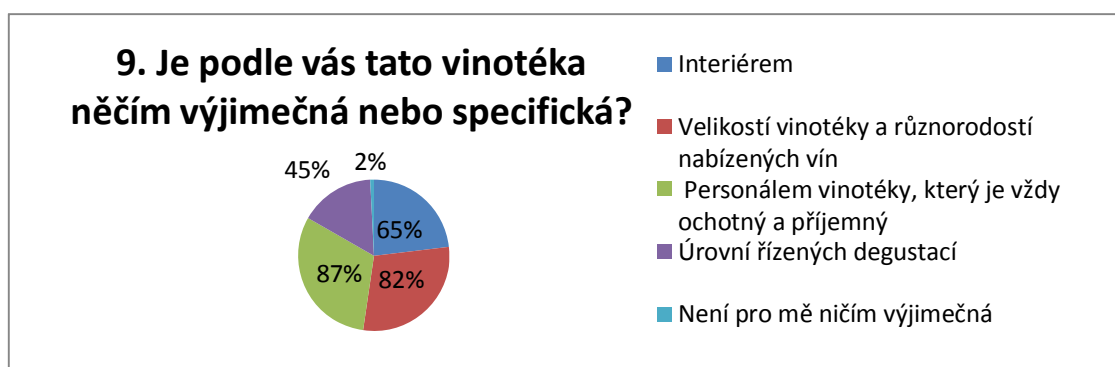
Obrázek č. 14: Jak hodnotíte změny provedené ve vinotéce v roce 2016?



Zdroj: vlastní zpracování

Většina zákazníků, kteří zaznamenali v roce 2016 ve vinotéce určité změny, je hodnotí kladně. Žádných změn si nevšimlo stejné procento lidí jako procento zákazníků, kteří byli ve vinotéce v den vyplňování dotazníku poprvé. Ovšem je tady i 5 % respondentů, kteří provedené změny hodnotí záporně. Tento fakt by společníci do budoucna měli brát v úvahu a například prostřednictvím ankety na sociálních sítích se zeptat přímo svých hostů, jaké změny by uvítali. Na druhou stranu je třeba zmínit, že všem lidem se vyhovět nedá, jednomu se líbí to a jinému zase ono. Při současném trendu, kdy se ve Znojmě během posledních dvou let otevřely v blízkosti vinotéky Jezuitská tři nové vinotéky nebo vinárny, by však měli společníci bojovat o spokojenost každého jednoho zákazníka.

Obrázek č. 15: Je podle Vás tato vinotéka něčím výjimečná nebo specifická?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější je tento poslední graf, ve kterém se naprostá většina zákazníků shodla, že vinotéka Jezuitská je pro ně něčím specifická. Tento fakt by si společníci měli uvědomit a vážit si ohodnocení, které se jejich podniku dostalo. Na druhou stranu by se měli zamyslet nad jednotlivými odpověďmi a posoudit, kolik z uvedených odpovědí se týká změn z jejich iniciativy a kolik dotázaných ohodnotilo vinotéku jako takovou, jak ji založil pan Milan Vala. Interiér a koncept vinotéky i klimatizovaná vinotéka je zásluhou právě bývalého majitele a zakladatele této vinotéky. Každopádně pro společníky je ohodnocením celoroční práce velké procento odpovídajících, kteří uvedli fakty, na kterých se noví společníci přímo podíleli. Odpověď, že personál je vždy ochotný a příjemný, mluví za vše.

4.2 Diskuze výsledků

Z provedené SWOT analýzy jsem zjistil, že se vinotéka Jezuitská profiluje jako podnik se strategií WO. To znamená, že by se měl podnik snažit prostřednictvím svých příležitostí eliminovat slabé stránky. Společníci by například mohli využít kuchyni, která je součástí zázemí vinotéky, pro přípravu jednoduchých pokrmů. Tímto rozhodnutím by podnik srovnal krok s některými konkurenčními podniky a před některými by se dostal v tomto ohledu naopak do výhody.

Z výsledků STEP analýzy jsem zjistil, že podnik Vinotéka Jezuitská bude nejvíce ovlivněn sociálně kulturními faktory, protože výše tržeb je dána počtem zákazníků, kteří vinotéku navštíví. Cílem společníků je samozřejmě uspokojit co největší možný počet zákazníků.

Z výsledků Porterova modelu pěti sil vychází, že vinotéce hrozí vstup konkurence do odvětví, protože vinařské odvětví je v regionu jižní Morava a znojemském mikroregionu na vzestupu. Díky dobrým vztahům a vazbám nehrozí vinotéce v nejbližší době žádné změny mezi dodavateli. U velkých dodavatelů je vyjednávací síla na straně dodavatele, kdežto u malých dodavatelů si

podmínky můžou do určité míry klást společníci. Možnou hrozbu tvoří restaurace, kavárny nebo bary, které by mohli zákazníci vyhledávat jako náhradu za vinotéku. Konkurenční boj mezi podniky, které cílí na stejnou skupinu zákazníků, se odehrává především prostřednictvím počtu nabízených vín a kvality služeb, nikoli prostřednictvím nízké ceny.

