



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÝ MIX VINAŘSTVÍ PRO VSTUP NA POLSKÝ TRH

INTERNATIONAL MARKETING MIX OF THE WINERY FOR ENTERING THE POLISH MARKET

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Vojtěch Sečka**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**

**BRNO 2022**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Bc. Vojtěch Sečka</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Mezinárodní marketingový mix vinařství pro vstup na polský trh**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Teoretická východiska  
Analýza současného stavu  
Návrhy na řešení  
Závěr  
Seznam literatury  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout mezinárodní marketingový mix pro Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. tak, aby mohlo expandovat na polský trh s vínem.

**Základní literární prameny:**

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou současného stavu mezinárodního marketingového mixu Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o., které se chystá vstoupit na polský trh. Práce specifikuje motivy vinařství pro vstup na polský trh, obsahuje návrhy vhodného vstupu na tento trh. Jejím součástí je také propracování mezinárodního marketingového mixu společnosti a na základě výzkumu v oblasti konkurenčních cen a nabídek, zejména v polském retailu, navrhnoutí produktových řad vín, které budou na základě zjištění informací nejvíce vhodná pro polský trh.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the current state of the international marketing mix of Zámecké vinařství Bzenec s.r.o., which is about to enter the Polish market. The thesis specifies the motives of the winery for entering the Polish market, contains a proposal for a suitable entry into this market. Diploma thesis also includes the elaboration of company's international marketing mix. Based on the research into competition pricing especially in the Polish retail, the most suitable product lines will be proposed for this type of market.

## **Klíčová slova**

marketing, mezinárodní marketingový mix, SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterova analýza, polský trh

## **Key words**

marketing, international marketing mix, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter's analysis, Polish market

### **Bibliografická citace**

SEČKA, Vojtěch. *Mezinárodní marketingový mix vinařství pro vstup na polský trh* [online]. Brno, 2022[cit.2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141597>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 9.5.2022

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Za výraznou pomoc při mém postupu v diplomové práci bych chtěl především poděkovat své ochotné vedoucí doc. Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. Dále bych chtěl poděkovat všem vyučujícím na fakultě, kteří mě provázeli po celou dobu studia a v neposlední řadě poděkovat svým rodičům za umožnění studia právě na této fakultě.

# OBSAH

Úvod.....	12
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	14
1 Teoretická východiska práce .....	16
1.1 Mezinárodní marketing .....	16
1.1.1 Základní koncepce pro mezinárodního marketing.....	17
1.2 Důvody a motivy tuzemských společností pro vstup na zahraniční trhy.....	19
1.3 Možnosti vstupu na zahraniční trh a trh Evropské unie.....	20
1.4 Export.....	20
1.4.1 Nepřímý export .....	21
1.4.2 Přímý export .....	21
1.4.3 Globální webové strategie .....	22
1.4.4 Licence.....	22
1.4.5 Piggybacking .....	22
1.5 Analýza mikroprostředí a makroprostředí společnosti .....	23
1.6 Mezinárodní marketingový mix .....	28
1.6.1 Produkt.....	28
1.6.2 Cena .....	30
1.6.3 Komunikace .....	38
1.6.4 Distribuce.....	40
1.7 SWOT analýza .....	42
1.7.1 Silné stránky .....	42
1.7.2 Slabé stránky .....	43
1.7.3 Příležitosti .....	43
1.7.4 Hrozby .....	43
1.8 Shrnutí teoretické části.....	43

2	Analýza současného stavu .....	44
2.1	Představení společnosti .....	44
2.2	Organizační struktura a předmět podnikání vinařství .....	45
2.3	SLEPTE analýza .....	45
2.3.1	Společenské faktory a trendy .....	46
2.3.2	Legislativní faktory a trendy .....	47
2.3.3	Ekonomické faktory a trendy .....	48
2.3.4	Politické faktory a trendy .....	49
2.3.5	Technické a technologické faktory a trendy .....	50
2.4	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	50
2.4.1	Rizika vstupu potenciálních konkurentů .....	50
2.4.2	Rivalita mezi stávajícími podniky již působícími na daném trhu .....	50
2.4.3	Smluvní síla kupujících .....	52
2.4.4	Smluvní síly dodavatelů .....	52
2.4.5	Hrozby substitučních výrobků .....	52
2.5	Analýza polských zákazníků a polského trhu s vínem .....	54
2.6	Výzkum .....	59
2.6.1	Analýza dat a výsledky výzkumu .....	60
2.6.2	Diskuse výsledků .....	71
2.6.3	Limity výzkumu .....	72
2.6.4	Závěr výzkumu .....	73
2.7	Marketingový mix vinařství .....	73
2.7.1	Produkt .....	74
2.7.2	Cena .....	76
2.7.3	Komunikace .....	77
2.7.4	Distribuce .....	79

2.8	SWOT analýza .....	80
2.8.1	Silné stránky .....	81
2.8.2	Slabé stránky .....	82
2.8.3	Příležitosti .....	82
2.8.4	Hrozby .....	83
2.8.5	Shrnutí SWOT analýzy .....	84
2.9	Shrnutí analytické části .....	84
3	Návrhová část .....	86
3.1	Návrhy možností vstupu vinařství na polský trh.....	88
3.1.1	Strategie vstupu v případě domluvy na Piggybackingu.....	89
3.1.2	Strategie vstupu bez Piggybacking .....	91
3.1.3	Licencování a Globální webová strategie .....	92
3.2	Návrhy produktů a produktové politiky .....	92
3.2.1	Návrh produktů pro velké B2B zákazníky – retail .....	94
3.2.2	Návrh produktů pro malé B2B zákazníky .....	95
3.3	Návrhy distribuce a distribuční politiky.....	96
3.4	Návrhy komunikace a politiky propagace.....	99
3.5	Návrhy cen a cenové politiky.....	102
3.5.1	Ceny a cenová strategie a kalkulace pro velké B2B zákazníky a retail..	103
3.5.2	Ceny a cenová strategie a kalkulace pro malé B2B zákazníky.....	104
3.6	Finanční a nefinanční přínosy návrhů a zpracování diplomové práce .....	105
3.6.1	Finanční přínosy a zhodnocení .....	105
3.6.2	Nefinanční přínosy a zhodnocení .....	106
3.6.3	Zhodnocení rizik návrhů .....	107
3.7	Shrnutí návrhové části .....	108
	Závěr .....	109

Seznam použitých zdrojů.....	112
Seznam obrázků.....	115
Seznam tabulek.....	116
Seznam grafů.....	117
Seznam příloh.....	118

## ÚVOD

Na základě osobní zkušenosti i získaných statistických dat jasně vychází, že zájem o víno v České republice i ostatních členských zemích Evropské unie roste. Nejenom, že se zvyšuje celkový objem v litrech spotřebovaného vína na jednoho obyvatele v daných státech, ale zvyšuje se i cena, kterou jsou spotřebitelé ochotni za víno zaplatit. Pro spotřebitele neznamena dražší víno pouze potenciální příslib vyšší kvality, ale také určitou společenskou prestiž, být součástí současných trendů („být IN“) a v neposlední řadě víno představuje formu investice a koníčku pro sběratele.

Tento dlouhodobě trvajícím pozitivní trend je pro vinaře, vinařství a obchodníky s vínem ideální půdou, jak jejich produkty a služby dále zdokonalovat a rozšiřovat do vícero oblastí a zemí. Prezentace kvalitním vínem je jedna ze seriózních možností, jak českou práci i Českou republiku prezentovat v rámci Evropské unie i světa.