Prostřednictvím analýzy konkurence jsem zjistil, že vinotéka Jezuitská má v okruhu jednoho kilometru hned sedm konkurenčních podniků, kteří jsou přímou konkurencí s ohledem na velmi podobný nabízený sortiment i služby. Mezi další konkurenční podniky se mohou počítat restaurace, kavárny nebo bary, kterých je v okolí vinotéky deset, ale tato zařízení se nespécializují přímo na víno.

Dále jsem z dotazníkového šetření zjistil, že vinotéka má dostatečnou základnu pravidelných zákazníků. V podstatě se nedá určit, na které pohlaví by měla vinotéka svou reklamou více cílit, protože je oblíbená u žen i mužů, obě tato pohlaví navštěvují vinotéku téměř ve stejném poměru. Věková skupina, která se nejčastěji objevila v dotazníku, byla skupina ve věku 30 až 40 let. Jako zvolený důvod návštěvy vinotéky zákazníci nejčastěji označili posezení u sklenice vína, nikoli řízenou degustaci. Pozitivní byl výsledek páté otázky, kde si všichni, kteří navštívili vinotéku alespoň podruhé, všimli v tomto roce ve vinotéce nějakých změn, a to nejčastěji personálních změn, dále změn v interiéru vinotéky nebo ve fungování marketingu. Většina respondentů také zaregistrovala aktivity vinotéky na různých sociálních sítích. Změny provedené ve vinotéce během roku 2016 ohodnotilo 60 % dotázaných kladně a až pro 98 % je vinotéka Jezuitská něčím výjimečnou nebo specifickou.

4.3 Návrhy opatření

Výsledky analýz i dotazníku jako takové nedopadly vůbec špatně, vinotéka se prezentuje jako konkurenceschopný podnik, který má dostatečný počet stálých zákazníků i schopné majitele. Já osobně vidím velké nedostatky ve změnách, které společníci během roku provedli a udělali, respektive neudělali. Sám žádnou firmu nevladím, ale v podnikatelské sféře se pohybuji skrze svého otce v podstatě celý život a spoustu věcí jsem se naučil právě od něj a samozřejmě také ve školách, v předmětech zaměřených na tuto problematiku, např. na střední škole hodiny ekonomiky, ekonomie nebo marketingu. Na tyto předměty v podstatě navazují i ty na vysoké škole, například řízení podniku, podniková ekonomika nebo managementy (krizový, personální, strategický, procesní) atd. Ze všech těchto předmětů a sledováním podnikání svého otce, který vlastní malý penzion ve Znojme a v letní sezóně se věnuje prodeji ovoce a zeleniny, jsem nabyl pocitu, který jsem už dříve zmiňoval. Aby totiž každá firma na trhu uspěla, musí být kromě

jiného především něčím specifická, jedinečná, průlomová. Když chtěl táta během několika let svého podnikání přejít na vyšší úroveň, vždy musel udělat něco radikálního. Na penzionu se většinou jednalo například o vymalování pokojů, jídelny, recepce, o novou fasádu nebo koupi nového vybavení pokojů. To nejdůležitější ovšem bylo, jak tyto změny provedl. Nikdy nevymaloval pokoje opět stejnou barvou, právě naopak. Pokoje, které byly původně bílé, vymaloval na červenou, původně modré zase na zeleno atd., aby si i stálý zákazník hned u dveří všiml, že je něco jinak, že je něco nové, dobře udržované, zkrátka lepší, než když tady byl naposled. A přesně tento wow efekt po změně majitelů ve vinotéce Jezuitská chybí. Mé návrhy směrem ke společníkům jsou následující.

1. Podívat se na svůj podnik očima zákazníka.

To znamená projít si veškerý proces od příchodu do vinotéky přes objednání až k placení. Já jsem si tento proces ve vinotéce několikrát prošel za bývalého majitele i pod novými vlastníky a zjistil jsem, že na první pohled se až na pár přidanych stolů moc nezměnilo. Navrhl jsem proto zvenku upravit barvu fasády společně s reklamou na dveřích. To je první, co zákazník přicházející do vinotéky vidí, a zde začíná první dojem zákazníka o vinotéce (je dům udržovaný, nebo je na něm popraskaná omítka, je přede dveřmi zameteno atd.).

2. Přizpůsobit marketing

Společníci udělali v oblasti marketingu určitý kus práce, ale podle mého názoru se v tomto časovém horizontu dalo udělat mnohem více, než jen nechat si udělat nové vizitky, letáky a jednu malou reklamu na zdi domu na hlavní silnici. Mé návrhy byly udělat nové logo, současné logo společně s řadou dalších věcí pouze „zdedili“ po bývalém majiteli. V dnešní době mění svá loga i takové firmy, jako je například Coca-cola, Google.com nebo Instagram, které jsou zaběhlými firmami s počtem uživatelů počítaným na stovky miliónů po celém světě. To jen dokládá fakt, že i logo může stavět na tradici, ale je možné na něm udělat určité úpravy, které povedou k modernější propagaci firmy. Toto nové logo jsem navrhoval použít samozřejmě na profilech na všech sociálních sítích, ale hlavně na vstupních dveřích do vinotéky a na několika strategických místech ve vinotéce, aby se dostalo do povědomí všech zákazníků.