V tuzemsku o výrazně rostoucí oblíbenosti vín vyprodukovaných ve vinařských oblastech Čechy a Morava nemusí být pochyb. I ve světě a okolní Evropě se zájem o naše vína postupně zvyšuje, bohužel není tento rostoucí trend zdaleka tak strmý, jak by se českým vinařům líbilo, nebo alespoň abychom tolik nezaostávali za světovými giganty v exportu s vínem.

Zámecké vinařství Bzenec s.r.o., pro které návrhy diplomové práce zpracovávám se rozhodlo z pozice lídra v kvalitě i prodejnosti překročit hranice českého a slovenského trhu. Konkrétně se vinařství zaměřilo na sousední Polsko, do jehož trhu s vínem by rádo úspěšně a efektivně vstoupilo ať už z důvodu zvýšení prodejnosti, nebo kvůli rozšíření renomé značky do dalších zemí.

Zámecké vinařství Bzenec s.r.o., které bylo již i mým předmětem bakalářské práce je jedno z absolutně nejúspěšnějších a nejrenomovanějších vinařství na území České republiky. Toto vinařství je již osminásobným (2011, 2013, 2014, 2015, 2017, 2019, 2020, 2022) vítězem nejprestižnějšího ocenění v České republice – „Šampion salónu vín ČR“ a držitelem mnoha dalších tuzemských i světových ocenění. K tomuto vinařství mám

osobní vztah a znám také velmi dobře jejich širší sortimentu. Několikrát mi bylo umožněno Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. a jeho sesterské vinařství Mikrosvín Mikulov a.s. externě obchodně zastupovat.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem diplomové práce je na základě důkladné analýzy navrhnout mezinárodní marketingový mix Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. tak, aby mohli úspěšně expandovat na polský trh s vínem.

První část diplomové práce slouží k definici a správnému uchopení teoretických pojmů zejména z oblasti marketingu. Vymezený teoretický rámec mi bude sloužit a pomáhat zejména v následující analytické části.

Ve druhé části diplomové práce využijeme znalostí z části teoretické. Za pomoci analýzy SLEPTE důkladně zanalyzuji makroprostředí polského trhu zejména ty nejhlavnější vlivy. Jako analýzu mikroprostředí jsem zvolil Porterovu analýzu konkurenčního prostředí. Analýza byla zvolena zejména z důvodu klíčového významu konkurenčních aktivit na daném trhu ať už od tuzemských, nebo zahraničních konkurentů. Za pomoci dat získaných zejména z portálu STATISTA provedu výzkum, který mi pomůže získat informace týkající se specifikace pohledávky po vínech polskými zákazníky, ceny vín na polském trhu a jejich vývojové trendy, oblíbenost a četnost prodejů podle druhu vín a další skutečnosti, které mě i vinařství pomohou při návrhu mezinárodního marketingového mixu a vstupu na polský trh.

Na analýzy makroprostředí a mikroprostředí volně naváže marketingový mix společnosti, zejména tedy na mezinárodní marketingový mix a jeho rozšíření. Při zpracování analýzy marketingového mixu bude stěžejní se zaměřit na současný sortiment (produkty) Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o., popřípadě jaké možnosti flexibility vinařství má. Dalším důležitým bodem marketingového mixu bude oblast ceny a cenotvorby. Zde bude třeba dobře zanalyzovat cenotvorbu, ceny a cenové mantinely a možnosti vinařství. Nelze také opomenout oblasti distribuce a propagace, kdy bude stěžejní zjistit současný stav činností a možností v těchto oblastech. V problematice distribuce bude důležité si připravit zjištěné skutečnosti tak, aby nám co nejlépe dle zjištěných možností pomohli najít vhodný distribuční kanál, za pomoci, kterého by se produkty mohli bezpečně do

Polska převážet. Nelze také opomenout oblast propagace, a to zvláště pokud se jedná o zahraniční produkty na daném trhu, o kterých zde není vyvinuto potřebné povědomí.

Z podrobných výsledků analýz sestavím analýzu SWOT, díky které všechny zjištěné skutečnosti shrnu a vyhodnotím silné stránky a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby.

Návrhová kapitola diplomové práce je věnována přípravě vlastních návrhů řešení na základě všech zjištěných skutečností z předchozí kapitoly. Z analýz a následně interpretovaných návrhů vycházejících z analýz by mělo vyjít, zda je opravdu vhodné vstoupit na polský trh pro Zámecké vinařství Bzenec s.r.o., kdy je vhodná doba k tomuto vstupu, zda vinařství má sortiment odpovídající poptávce polského trhu s vínem, nebo je třeba připravit a přizpůsobit nové produkty. Dále jaká je správná cena produktů pro úspěšné uchycení na polském trhu, jaké distribuční možnosti by mělo vinařství využít a jak správně podpořit prodej produktů na tomto trhu.

Závěrem své diplomové práce znovu proberu a vyhodnotím připravené návrhy. Zhodnotím přínosy těchto návrhů, podmínky pro jejich uskutečnění včetně potenciálních negativních dopadů a překážek.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části diplomové práce si vymezím a definuji důležité pojmy teoretického východiska, které mají zásadní vliv na správné uchopení problematiky a pomohou mi v dalších částech diplomové práce.

## 1.1 Mezinárodní marketing

Filozofie tuzemského i mezinárodního marketingu stojí na stejném základu. Mezinárodním marketingem se rozumí podnikatelská filozofie, která se zaměřuje na dostatečné upokojování potřeb a tužeb zákazníků na mezinárodních trzích.

V roce 2013 byla přijata Americkou asociací marketingu (AMA) tento oficiální výklad pojmu marketing: Činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek (Yang, 2018).

Mezinárodní marketing oproti tuzemskému marketingu má pár svých specifíků a tzv. Internacionalizace je provázena řadou faktorů, které společnost musí brát v potaz při tvorbě mezinárodní marketingové strategie. Ty nejdůležitější si přiblížíme níže. Jedná se zejména tedy:

- Chování zákazníků na zahraničních trzích silně ovlivňují sociálně-kulturní odlišnosti.
- Je třeba počítat s existencí globálních marketingových sítí.
- Odlišné politické i obchodní podmínky.
- Odlišná legislativa daného trhu, které ovlivňuje a může zasahovat do působení zahraničních subjektů na zahraničním trhu.
- Mohou se objevit problémy týkající se výzkumu daného zahraničního trhu.
- Bývá zvykem, že na zahraničním trhu upřednostňují jejich tuzemských producentů.
- Existence jazykových bariér.
- Nutnost adaptace marketingového mixu (Machková, 2006).

### 1.1.1 Základní koncepce pro mezinárodního marketing

V praxi existují tři základní koncepce mezinárodního marketingu. Jmenovitě se tyto koncepce nazývají: vývozní marketing, globální marketing a interkulturní marketing.

**Vývozní (exportní) marketing** má za úkol společnosti se adaptovat na podmínky jednotlivých mezinárodních trhů. Tento marketing provozují společnosti, které se svoje snahy a aktivity pro vstup na zahraniční trh snaží aplikovat postupně. Tento koncept marketingu je vhodný pro malé a střední společnosti, které nemají mnoho zdrojů a mnoho zkušeností se zahraničními trhy. Tyto podniky také vyvážejí běžné produkty, které mají na zahraničním trhu mnoho tuzemských konkurentů. Společnosti, které aplikují exportní marketing většinou cílí na geograficky blízké zahraniční trhy. Při rozhodnutí podniku pro realizaci exportního marketingu je většinou aplikuje tento postup:

- Je potřeba si vyhradit jeden, nebo více zahraničních trhů, pro které se provede výzkum trhu.
- Podnik vybere jednu konkrétní zemi, nebo její část kam bude mít zájem vyvážet.
- Volba obchodní metody.
- Nastává rozhodování zvolení obchodní politiky a je třeba definovat marketingový mix.