3. Změna pracovního oděvu

Formát pracovního oděvu ve vinotéce je opět pozůstatek bývalého majitele. Společníci obsluhují sice v čistém a upraveném oděvu, který je ale celý černý. Tento pracovní outfit zahrnuje černé tričko s límečkem (tzv. polokošile), černé kalhoty a černé boty. Dojem z tohoto celku je poněkud smutný, pochmurný, neveselý a hodí se spíše pro pracovníky pohřební služby. Společníkům jsem

navrhoval alespon̄ změnit barvu trička a nechat si na něj opět v rámci propagace podniku vytisknout logo firmy.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základně několika analýz určit, zda je, nebo není podnik Vinotéka Jezuitská konkurenceschopný, dále analyzovat cíle, které si stanovili společníci této vinotéky na první rok svého společného podnikání. Součástí této analýzy bylo dotazníkové šetření, které jsem spolu s ostatními cíli práce vyhodnotil a navrhl potřebná opatření.

Teoreticko-metodologická část byla zaměřena na osvětlení několika pojmů, přičemž jsem pracoval s informacemi z uvedených zdrojů.

Praktická část byla zaměřena na tvorbu již zmiňovaných analýz, konkrétně SWOT analýzy, analýzy konkurence STEP analýzy a analýzy Porterova modelu pěti sil. Tyto analýzy jsem následně i s dotazníkovým šetřením vyhodnotil a stanovil návrhy opatření. V práci byly splněny všechny stanovené cíle.

VO1: Byly provedené změny dostatečné na to, aby si i stálí zákazníci všimli, že došlo ke změně majitelů? NEBYLY

VO2: Je firma Vinshop s.r.o. na trhu jedinečná a unikátní prostřednictvím své vinotéky? ANO

VO3: Splnili společníci veškeré úkoly, které si pro první rok stanovili? NESPLNILI

VO4: Je vinotéka Jezuitská konkurenceschopná? ANO

Seznam zdrojů

A) vnitropodnikové materiály, statistiky, právní předpisy, normy, ověřené technologie, užité vzory a další institucionální zdroje

BUSINESSINFO, 2014. Obchodní korporace – založení a vznik. In: *BusinessInfo.cz*. [online]. 1. ledna 2014 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=1>

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání (také živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi*. [online]. [Cit. 2016-11-14]. <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi*. [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. In: *Zákony pro lidi*. [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

EU, 2008. Příloha č. 1 Nařízení Evropské komise č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008. In: Úřední věstník Evropské unie, s. 36. [online]. Brusel: Evropská unie, 9. srpna 2008 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0800&qid=1457790083222&from=CS>

B) knihy, kvalifikační práce

BLACKWELL, E. 1993. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

FOTR, J. 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 1999, 214 s. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, J. a I. SOUČEK. 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

HARTMANOVÁ, A. 2015. *Zakladatelský projekt senior centra*. České Budějovice. Bakalářská práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Ústav podnikové strategie. 78 s.

MARTINOVIČOVÁ, D. a J. TABAS. 2009. *Nauka o podnikání*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009, 109 s. ISBN 978-80-214-3851-4.

SRPOVÁ, J. a kolektiv. 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 2007, 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

SRPOVÁ, J. et. al. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ. 2010. *Strategický management* [CD]. 3. upravené vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2010, 116 s. ISBN 978-80-87278-30-7.

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kolektiv. 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kolektiv. 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

C) jiné

ipodnikatel.cz, 2014. Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. In: *ipodnikatel.cz* [online]. 2014-01-22 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>

Chleboun M., 2011. Začínáme podnikat: Zakládáme společnost s ručením omezeným. In: *penize.cz* [online]. 2013-12-12 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.penze.cz/podnikani/226436-zaciname-podnikat-zakladame-spolecnost-s-rucenim-omezenym>

Vinotéka. Vína z Moravy vína z Čech [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/cesty-za-vinem/certifikace/37-kategorie-definice-a-seznam-certifikovanych-zarizeni.htm>

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Příklad silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb..... | 13 |
| Tabulka č. 2: SWOT analýza..... | 23 |
| Tabulka č. 3: Interní analýza faktorů dle matice IFE..... | 26 |
| Tabulka č. 4: Externí analýza faktorů dle matice EFE..... | 27 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Čtyři druhy faktorů | 11 |
| Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil | 12 |
| Obrázek č. 3: Výsledná matice | 14 |
| Obrázek č. 4: Sestavení matice SWOT | 27 |
| Obrázek č. 5: Faktory STEP analýzy | 29 |
| Obrázek č. 6: Mapa podniků | 34 |
| Obrázek č. 7: Po kolikáté jste ve vinotéce? | 38 |
| Obrázek č. 8: Jaké je Vaše pohlaví? | 38 |
| Obrázek č. 9: Kolik je Vám let? | 39 |
| Obrázek č. 10: Jaký je důvod Vaší návštěvy? | 39 |
| Obrázek č. 11: Všimli jste si v tomto roce ve vinotéce nějakých změn? | 40 |
| Obrázek č. 12: Čeho se změny podle Vás týkaly? | 41 |
| Obrázek č. 13: Víte o tom, že má vinotéka účty na sociálních sítích? | 41 |
| Obrázek č. 14: Jak hodnotíte změny provedené ve vinotéce v roce 2016? | 42 |
| Obrázek č. 15: Je podle Vás tato vinotéka něčím výjimečná nebo specifická? | 43 |

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

1. Dnes jste ve vinotéce?
 - a. Poprvé
 - b. Podruhé
 - c. Jsem stálý zákazník
2. Jaké je vaše pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena
3. Kolik je Vám let?
 - a. 18-20
 - b. 21-30
 - c. 31-40
 - d. 41 a více
4. Jaký je důvod Vaší návštěvy?
 - a. Řízená degustace
 - b. Posezení u sklenice vína
5. Všimli jste si v tomto roce ve vinotéce nějakých změn?
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Čeho se změny podle Vás týkaly?
 - a. Pracovníků vinotéky
 - b. Změny majitelů
 - c. Vzhledu budovy
 - d. Interiéru
 - e. Marketingu
 - f. Řízených degustací
 - g. Žádných změn jsem si nevšiml/a
7. Víte o tom, že vinotéka má účty na sociálních sítích?
 - a. Ano, vím
 - b. Ne, nevím

8. Jak hodnotíte změny provedené ve vinotéce v roce 2016?
 - a. Kladně
 - b. Záporně
 - c. Žádných změn jsem si nevšiml/a
9. Je podle vás vinotéka něčím výjimečná nebo specifická?
 - a. Interiérem
 - b. Velikostí vinotéky a různorodostí nabízených vín
 - c. Personálem, který je vždy ochotný a příjemný
 - d. Úrovní degustací
 - e. Není pro mě ničím výjimečná

Příloha č. 2: Přepis rozhovorů

Úplný přepis rozhovorů, které jsem vedl postupně s Milanem Valem, který vinotéku Jezuitskou založil, a nynějšími majiteli a společníky Štěpánem Kováčem, Janem Valem, Michalem Kahajem a Petrem Valem. Dále jsem vyzpovídal nového dodavatele Lukáše Kovalského za společnost Simenon a Františka Nahodila za agenturu Navajn.

Milan Vala

Dobrý den. pane Valo, z kraje rozhovoru se prosím trochu představte

Dobrý den Filipe. Pocházím ze Znojma, studoval jsem v Brně. Jsem elektrotechnik slaboproudař. V mládí jsem se aktivně věnoval sportovní střelbě, největší úspěchem bylo čtvrté místo na MČR. Pak následovaly dva roky vojny a za tři roky po vojně jsem se oženil. Mým největším koníčkem byl poslech kvalitní hudby, říkali nám HIFISTI. Desky nebyly běžně k mání, takže jsme je sháněli po burzách a půjčovali mezi sebou, nahrávali si je na kazety. Pak přišel rok 1989 a s ním i různé možnosti.

Kdy a jak jste se dostal k podnikání?

Podnikání vyplynulo z mého koníčku, protože začala éra CD desek a na trhu byl velmi omezený výběr. Takže krátce po revoluci jsme se domluvili se švagrem a jedním kamarádem a rozjeli prodej CD desek ve Znojmě. Nejdřív na trhu, pak malý obchůdek u kina a po roce jsme otevřeli velkou prodejnu PLAY-POINT v centru města.

V jakých oborech, jste za ta léta podnikal?

V průběhu let 1991-2000: několik firem s různým počtem společníků (3-9), obory od prodeje od potravin po domácí potřeby, počty zaměstnanců až 120. Po roce 2000 už jsem si ponechal pouze PLAY-POINT. Bohužel situace na trhu se začala velmi zhoršovat, neboť stát podporoval velké cizí firmy na úkor drobných vlastních podnikatelů (ostatně to dělá dodnes) a různé super-hyper markety nás postupně zničily.

Kdy a proč jste se rozhodl založit zrovna vinotéku?

V oboru CD/elektro se po vstupu do EU již nedalo uživit, takže jsem přemýšlel, co dál. Jelikož v průběhu let se mým dalším koníčkem stalo pití kvalitních vín a cestování za vínem, tak když se naskytla možnost krásných stylových prostor na Jezuitské ulici v centru Znojma, šel jsem do toho. Na hypotéku jsme se ženou pořídili stávající dům a od roku 2009 jsme zde postupně vytvořili klimatizovanou vinotéku s vinárnou.