Po dokončení všech kroků zmíněných výše je třeba vypracovat konkrétní nabídku pro daný zahraniční trhu (Machková, 2006).

**Globální marketing** nabízí možnost nabízet stejný typ produktu zákazníkům na několika zahraničních trzích najednou. Principem tohoto postupu je využití stejného marketingového postupu na všech zahraničních trzích, kde společnosti působí, nebo chce působit. Aby globální marketing dosáhl očekávaného efektu musí být podmínkou jeho realizace existence velkých a homogenních segmentů. Tuto koncepci často využívají transnacionální společnosti, které chtějí oslovit velké skupiny spotřebitelů na celém světě (Machková, 2006).

Globální marketing má také své slabiny. Tato koncepce například nebere v potaz kulturní a sociální odlišnosti zákazníků. Tento koncept také neumožňuje hbitou reakci na kroky, které podniká konkurence (Machková, 2006).

Globální marketing stojí na třech předpokladech:

- Předpokládá se, že na světových trzích se postupně potřeby a chování zákazníků homogenizují.
- Zákazníci preferují produkty průměrné jakosti za přijatelnou cenu.
- Výroba po velkých sériích/šaržích dokáže efektivně snížit náklady a společnost tím dokáže dosáhnout efektu tzv. úspor z rozsahu (Machková, 2006).

Interkulturní marketing je koncepce, kam směřuje většina moderních trendů. Sice dochází ke globalizaci trhů, ale nelze pracovat s globálními spotřebiteli. Sociální a kulturní faktory výrazně zasahují do přání a preferencí zákazníků. Také se velmi liší požadavky bohatší společnosti od zákazníků v rozvojových zemích (Machková, 2006).

Rozdíl mezi globálním a interkulturním přístupem je také v uchopení výrobní filozofie. Při globálním marketingu jsou na mezinárodní trh většinou představovány produkty původně určené na tuzemský trh. Na druhou stranu při interkulturním marketingu se využívá individualizovaný mezinárodní přístup. Společnosti již při výzkumu kalkulují s tím, že bude produkt umístěn i na zahraniční trhy (Machková, 2006).

Největší výhodou tohoto marketingového přístupu je tedy maximalizace snahy o adaptaci na jednotlivé podmínky daného zahraničního trhu (Machková, 2006).

Nejlepší a nejjednodušší charakteristikou tohoto přístupu je „Think global, act local“. Společnost, která se rozhodne využít interkulturního marketingu se zaměřuje na tyto poměrně nenákladné přizpůsobení v oblastech:

- Přizpůsobení výrobní politiky (úprava chuti, stylu balení).
- Cenová politika.

- Využít existence tuzemských značek.
- Přizpůsobit distribuční politiku danému trhu.
- Participovat na komunikační politice a marketingu daného trhu (sponzoring, charitativní akce) (Machková, 2006).

## **1.2 Důvody a motivy tuzemských společností pro vstup na zahraniční trhy**

Dokud je domácí trh plný možností realizace společností, tak společnosti většinou nemají zájem o mezinárodní obchod a expansi na zahraniční trhy. Domácí trh bývá často pro podnikatele bezpečnější. Podniky nemusí pracovat s cizí měnou, jednat v cizích jazycích, přizpůsobovat produkty jiným zvyklostem a požadavkům (Kotler, 2007).

Se stále se zvyšující se globalizací trhů, měnícím se podnikatelským prostředím a přesycováním tuzemských trhů i za pomoci zahraničních společností již není možné dále a déle mezinárodní trhy ignorovat. Obchodní společnost, která se bojí vstupu na zahraniční trhy, nebo se jí nechce, riskuje, že jednak ztratí trh svůj vlastní tuzemský, ale zároveň si odkladem uzavřou možnosti pro budoucí vstup na zahraniční trhy (Kotler, 2007).

Působení tuzemských investorů a společností v zahraničí navíc přinášejí do tuzemska kapitál, který možná dále využít ve prospěch domácího státu. Společnosti působící v zahraničí také mohou přinášet nové pracovní pozice pro daný trh a také danému státu přinášejí nový kapitál zvenčí. Většina zemí se tedy snaží zvýšit impuls vstupu zahraničních společností do jejich státu například za pomoci daňových úlev, celních úlev, grantů a jiných (Mulačová, 2013).

Tuzemské vlády mají také zájem o vstup místních firem na zahraniční trh. Zejména proto, že rozdíl importu a exportu je jedním z indikátorů výkonnosti dané vlády/země. Export je obecně považován za ekonomicky přínosný (Mulačová, 2013).

### 1.3 Možnosti vstupu na zahraniční trh a trh Evropské unie

Současným trendem je poměrně strmý vývoj a rozvoj mezinárodního obchodu a marketingu. Tento trend rostoucí trend je posouvám zejména s rozrůstající se liberalizací, internacionalizací a globalizací. Tyto procesy pozitivně ovlivňují firmy a zjednodušují firmám podnikání na zahraničních trzích. Velké množství českých společností si je vědoma potřeby a důležitosti rozvíjení mezinárodních aktivit a má zájem své produkty představit na mezinárodních trzích (Machková, 2006).

Vstup do **Evropské unie** otevřel českým podnikatelským subjektům trh s více než 450 miliony potenciálních zákazníků. Trh v rámci EU je trhem se stabilním podnikatelským i právním prostředím s dobře fungujícím institucionálním základem (Machková, 2006).

Trh v rámci Evropské unie zároveň disponuje velmi silnou konkurencí. Pro úspěšné působení na tomto trhu je mít třeba jakožto podnikatel dobře připravenou dlouhodobou marketingovou strategii a také umět správně a dostatečně rychle na změny na trhu (Machková, 2006).

Jakmile je tuzemská společnost již rozhodnuta, jaký zahraniční trh si vybrala pro svůj vstup nastává další krok a tím je určit jaké je nejlepší možnost vstupu této společnosti na daný trh. Širšími možnostmi vstupu na zahraniční trh jsou **nepřímý vývoz, přímý vývoz, licencování, joint ventures a přímé investice** (Kotler, 2006).

### 1.4 Export

Export bývá nejjednodušší možností pro vstup na internacionální trhy. Export umožňuje společností pasivně vyvážet přebytky produkce, nebo provést aktivní expansi na určitý zahraniční trh. Každopádně v obou případech dochází k produkci produktů v tuzemsku. Export představuje nejméně invazivní změnu pro společnosti v oblastech sortimentu, organizaci i investicích (Kotler, 2007).

### 1.4.1 Nepřímý export

Při této variantě společnosti většinou spolupracují s nezávislými mezinárodními marketingovými experty. Tento druh vývozu nevyvolává takové investiční zatížení a rizika pro společnost, protože firma nepotřebuje prakticky žádné zahraniční prodejce a kontakty (Kotler, 2007).

Prostředníci, kterých lze využít při nepřímém exportu:

- **Domácí obchodníci specializováni na export** – Kupují výrobky od tuzemského výrobce a dále je předprodávají s marží do zahraničí.
- **Domácí vývozní agenti** – Tito agenti vyhledávají jednotlivé potenciální i potenciální nákupy a jednají se zahraničními subjekty.
- **Kooperativní společnosti** – Tyto společnosti uskutečňují exportní činnosti jménem několika producentů a podléhají jejich administrativní kontrole.
- **Společnosti pro řízení exportu** – Za stanovenou odměnu řídí exportní činnosti daných společností (Kotler, 2006).

### 1.4.2 Přímý export

Při této variantě si společnosti řídí vlastní export sami. Tento přístup přináší vyšší rizika investice, přenáší veškerou zodpovědnost na interní zaměstnance. Na druhou stranu tento přístup s sebou taky přináší vyšší potenciální zisky (Kotler, 2007).

Přímý vývoz lze aplikovat hned několika způsoby:

- **Tuzemské vývozní oddělení** – Operuje jako soběstačné profit centrum.
- **Dceřiná firma** – Pobočka zabývající se pouze exportním činnostem jako jsou skladování, distribuce, propagace, zákaznické centrum a samozřejmě má na starosti i zahraniční prodej.
- **Cestující vývozní obchodní zástupci** – Obchodní zástupci společnosti, kteří jsou posíláni do zahraničí, aby tam získávali kontakty a zakázky.

- **Distributoři a agenti se sídlem v zahraničí** – Tyto samostatné podnikatelské subjekty mohou nabýt exklusivní i omezená práva na zastupování firmy na daném zahraničním trhu (Kotler, 2006).

### **1.4.3 Globální webové strategie**

Jedním z dalších možných efektivních způsobů vstupu na zahraniční trh a rozšíření exportní činnosti mohou být účastni na mezinárodních veletrzích. Účast na veletrhu díky rozšiřující se oblíbenosti internetu již nemusí být pouze fyzickou formou. V dnešní době správná elektronická komunikace za prostřednictvím internetu dovoluje prezentovat tuzemské produkty prakticky celému světu. Internet je účinným prostředníkem a pomocníkem zákazníkovi. Přes internet má potenciální zákazník jednoduše dostupné všechny potřebné informace od vývozních podmínek, návodů zdarma až po uskutečnění objednávek a plateb (Kotler, 2006).

### **1.4.4 Licence**

Licence jsou jednoduchou variantou pro vstup na zahraniční trhy. Společnost uzavře smlouvu s držitelem licence na daném zahraničním trhu. Tento držitel za smluvenou cenu dočasně kupuje právo na použití obchodní značky, patentů i know-how výrobních procesů (Kotler, 2007).

Termín licence vyjadřuje svolení k používání nehmotných statků jedné společnosti jiným subjektem (Machková, 2006). Nevýhodou licencování je, že poskytovatel licence má menší kontrolu, než jakou by měl, kdyby sám vedl výrobní a prodejní procesy (Kotler, 2006).

### **1.4.5 Piggybacking**

Proniknutí do mezinárodních distribučních cest bývá jeden z největších a nejnákladnějších problémů společností. Jedna z možností, jak tento problém překonat je právě tzv. Piggybacking. Tato poměrně nová forma znamená spolupráci vícero

společností ze stejného oboru působení. Pomáhají se zejména v oblasti vývozu a distribuce (Machková, 2006).

Jedná se tedy o sdružení společností, které nabízejí výrobky podobných vlastností, které jsou cíleny na podobné trhy a zákazníky. Každá společnost sice vstupuje na daný trh pod vlastní značkou, ale při řešení problematiky distribuce si již pomáhají jako celek a rozdělují mezi sebe náklady a společně odstraňují překážky zejména v oblasti distribuce v rámci jejich spolupráce. Piggybackingu využívají velké, střední i malé firmy pro budování distribučních kanálů v dané oblasti. Mezi výhody této metody patří možnost využití kontaktů a zkušeností jiné společnosti zapojené do sdružení v rámci Piggybackingu, využití marketingových a logistických služeb a zdrojů, kterými disponují sdružené společnosti, úspora nákladů a cenový kontrola (Štrach, 2009).

## **1.5 Analýza mikroprostředí a makroprostředí společnosti**

Předpoklad pro úspěšné marketingové řízení firmy spočívá ve znalosti správných a aktuálních informací o marketingovém prostředí společnosti. Pro dlouhodobé a efektivní fungování společnosti na trhu musí společnost neustále sledovat a analyzovat prostředí a neustále aktualizovat výsledky tohoto sledování a analýz.

Z marketingového pohledu se prostředí, ve kterém společnost působí skládá z makroprostředí a mikroprostředí (Srpková, 2010).

### **Analýza makroprostředí**

Všeobecné a pro firmu nekontrolovatelné vlivy představují všeobecné makroprostředí. Tyto vlivy výrazně působí na mikroprostředí společnosti. Firma proto bere tyto vlivy makroprostředí pouze jako ohraničení, se kterým se musí počítat (Srpková, 2010).

Mezinárodní okolí má přímý vliv chod domácího sektoru firem. V dnešní době, i kdybychom chtěli podnikat například pouze ve své obci, budou na naši firmu působit i mezinárodní vlivy, a nikoliv jen tuzemské (Mallya, 2007).

## **SLEPTE analýza makrookolí podniku**

SLEPTE analýza obsahuje početný soubor vlivů na chod z pohledu okolí společnosti. často se díky ní dá odhadnout určitý trend, i když nemusí být vždy jasné, jaký bude mít tento daný trend na tuto společnost. Analýza je přínosná v tom ohledu, že dokáže částečně společnosti napovědět jaký trend se vyskytne a poskytne společnosti čas a příležitost se na potenciální změny potažmo připravit a adaptovat (Mallya, 2007).

Tato analýza identifikuje klíčové trendy a měla by hledat odpovědi na otázky typu:

- Jaké mohou být vývojové trendy a možnosti vývoje významných externích faktorů?
- Jaké jsou esenciální impulsy pro změny a jaké faktory vyvolávají změnu?
- Jak je co nejlépe zohlednit ve formulování strategie budoucí očekávaný dotaz změn? (Mallya, 2007)

**Společenské faktory a trendy** mohou mít dva významy: kulturní a demografické. Kulturním významem rozumíme soubor určitých hodnot, které odpovídají určitým postojům a názorům skupin a osob. Pro marketingové využití je zásadní její obsah zejména v oblasti základního spotřebitelského chování. Demografické faktory představují populaci jako celek. Zkoumají například hustotu a rozmístění populace. Z těchto získaných informací profitují hlavně marketéři, a to nejen z důvodu segmentace trhu (Zamazalová, 2010).

Zde je potřeba brát v úvahu:

- Životní styl a úroveň místní populace.
- Různorodost společnosti.
- Sociální trendy.
- Jak obyvatelstvo pohlíží na zahraniční výrobky a služby (Mallya, 2007).

**Legislativní faktory a trendy** nabývají velkého významu zejména pokud se analýza provádí v legislativně složitém státu. Existuje velké množství zákonů, vyhlášek a norem,

kteřé do velké míry udávají prostor pro pronikání a do určité míry upravují i samo podnikání jako takové. Tyto faktory a trendy výrazně ovlivňují rozhodování o směru podniku. Jde například o:

- Daňové zákony.
- Obchodní zákoník.
- Regulace exportu a importu (Mallya, 2007).

**Ekonomické faktory a trendy** zahrnují všechny proměnné, které mají přímý vliv na kupní sílu zákazníků. Tím pádem ovlivňují i strukturu výdaje zákazníků a jejich kupní chování (Srřpová, 2010).