Co vám vinotéka za dobu provozu dala a co naopak vzala?

Velmi nás tato činnost bavila, byli jsme neustále mezi lidmi, zákazníci byli u nás spokojeni a vraceli se k nám z celé republiky. Na druhou stranu jsme zcela ztratili volný čas.

Proč jste se rozhodl vinotéku předat svým synům a dalším dvěma společníkům?

Po nástupu nynější vlády k moci došlo k velkému zlomu. Vláda dělá jedno opatření za druhým, aby drobné podnikání zcela zničila. Obrovské dotace velkým firmám, pomlouvání v médiích a buzerace živnostníků. Po „vynálezu“ udavačsko-fizlovského systému EET mi došla trpělivost a energie na další pokračování. Nemám již sílu něco měnit, a tak jsem se rozhodl po 25 letech podnikání vše ukončit a prodat. V rodině z toho vznikla roztržka, protože manželce to bylo líto prodat a protože moji synové chtěli pokračovat, tak nakonec jsem provozovnu prodal firmě, kterou si založili synové ještě s dvěma společníky.

Děkuji za rozhovor, pane Valo.

Není zač.



Štěpán Kováč

Dobrý den. Štěpáne, na začátek mi povězte něco málo o sobě.

Dobrý den Filipe, bude mi 23 let, jsem studentem třetího ročníku v bakalářském programu oboru marketing a management na zdejší vysoké škole SVŠE ZNOJMO. Mezi mé koníčky kromě práce s vínem patří sporty jako například florbal a hokej na amatérské úrovni. Ve zbytku volného času se věnuji své přítelkyni a rodině.

Vinotéka dříve fungovala jako rodinný podnik, jak ses dostal ke spolumajitelství?

Začalo to pouhým telefonátem, volal mi spolužák ze střední školy, dnes již také spolumajitel vinotéky. Jelikož věděl, že se zajímám o víno, nabídl mi stát se spolumajitelem a hlavním someliérem ve vinotéce Jezuitská, vysvětlil mi, že bývalý majitel pan Vala přenechává firmu svým synům a hledají ještě dva společníky. V tu chvíli jsem věděl, že je to jedinečná příležitost, jak se zdokonalit v tom, co mě baví a zároveň pracovat ve svém. Velice se mi líbila myšlenka nebýt zaměstnancem. Poté jsem se seznámil se všemi okolnostmi budoucího spolumajitelství. Součástí bylo šestiměsíční seznámení se s fungováním již zaběhnuté vinotéky. Tento proces byl náročný, ale nezbytný. Zaučoval nás zakladatel této firmy pan Vala. I když už to bude rok, co s kluky podnikáme sami, pan Vala je nám se svými radami stále k dispozici.

Nově jste vlastníci čtyři, jaké máš ty kompetence?

Hned na začátku bylo důležité rozdělit si role. Jak už jsem uvedl výše, zastávám funkci hlavního someliéra, to znamená, že se starám o řízené degustace, kontakt s vinaři, objednávky zboží, prodej vína, ale i běžný provoz.

Jak se zatím jeví spolupráce s ostatními spolumajiteli? Určitě je náročné shodnout se ve 4 lidech na důležitých záležitostech.

Tuto připomínku jsem slyšel již nesčetněkrát, samozřejmě nikdy nevíte, co se může stát, ale v tuto chvíli můžu říct, že spolu žádné problémy nemáme. Je to dáno hlavně tím, že jsme si dopředu podle zaměření každého z nás stanovili kompetence. Samozřejmě jsou záležitosti, na kterých se musíme shodnout všichni, ale ani v těchto případech zatím nebyl problém.

Jak bys zhodnotil tvůj první rok, coby spolumajitel

Navázal jsem plno nových kontaktů. Práce v mladém kolektivu mi dodává stále motivaci se zlepšovat. Ačkoli mám plno starostí, které běžný student v mém věku nemá, jako například

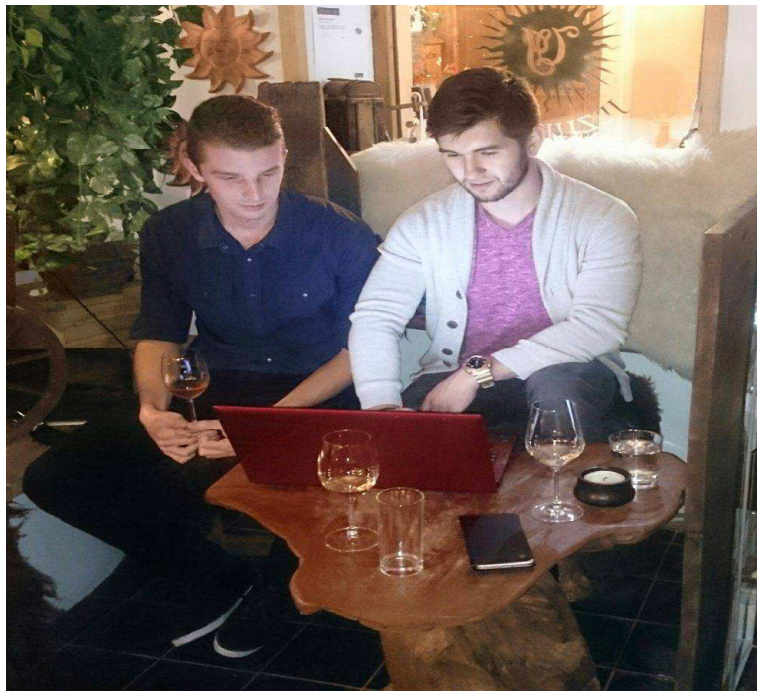
splátky úvěru, každodenní stres vyplývající z podnikání a téměř žádný volný čas, tak toho nelituji. Během tohoto roku jsem nabyl mnoho zkušeností, jak to funguje v tržní sféře.