Mezi stěžejní proměnné ekonomických trendů patří vývoj HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti a jiné (Paulovčáková, 2015). Je třeba tedy analyzovat:

- Míra inflace.
- Jaká je úroková míra.
- Zda a jaké jsou překážky pro import a export.
- Zda existuje a jaká je kontrola cen.
- Jaký je HDP.
- Míra ekonomického růstu (Mallya, 2007).

**Politické faktory a trendy** udávají politickou stabilitu vlády. Také přímo ovlivňují začlenění daného státu v hospodářských a politických uskupení jako je například Evropská unie (Jakubíková, 2013).

Faktory napomáhající analýze jsou:

- Stabilita vlády a politického prostředí daného státu.
- Podpora zahraničního obchodu.
- Zda je stát účastníkem uskupení typu EU, NAFTA.
- Zda a které vládní úřady musí být monitorovány (Mallya, 2007).

**Technické a technologické faktory a trendy** reprezentují vývoje technologických změn a rozsah inovačních příležitostí (Srpková, 2010). Změny technických a technologických faktorů a trendů dokážou výrazně ovlivnit podnik a okolí ve kterém se nachází. Zde je potřeba sledovat:

- Rychlosti změn tempa technologie.
- Jaké technologie dokážou umožnit vyrobit levné a kvalitní produkty a služby (Mallya, 2007).

### **Analýza mikrookolí podniku – zákazníci**

Mikrookolí podniku je zejména ovlivněno konkurenty, zákazníky a dodavateli. Jelikož je potřeba strukturovat přístup podniku ke strategické analýze oboru, je třeba tyto sektory podrobit analýze, která bývá označována za „Industry analyse) (Keřkovský, 2006).

V této kapitole se zaměřím na definice zejména sektoru zákazníků. Sektoru konkurence a dodavatelů se budu podrobněji věnovat v následující kapitole č 1.6.1.3. Podnik v první řadě musí zajímat, kdo je jejich zákazníkem a jaké jsou jeho potřeby, přání a možnosti. Proto při analýze **sektoru zákazníků** je třeba se zabývat třemi základními faktory:

- **Identifikace kupujících** je základní pilíř této analýzy. Je třeba důkladě identifikovat svého zákazníka a jeho potřeby a touhy, a to zejména proto, abychom snížili hrozbu ztráty, respektive zvýšit šanci zisku nového zákazníka. Při identifikaci kupujících se dají tito zákazníci dále rozdělit do tří sektorů: **spotřebitelé, velkoobchod/maloobchod a průmysl s institucemi**.
- **Demografické faktory** spojené s populací daného trhu jsou také dále děleny na tři standardní faktory. Prvním faktorem jsou **změny v populaci** ve smyslu růstu, nebo poklesu populace a jejich rozložení po dané zemi. Dále se zaměřujeme na **posuny ve věku populace**, kdy většinou díky zlepšování zdravotní i sociální péče populace ve vyspělých státech zpravidla stárne. V neposlední řadě je třeba se zaměřit na **rozložení příjmů populace**, kde je pro většinu trhů a podniků na jejich působících mít přehled, zda se příjmy na daném území soustředí pouze v rukou úzké vrstvy populace, nebo naopak je bohatství dobře rozprostřeno.

- **Geografickými faktory** se rozumí zejména sledování, kde se zákazníci na daném trhu nacházejí. Tato skutečnost a znalost je významná zejména v sektoru obchodu (Keřkovský, 2006).

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

Důležitým úkolem je důkladně zanalyzovat konkurenční síly v mikrookolí podniku a zjistit jaké jsou příležitosti a hrozby, jež je nutno brát v potaz a ve strategii je využít (Dedouchová, 2001).

Tento model pracuje na předpokladu, že strategická pozice podniku provozující svoji činnost na daném trhu, je zejména ovlivňována působením pěti základními faktory:

- **Rizika vstupu potenciálních konkurentů** – Jedná se o podniky, kteří v současné době nepůsobí na daném trhu, ale mají schopnost se v budoucnu konkurenty stát. Hrozba konkurenční síl potenciálních konkurentů spočívá na množství a náročnosti bariér vstupu na trh a s náklady spojenými s těmito bariérami.
- **Rivalita mezi stávajícími podniky již působícími na daném trhu** – Jestliže je tato konkurenční síla nevýrazná, tak mají firmy možnost zvýšit své ceny se snahou navýšit zisk. Na druhou stranu, pokud je konkurence silná, často to vede k cenovým válkám.
- **Smluvní síla kupujících** – Zákazníci se mohou stát hrozbou zejména v oblasti tlacení ceny zboží dolů za požadavků na stejný servis a kvalitu i při těchto nižších cenách.
- **Smluvní síly dodavatelů** – I dodavatelé se mohou stát hrozbou působení podniku na trhu, stačí když budou zvyšovat ceny a výrobní podnik musí na toto reagovat snížením kvalit produktů, nebo snížením podílu svého zisku.
- **Hrozby substitučních výrobků** – Existence substitutů vytváří další hrozbu limitující zejména ceny, za které podnik své produkty prodává a tím přímo ovlivňují ziskovost podniku (Dedouchová, 2001).

## 1.6 Mezinárodní marketingový mix

Marketingovým mixem se rozumí soubor marketingových nástrojů, které dovolují a pomáhají ovlivňovat chování zákazníků. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které při správném užití pomáhají firmám s upravením své nabídky tak, aby co nejvíce vyhovovala jejich zákazníkům (Zamazalová, 2009).

Marketingový mix shrnuje vše, co může společnost udělat, aby získala co největší vliv, za pomoci, kterého může ovlivnit jaká bude výše poptávky na trhu po jejich produktu. Tyto nástroje se dělí do čtyř základních skupin známých jako 4P - **produkt**, **cena**, **distribuce** a **komunikace** (Kotler, 2007).

### 1.6.1 Produkt

Prvním „P“ mezinárodního marketingového mixu je právě produkt a jeho výrobní politika. V rámci marketingového hlediska se výrobkem rozumí veškeré hmotné a nehmotné statky, které mohou být nabízeny na trhu a jsou určeny pro uspokojení potřeb a přání zákazníků. Aby mohl být výrobek úspěšný na mezinárodním trhu je třeba splňovat souhrn podmínek zejména jeho užitečných vlastností, nabízenými službami a také tím, jak je zahraničními spotřebiteli přijat. U výrobku je stěžejní pro úspěch na trhu, aby se lišil od konkurence (Machková, 2006).

V rámci rozhodování o mezinárodní produktové politice je brát v úvahu, zda je reálné vstoupit na zahraniční trh s produktem bez úprav, nebo jestli je nutné a žádoucí upravit konkrétní produkt dle specifických požadavků daného zahraničního trhu. Při rozhodování o adaptaci produktu je žádoucí brát tyto faktory v potaz:

- Výrobek a jeho charakteristiky.
- Potřeby, které výrobek má zákazníkovi uspokojit.
- Legislativu v dané zemi.
- Velikost, kupní sílu a specifika daného zahraničního trhu.
- Sociálně-kulturní odlišnosti.
- Spotřebitelské preference a rozdílnosti v nákupních zvyklostech.

- Kapitálové a ekonomické možnosti podniku v závislosti na jeho velikost

Náklady na adaptaci na zahraniční trh (Machková, 2006).

Každý výrobek lze také rozlišit do tří dimenzí:

- Základní charakteristika a užité vlastnosti – Výrobek musí splňovat legislativní, ekologické, hygienické a technické předpisy a normy. Musí také splňovat základní účel, pro který byl pro daný trh vyroben a přizpůsoben.
- Doplnující služby k výrobku – Komplexní doplňující služby bývají již nedílnou součástí nabídky produkty na většině vyspělých zahraničních trzích s výraznou kupní silou. Často doplňující služby k produktu bývají pravou konkurenční výhodou na daném trhu.

Symbolická hodnota – Tento rozměr je spojován zejména s vmínáním zákazníka daného produktu. Velký důraz se hraje na značku a původ (Machková, 2006).

### **Produktová strategie**

Ve firmách se rozhoduje o produktové strategii zejména v návaznosti na požadavky daného trhu a na náklady firmy.

Pro moji diplomovou práci jsou vybral zejména strategie znaků produktů, které si myslím, že by stály za uvážení použití vybraným vinařstvím. Mezi tyto strategie se řadí:

- Strategie zdokonalování vlastností produktu – Cílem této strategie je přidání nových vlastností do produktu, což přinese vylepšení, univerzálnost, ale také například bezpečnost produktu. Výhodou je, že tato strategie pomáhá k budování image a efektivně přesvědčuje zákazníky. Nevýhoda je, že toto zdokonalení bývá často snadno napodobitelné.
- Strategie značky – Značka slouží k jasnému odlišení produktů od jejich konkurence. Značka je nositelem nabídky a iniciátorem poptávky. Značka je také nositelkou přidané hodnoty a vytváří pro zákazníka pocit výjimečnosti a očekávání kvality. Hodnota značky bývá zásadním faktorem ovlivňující velkou řadu konečných nákupních rozhodnutí.
- Strategie kvality – Výrobek může být úspěšný pouze za předpokladu, že je kvalitně vyroben. U zákazníků nerozhoduje pouze cena, ale i kvalita. Pokud

produkt přináší zákazníkovi uspokojení, které nezaostává za očekáváním a nad hodnotou, kterou zákazník zboží dal tím, že za něj zaplatil, je velká šance, že si zákazník tento produkt znovu zakoupí.

- Strategie volby obalu – Obal oslovuje zákazníky jako první. Výrazně ovlivňuje jejich kupní rozhodování. Obal plní funkci reprezentativní, obchodní i legislativní (Jakubíková, 2013).

### **Produktová politika**

Skupina produktů, která je vytvořena společností a je nabízena na stejných trzích, ale má podobné charakteristiky se nazývá produktová řada. Na druhou stranu produktový mix je sdružení všech produktů, které společnost nabízí svým zákazníkům.

V rámci produktové politiky formy volí mezi různou šířkou, délkou i hloubkou produktového mixu.

- Šířka produktového mixu – počet produktových řad.
- Délka produktového mixu – celková počet produktů, které jsou součástí produktového mixu.
- Hloubka produktového mixu – počet variant druhů výrobků v každé produktové řadě (Machková, 2006).

### **1.6.2 Cena**

Marketingové pojetí ceny přímo vychází z pojmu ceny v tržní ekonomice. Cena reflektuje vzájemný vztah nabídky a poptávky. V rámci tržní ekonomiky je třeba počítat s cenovou liberalizací. Cena je faktorem ovlivňující poptávku, ale také faktorem ovlivňujícím efektivnost výrobní i obchodní činnosti a tím pádem cena ovlivňuje taktéž nabídku (Bárta, 2009).

Cenou se v komerčním marketingu rozumí zejména finanční částka, v jejíž určité výši je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt (Bačuvčík, 2016). Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění. (Jakubíková, 2013).

Obecně je cena definována jako forma směnné hodnoty, tedy peněžní vyjádření směnné hodnoty. Jinými slovy je cena peněžní částkou sjednanou při nákupu a prodeji zboží a služeb. Cena je výsledkem působení nabídky a poptávky daného zboží a služby. Jelikož se tyto funkce neustále pohybují, není ani výše ceny dlouhodobě konstantní (Synek, 2003).

V ceně se odrážejí zájmy prodávajících a kupujících na daném trhu. Dalším subjektem, který se vyskytuje na daném trhu je stát, který může vyšší, nebo menší mírou ovlivnit tvorbu i hladinu cen. Ceny jsou z hlediska prostoru kontrolovány trhem a firmou a do určité míry i státem (Jakubíková, 2013).

### **Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů**

Interní a externí faktory ovlivňují stanovení výši cen zboží a služeb (Jakubíková, 2013). Přičemž v následujícím textu tyto faktory blíže popíšu.

#### **Externí faktory:**

Jedná se o faktory, které firma nedokáže přímo ovlivnit. Mezi tyto faktory řadíme charakter trhu, charakter poptávky, cenová elasticita nabídky, konkurence a zákazníci (Jakubíková, 2013).

#### **Charakter trhu:**

- Čistá konkurence – zde trh tvoří mnoho kupujících i prodávajících, kteří obchodují s homogenními produkty. Žádná strana nemůže výrazně ovlivnit cenu produktu. V tomto typu trh nenachází marketing žádné uplatnění.
- Monopolistická konkurence – trh je tvořen velkým počtem kupujících i prodávajících. Produkty se liší vyhotovením, kvalitou, rozsahem doplňkových služeb. Kupující jsou ochotni zaplatit rozdílné ceny. Firmy aplikují marketingové aktivity.
- Oligopolistická konkurence – trh tvořen několika prodávajícími, kteří citlivě reagují na cenovou tvorbu a marketing. Velmi obtížný vstup na trh pro nové subjekty (Jakubíková, 2013).

Z hlediska ceny je nezbytné vědět, na jakém trhu se firma nachází. Zda operuje na otevřeném, nebo uzavřeném trhu. Na otevřeném trhu podléhají dané ceny více, či méně všem vlivům vznikajících kdekoliv na světě, které mají dopad na růst i pokles cen produktů. Na uzavřeném trhu dochází k regulaci cen (např. regulace cen ze strany státu a nadnárodních institucí EU) (Jakubíková, 2013).

### **Charakter poptávky**

Výši poptávky ovlivňují ekonomické i neekonomické faktory a užitečnost nakupovaných produktů. Při zkoumání poptávky firma zjišťuje:

- Očekávání spotřebitelů před provedením nákupu – Jaká kritéria jsou pro spotřebitele stěžejní při rozhodování o koupi produktu? Je rozhodující pouze cena, nebo i kvalita produktu, nebo kombinace obojího? Je pohodlí nákupu zákazníka silný faktor v rozhodování, nebo je větší přínos osobitý přístup kvalifikovaného prodejního personálu? Jaká další kritéria jsou důležitá?
- Spotřebitelské reakce na odlišné ceny – Jakým způsobem a jak výrazně spotřebitelé reagují na různé ceny a jejich změny?
- Vyhodnocení výsledků naplnění očekávání zákazníka po nákupu – Jaké existují rozpory mezi výsledky skutečným přínosem nákupu a očekáváním od spotřebitele? (Jakubíková, 2013).

### **Cenová elasticita nabídky**

Pomocí elasticity nabídky se měří citlivost nabídky na změnu cen, a to tak že procesní změnu množství dělíme procesní změnou ceny. U konzumního zboží můžeme většinou očekávat odbytovou funkci klesající. Čím vyšší bývá cena, tím nižší je odbytové množství. Zároveň se lze setkat i s jinými variantami tzv. efekty cenových změn:

- Substituční efekt – Čím více je možností zastoupení daného produktu, tím vyšší je cenová pružnost poptávky.
- Veblenův efekt – Čím vyšší je cena u luxusního zboží, tím vyšší efekt tato cena přináší.