Nastaly nějaké změny oproti předchozímu fungování pod bývalým vlastníkem?

Změny samozřejmě nastaly. Zčásti jsme se snažili zachovat určité aspekty dosavadního fungování, ale chtěli jsme tomu dát novou, svoji tvář. Než byla firma oficiálně přeepsaná na nás, udělali jsme si několik analýz, abychom věděli, o co se můžeme opřít a na co si naopak dát pozor. Také jsme si stanovili spoustu cílů především na první rok, přece jenom vše je pro nás nové a nechtěli jsme nic plánovat na dlouhá léta dopředu. V tomto roce jsme si chtěli všechno takzvaně osahat a na další roky si můžeme stanovit náročnější i dlouhodobější cíle.

Děkuji za rozhovor.

Není za co, rád jsem pomohl.



Jan Vala

Dobrý den, Honzo, na začátek mi prosím sdělte něco o vás.

Dobrý den Filipe, je mi 24 let a v roce 2012 jsem úspěšně odmaturoval na obchodní akademii ve Znojmě. Od roku 2013 do roku 2016 jsem pracoval ve vinotéce u svého otce na částečný úvazek a teď ji první rok se společníky vlastním, takže většinu času trávím v práci, ale když už mám nějaký volný čas, tak se rád podívám na dobrý film a také rád sportuji, v létě kolo a v zimě lyže.

Co jste říkal na to, že Váš otec chce vinotéku prodat?

Původně chtěl vinotéku úplně prodat úplně cizím lidem, my jsme ho ale s bratrem nakonec přemluvili, aby ji nechal nám a my mohli v jeho dlouholeté práci dále pokračovat. Bylo ale potřeba sehnat další dva společníky, aby se vytvořilo s. r. o., z čehož jsem ze začátku neměl moc dobrý pocit, protože to býval čistě rodinný podnik, ale zmíněné společníky jsme i s bratrem již několik let znali, takže tohle celý proces ulehčovalo.

Jak probíhá spolupráce se Štěpánem, Michalem a Vaším bratrem Petrem?

Začátek byl celkem náročný jak v komunikaci a spolupráci mezi námi společníky, tak i s mými rodiči, kteří se nám stále ještě snaží s firmou v různých věcech pomáhat. Myslím si ale, že se naše vzájemné vztahy po téměř roční spolupráci postupně zlepšují. Doufám, že mému tátovi neuděláme ostudu a brzy povedeme vinotéku stejně kvalitně, jako to dokázal on, nebo třeba ještě lépe.

Jakou roli máš ve vašem týmu a jaké práce ve vinotéce vykonáváš?

Já mám ve firmě více úkolů. Starám se o úklid a chystání vinotéky na různé akce, s čímž mi samozřejmě kluci často pomůžou. Spravuji a aktualizuji náš e-shop, web, facebook, vyhodnocování degustací. Starám se i o zařazování a oceňování zboží. Dále jsem i v obsluze společně s ostatními členy našeho týmu. Mám určené směny, ale přes týden se vzájemně prostřídáme nebo za sebe zaskakujeme, když někdo nemůže nebo nestíhá přijít. Někdy musíme být na „place“ všichni.

Děkuji za rozhovor, Honzo.

Já děkuji za možnost se vyjádřit.



Michal Kahaj

Dobrý den, Michale, nejdříve se prosím krátce představte.

Dobrý den Filipe, mám dvacet dva let, bydlím ve Znojmě, studoval jsem na zdejší obchodní akademii, kde jsem také úspěšně odmaturoval, poté jsem pokračoval na vysokou školu, kterou letos doufám úspěšně zakončím bakalářským titulem. Ve volném čase rád sportuji, ale poslední dobou ho moc není, jelikož kromě vinotéky dojíždím ještě do práce do Brna.

Jakou máte v Brně práci a jak zvládáte zkombinovat práci ve vinotéce a v zaměstnání?

Pracuji ve společnosti Seznam.cz na pozici account manager. Tuto práci mám ve všední dny do odpoledních hodin. Po návratu z Brna chodím každý den vypomáhat ještě do vinotéky. Je to náročné, důležité je dobře si rozdělit čas a práci, kterou chcete stihnout.