- Guttenbergův efekt – výrazné zvýšení ceny vyvolává velké až hektické reakce zákazníka. Naopak malé snížení ceny vyvolává u zákazníka prakticky minimální, až žádné reakce.
- Spekulační efekt – zákazník nemusí reagovat na změny ceny ve stejný moment s touto změnou, ale až s odstupem času (např. kurzy akcií)
- Atraktivní efekt – Nakupující porovnává změny v cenách u daného produktu, a to jak ve vztahu k předchozí ceně, tak také ve vztahu a změnám cen u ostatních produktů (Jakubíková, 2013).

## **Konkurence**

Konkurence je stěžejní externí faktor ovlivňující cenu a lze obecně rozdělit do tří skupin:

- a) Přímá konkurence – vyrábí stejní, nebo podobné produkty
- b) Nepřímá konkurence – jinak označená jako substituční konkurence. Firmy produkují produkty, které lze za určitých okolností nahradit produkty firmy jiné.
- c) Totální konkurence – zde je nabídka i poptávka prakticky nepředvídaná a je modifikována vývojem prostředí (Jakubíková, 2013).

Konkurenci je dále možné dělit na:

- a) Cenovou konkurenci – Zde se ovlivňují za pomoci cen a cenových hladin prodávající subjekty. Čím více je produkt originální, tím vyšší cenu si může prodávající oproti konkurenci stanovit. Tato strategie může být napodobena konkurencí, což může vést k cenové válce.
- b) Necenovou konkurenci – Zde prodávající snižují cenu za pomoci stimulačních faktorů, jaké jsou například způsob dodání produktu, rozšíření služeb, zvýšení dostupnosti produktu a jiné (Jakubíková, 2013).

## **Zákazníci**

Zákazníci jsou dalším externím faktorem ovlivňující cenu. Ti posuzují cenu oproti ostatním porovnatelným produktům konkurence. Cenová strategie společnosti ovlivňuje také její bezprostřední konkurenci. Strategie vysokých cen a vysokého zisku může ke vstupu na daný trh přilákat více konkurence. V opačném případě při použití strategie

nízkých cen a nízkého zisku může tuto konkurenci odradit nebo vytlačit z daného trhu (Jakubíková, 2013).

Když firma chce zjistit citlivost zákazníka na cenu tak zjišťuje:

- Jaká je velikost trhu a potenciál kupujících.
- Jaká je citlivost poptávky na cenu a její změnu v daném segmentu.
- Významnost necenových faktorů na daném trhu.
- Odhad prodeje při různých cenových hladinách (Jakubíková, 2013).

Dalším důležitým externím faktorem ovlivňující cenotvorbu je například legislativa dané země. (Jakubíková, 2013). Jelikož je Polsko členem EU, tak jej zahrnuje mezinárodní vinařský zákon, který je stejný i České republice, takže tento externí faktor nehraje v tomto případě roli.

### **Interní faktory**

Interní faktory neboli vnitřní faktory jsou faktory, které může firma sama ovlivnit. Interních faktorů je hned několik, a to konkrétně marketingové cíle firmy, organizace cílové politiky, marketingový mix, diferenciací produktů, náklady (Jakubíková, 2013).

### **Marketingové cíle firmy**

Čím jasněji jsou stanoveny marketingové a strategické cíle firmy, tím snazší je stanovit výchozí cenu. Lze vymezit pět základních druhů cílů:

1. Cíl přežití – Dočasné řešení, jehož funkcí je zabezpečit běžný a nepřerušovaný chod firmy. Zde je výše ceny stanovena pod úroveň celkových nákladů. Tato nejnižší cena je rovna průměrným variabilním nákladům.
2. Při maximalizaci zisku – Cena je zvolena tak, aby zabezpečila co nejrychlejší možnou návratnost investic a maximalizovala běžný zisk. Zde by se měli mezní příjmy rovnat mezním nákladům.
3. Maximalizace tržního podílu – Tento cíl má za úkol firmě zajistit dominantní postavení na trhu navíc s cílem odradit konkurenci a zároveň maximalizovat zisk.

- V tomto přístupu je stěžejní nízké stanovená počáteční cena. Jedná se o tzv. penetrační strategii, kdy podnik vstupuje na trh s nízkou zavádějí cenou produktu.
4. Vůdcovství v kvalitě – Zde je cílem zdůraznit výjimečnost a originalitu produktu. Firma stanoví vysokou cenu za, pomocí které je možné snadněji uhradit vyšší náklady na výzkum, vývoj i marketing produktů nejvyšší jakosti.
  5. Další cíle – Dalšími cíli může být například zamezení vstupu konkurence na trh, nebo snížení vstupních podmínek. Dalším cílem může být zvýšení atraktivity a přitažlivosti firmy pro zákazníka a jako dalším cílem firmy může být snaha o stabilizování trhu (Jakubíková, 2013).

### **Organizace cenové politiky**

O cenách a cenové politice v menších firmách rozhoduje standardně vrcholový management této firmy. Ve větších firmách tato zodpovědnost již doléhá na manažery jednotlivých divizí a manažery výrobních řad. Nebývá výjimkou, že do cenové politiky větších společností zasahuje také vrcholový management. V případě, kdy cena představuje rozhodující prvek marketingového mixu, se cenou zabývá cenové oddělení za pomoci manažerů prodeje, výroby, financí i účetnictví (Jakubíková, 2013).

### **Marketingový mix**

Rozhodnutí o výši ceny musí korespondovat s nastavením ostatních nástrojů marketingového mixu (Jakubíková, 2013).

### **Diferenciace produktů**

Stěžejním interním faktorem ovlivňující výši ceny a její stanovení jsou náklady společnosti (Jakubíková, 2013).

### **Náklady**

Cena musí být stanovena tak, aby její výše pokryla celé spektrum nákladů, mezi které patří například náklady na výrobu, vývoj, marketing, ale také odměny za riziko. Kalkulace nákladů z hlediska ceny udávají její spodní možnou hranici. Kapitálově silné

společnosti mohou v určitých případech jít krátkodobě s cenou i pod její spodní hranici (Jakubíková, 2013).

### **Cenové strategie a mezinárodní cenové strategie**

Tyto strategie úzce vychází a doplňují marketingové mixy 4P a 4C. Zejména z pohledu tzv. druhého C v mixu 4C – „Cost to the Customers“ vytyčujeme pojem cenových strategií. Volným překladem je náklady našich zákazníků. Reálný náklad kupujícího našeho produktu se může v porovnání s pořizovací cenou velmi lišit. Zákazník totiž do ceny může zahrnovat i čas strávený nákupem, nebo čas při porovnávání výrobků a zjišťování jednotlivých informací, které mu pomáhají při rozhodování o nákupu. Společnosti se stále více přiklání k odvození jejich ceny na základě hodnoty produktu vnímané zákazníkem. V marketingovém mixu společnosti přikládá ceně vnímané/stanovené zákazníkem stále větší význam. Stanovení ceny také úzce ovlivňuje znalost zákaznickova přání, potřeb a očekávání. Zákazník se svého času začíná také čím dál tím více vážit a raději tento svůj volný čas věnuje koníčkům a rodině. Navrhovaná cena tedy musí být v souladu se zákaznickovými potřebami a očekáváními, ale zároveň tato cena musí splňovat zvolenou koncepci podniku a přinášet očekávaný efekt (Kašík, 2012).