Jak jste se dostal ke spolumlastnictví firmy Vinshop s.r.o., která provozuje vinotéku Jezuitská?

Oslovil mě bývalý majitel pan Vala s nabídkou stát se společníkem ve firmě vinshop s. r. o. společně s jeho syny Honzem a Petrem a dalším společníkem Štěpánem. Samozřejmě jsem se nerozhodl hned, vždy jsem se viděl spíše jako zaměstnanec v nějaké stabilní firmě s možností kariérního postupu, ale nakonec jsem se rozhodl nabídku přijmout.

Jaké plníte ve vinotéce úkoly?

Starám se o účetní agendu, komunikaci s úřady, hlídám termíny splatnosti veškerých faktur, ale samozřejmě pomáhám i s běžným provozem.

Děkuji za Vaše odpovědi.

Není za co.



Petr Vala

Dobrý den, Petře, nejdříve mi řekněte něco o vás.

Dobrý den Filipe, mám dvacet jedna let, pocházím ze Znojma, vystudoval jsem zde gymnázium a v současné době jsem studentem na Mendelově univerzitě v Brně, obor vinohradnictví a vinařství.

Jak jste se tvářil na to, že chce váš otec přenechat rodinnou firmu Vám, ale i dalším dvěma společníkům?

Táta chtěl firmu nejdříve prodat, ale já jsem za ním přišel společně s bratrem s myšlenkou předat ji nám. Tato myšlenka se otci zalíbila, ale vzhledem k tomu, že věděl, kolik starostí z provozování plyne, navrhl, abychom si sehnali ještě alespoň jednoho společníka. Nakonec jsme oslovili hned dva mé kamarády, každého s jiným zaměřením. Michala jsme oslovili, jestli by se nechtěl stát společníkem a plnit ve firmě především administrativní úkoly, a Štěpána jsme lákali na práci s vínem.

Co říkáte na vaši spolupráci teď s odstupem skoro jednoho roku?

Vzhledem k tomu, že jsme se už znali, nepředpokládal jsem, že se budeme hádat nebo dohadovat, ale naše zatím klidná spolupráce je postavena také na předem daných pravidlech.

Jakou pozici ve vinotéce zastáváte?

Mojí hlavní náplní je každodenní provoz vinotéky a s tím spojené úkoly, jako je vypsání denní nabídky, připravení vinárny na otevření, součástí je například vytření podlahy, nachystání sklenic, stolů, zkrátka každodenní rutina, bez které se provoz neobejde.

Děkuji za odpovědi, Petře.

Rádo se stalo, Filipe.



Lukáš Kovalský

Dobrý den, Lukáši, na začátek rozhovoru mi řekni, kolik ti je, jaké máš koníčky?

Jmenuji se Lukáš Kovalský, mám 25 let, bydlím ve Znojmě, téměř veškerý čas věnuji výrobě a práci s vínem, jinak hraji hokej ve zdejší amatérské lize a věnuji se své přítelkyni.

Jak dlouho podnikáš a jak ses k podnikání s vínem vůbec dostal?

Na jaře 2017 to bude páté výročí založení firmy Simenon. První víno jsem vyprodukoval v roce 2012, začínal jsem na produkci 1 700 l ve čtyřech odrůdách, tento již šestý rok výroby jsem se dostal na produkci téměř 8 000 l rozděleno do osmi odrůd. K podnikání jsem se dostal po vystudování střední školy. Jelikož jsem vystudoval střední odbornou školu se zaměřením na zemědělskou činnost a v rodině vlastníme několik sklepů i vinohradů, měl jsem k vínu od mládí velmi blízko. Takže po odmaturování jsem se rozhodl založit si své vinařství. Během prvních dvou let jsem souběžně pracoval brigádně v jednom rakouském vinařství, kde se můj vztah k vínu ještě víc prohloubil a také jsem získal cenné zkušenosti v oblasti výroby vína.

Takže jsi hned po škole začal dělat své víno? Kde jsi měl sídlo a jaké jsi měl technologie?

Úplně první, respektive nultý ročník byl 2011, který nebyl ještě pod hlavičkou vinařství Simenon, protože se víno nedalo označit za mé vlastní. Pracoval jsem s nakoupeným polotovarem, hroznovým moštem a ten jsem pouze stabilizoval, přefiltroval a nalahvoval. Na tomto ročníku jsem získal velmi cenné zkušenosti do dalších let. Sídlo jsem měl od začátku v rodinném sklepě ve Chvalovicích u Znojma. Technologie se postupně zdokonalovala a přikupovala. Nyní vlastním 8 nerezových tanků, šest dubových sudů, odstopkovávač, pneumatický lys, rmutové čerpadlo, membránové čerpadlo na stáčení a deskový filtr.

Jak ses dostal ke spolupráci s vinotékou Jezuitská?

Jeden z majitelů je můj dlouhodobý kamarád. Když minulý rok začal podnikat v této vinotéce, neváhal mě kontaktovat. Ve vinotéce chtěli mít kromě tradičních velkých vinařství i menší místní malovinařství.

Jak tato spolupráce probíhá a jak ji hodnotíš?

Zastávám pozici dodavatele vína, měsíčně jim dodám zhruba 35 lahví, záleží, o jaký měsíc se jedná. Dále mi exkluzivně vyhradili dvě řízené degustace v ochutnávkové sezóně, jednu v zimě 2016 a druhou



na jaře následujícího roku. Doufám, že tato spolupráce potrvá i další roky a bude se rozvíjet.

František Nahodil

Dobry den, Františku, na začátek mi pověz něco málo o sobě.

Dobry den, mé jméno je František Nahodil, narodil jsem se ve Znojme, stále zde bydlím a je mi 24 let. Prakticky celý život jsem se věnoval sportu, kdy jsem ve svých pěti letech začal závodně s hokejem a hrál ho aktivně až do svých 22 let, následně jsem si udělal trenérskou licenci a svým zaměstnáním v současné době je práce na zimním stadionu, kde mám na starost chod mládeže po administrativní stránce a trénování mládežnických kategorií. Kromě toho jsem se už na střední škole začal zajímat o víno a láska k tomuto krásnému poslání přetrvává dodnes. V průběhu studií jsem absolvoval sommelierský kurz a jsem také držitelem základních sensorických vlastností 1. stupně. Kromě své hlavní práce jsem si před dvěma lety založil se svým kolegou a kamarádem firmu NAVAJN, která se zaměřuje na vinařskou turistiku a výrobu přírodních vín.

Co si mám představit pod názvem Navajn, co tento název znamená a co je hlavní myšlenkou Vašeho podnikání?

Firma NAVAJN je spojení našich příjmení, tedy NAhodil a mého kolegy VAJčNer. Prvotní myšlenka byla propagace města Znojma, protože město má bohatou historii a protože je také městem vína, tak jsme chtěli spojit dvě tyto příjemné věci a zrodil se nápad pořádat denní i noční prohlídky městem s ochutnávkou vín. Prohlídky se vždy nesou v jiném duchu a jinak tematicky zaměřené. Vzhledem k tomu, že jsme nezávislí a našim cílem je především propagace města Znojma a místních vinařů, tak v rámci jedné prohlídky degustujeme až šest vzorků od různých vinařů. Program trvá 2-3 hodiny, kdy se procházíme centrem města Znojma, zastavíme na známých místech v blízkosti památek, jako jsou například: Znojemský hrad, Rotunda sv. Kateřiny, kostel Sv. Mikuláše, Vlkova věž apod. vzorky vína, vždy s odborným výkladem popíše sommelier a následně předá slovo průvodci, který mluví o konkrétní památce. Na každý rok máme vypsané několik termínů pro turisty, ale i rodáky, kteří toho také velmi využívají, a mimo to také pořádáme soukromé prohlídky s ochutnávkou vín, které využívají hodně firmy v rámci teambuildingů, ale také soukromé skupinky – nadšenci vín a historie!

Takže vinařská turistika není Vaše jediná činnost?

Kromě prohlídek nás některá vinařství také oslovují v rámci různých cateringových akcí, kde prezentujeme jejich vína. Máme také smlouvu s několika hotely, kam si nás volají na pořádání řízených degustací. A od roku 2015 vyrábíme přírodní vína se 100% terroir na znojemskou podoblast. Vína vyrábíme v malých šaržích, kde se zaměřujeme hlavně na kvalitu vína. Odrůdy

pro výrobu vína jsme si vybrali takové, které ve Znojmě mají dlouhou historii, jako je například Tramín červený, Veltlínské zelené, Pinot noir, Chardonnay apod.

Jak vznikla spolupráce s vinotékou Jezuitská a v čem spočívá?

Spolupráce s vinotékou vznikla na základě toho, že se velmi dobře známe s majiteli této vinotéky. První spolupráce vznikla tak, že jsme oslovili majitele s prosbou, zda bychom u nich mohli mít propagační materiály, a na oplátku jsme na našich degustacích dávali lidem jejich letáky. Poté nás napadla myšlenka degustace začínat i končit ve vinotéce. Tento nápad jsme již v několika případech realizovali. Degustace vždy probíhaly tak, že jsme se společně se skupinou šedesáti až sedmdesáti lidí sešli ve vinotéce, kde jsme odprezentovali první vzorek, potom následovala procházka městem s další ochutnávkou a na poslední vzorek jsme se opět vrátili do vinotéky. Výhody z této spolupráce pro nás plynou z toho, že nám tímto vzniklo zázemí pro naše ochutnávky a naopak pro vinotéku je to příležitost, jak oslovit nové zákazníky, které jim do vinotéky přivedeme, značná část z nich po ukončení řízené degustace zůstane a pokračují v zábavě.

Děkuji za rozhovor, Františku.

Není za co, Filipe.