**Vnímání ceny spotřebitelem:** Cenová strategie může diktovat, jak spotřebitelé budou reagovat a kategorizovat značku. Cenová politika značky totiž utváří v mysli zákazníků asociace s určitou úrovní značky v dané kategorii produktů. Zákazníci hojně hodnotí značky na základě cenových úrovní dané kategorii (Keller, 2007).

Asociace vnímané ceny zákazníkem je stěžejním faktorem při rozhodování o ceně. Z tohoto důvodu marketéři a povolané osoby při tvorbě cen často přihlíží k hodnotě vnímané zákazníkem a snaží se k ní co nejvíce přiblížit. Na druhou stranu cena musí překročit veškeré náklady na výrobu i prodej produktu (Keller, 2007).

**Budování značky prostřednictvím ceny:** Cílem hodnotového přístupu k tvorbě cen je nalézt vhodný mix jakosti produktu, nákladů na produkt a ceny, kdy bude plně uspokojen

zákazník se všemi jeho požadavky a potřebami a v neposlední řadě budou splněny ziskové cíle a představy firmy (Keller, 2007).

Správný typ produktu musí být prodán za správnou cenu. Klíček k úspěšnému budování hodnoty značky za pomoci ceny je pochopit, jakou přidanou hodnotu vnímají spotřebitelé právě v této konkrétní značce. Nejprímějším přístupem k zjištění této informace bývá přímé dotazování zákazníků (Keller, 2007).

**Mezinárodní cenové strategie:** Mezinárodní cenová strategie z velké části až na pár odlišností a rozšíření vychází z cenových strategií pro jednotlivé státní/tuzemské trhy. Při určení mezinárodní cenové strategie musí firma vycházet z mezinárodní strategie společnosti. Firma může zvolit strategii vysoké ceny, aby mohla dodat svým výrobkům image kvality a exkluzivity a tím produkty odlišila od konkurence. Společnost při vstupu na zahraniční trh může také zvolit strategii nízkých cen za úmyslem pokusu získání co největšího tržního podílu daného zahraničního trhu v co nejkratší čas (Machková, 2006).

Pokud firma zvolí při vstupu na zahraniční trh strategii prestižní ceny, má dlouhodobý záměr udržet vysokou cenovou hladinu, kterou by chtěla udržet po celý životní cyklus produktu na trhu. Tato strategie se využívá zejména u luxusních produktů. Zde je se dát pozor, aby cena pro spotřebitele byla opodstatněná a vyvolávala ve spotřebiteli pocit výlučnosti z vlastnictví. Při snížení cen v této kategorii výrobků dochází k riziku, že pro zákazníky tento produkt ztratí právě tento pocit luxusu a exkluzivity (Machková, 2006).

Jako druhou možnost vstupu na zahraniční trh může firma zvolit strategii cenového průniku. Tato strategie je založena na stanovení nízkých cen za produkty. Cílem této strategie je rychlý vstup na trh, dosažení velkého tržního podílu na daném trhu, zvýšení obrátu. Účinnost této strategie úzce souvisí s dostatečnou cenovou elasticitou poptávky. Dalším problémem této strategie je možné poškození image výrobce, odvetná cenová opatření stávající konkurence na trhu (Machková, 2006).

Za zmínku stojí také strategie expanzionistických cen a strategie využívání transferových cen, kde obě tyto strategie patří mezi často používané mezinárodní cenové strategie při vstupu na zahraniční trhy (Machková, 2006). Tyto strategie pro moji práci nemají skoro žádnou výpovědní hodnotu, a proto nepovažuji za důležité je více specifikovat.

### 1.6.3 Komunikace

Dalším prvkem „P“ marketingového mixu je propagace (Promotion). Tento prvek marketingového mixu zahrnuje marketingové komunikace, jež je jediná relevantní komunikace s trhem. Nevhodně zvolená kombinace prvků komunikačních prvků propagace může trvale poškodit ziskový potenciál společnosti. Úkolem propagace je sdělovat podstatu společnosti širšímu okolí a dlouhodobě udržovat vztah mezi značkou a zákazníkem a okolím společnosti (Bárta, 2009).

Mezi **nejdůležitější cíle marketingové komunikace** se řadí zdůraznění vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníka k zakoupení nabízeného produktu a také upevňovat vztah se zákazníky i širší veřejností (Štědroň, 2018).

Mezi formy komerční mezinárodní komunikace patří:

**Mezinárodní reklama:** Reklama je přesvědčovací proces a jedná se o placenou formu komunikace s komerčním záměrem. V současné době se v rámci realizace mezinárodní reklamy nejčastěji využívají **mediální agentury**, které reklamy za smluvených podmínek realizují dle potřeb trhu a požadavků firmy (Bárta, 2009).

V rámci mezinárodní reklamní kampaně můžeme reklamy dělit na rozhlasovou reklamu, tiskovou reklamu, televizní reklamu, venkovní reklamu a také internetová reklamu (Machková, 2006).

**Podpora prodeje:** Jedná se o neosobní formu komunikace s cílem krátkodobého podpoření nákupního chování zákazníků a zvýšení efektivity prodeje. Při tvorbě komunikační strategie je důležité, aby byl nastaven soulad mezi reklamní kampaní a

podporou prodeje. Používanými nástroji podpory prodeje bývají vzorky zdarma, motivační hry a systémy, účast na zahraničních veletrzích a další (Machková, 2006).

**Přímý marketing a osobní prodej:** Přímý marketing je marketingovou technikou, které využívá několik komunikačních médií v jeden moment k dosažení stanovené odezvy poptávky a prodeje (Bárta, 2009).

Přímý marketing známe zejména ve čtyřech základních formách:

- Direct mailing.
- Teleshopping.
- Telemarketing.
- Přímý prodej (Bárta, 2009).

Osobní prodej je nejpoužívanější formou přímého marketingu, někdy je dokonce považován jako další (pátý) nástroj komunikačního mixu. Zejména v oblasti mezinárodního působení na trzích se forma přímého marketingu v rámci osobního prodeje častokrát používá při jednání s obchodními mezičlánky (Machková, 2006).

**Public relations (PR):** Za pomoci marketingového nástroje PR neboli vztahů s veřejností, se předávají informace o společnosti a jejich činnostem právě veřejnosti za cílem zisku jejich sympatie a podpory, za jejich pomoci může společnost dosáhnout svých marketingových cílů (Bárta, 2009).

Díky narůstající důležitosti PR vznikají samostatné PR oddělení a PR agentury. PR komunikace se dá rozdělit na:

- Interní komunikace je stěžejní zejména pro firmy s velkým množstvím zaměstnanců a dceřinými společnostmi rozmístěnými různě po světových trzích. Vnitrofiremní komunikace přispívá k budování jednotné podnikové kultury. Nástroji firemní komunikace mohou být například firemní webové stránky, časopisy, akce pro zaměstnance, školení a také teambuildingy.

- Externí komunikace se zaměřuje na komunikace a budování dlouhodobých vztahů s firemním okolím. Tyto snahy se snaží eliminovat potenciální konflikty a problémy a snaží se vnést na firmu co nejlepší světlo. K hlavním PR aktivitám se řadí komunikace s médii formou tiskových konferencí. Dále se jedná o prezentaci informací veřejnosti prostřednictvím účasti na speciálních společenských akcích. V souvislosti s rozvojem sociálního marketingu je třeba v rámci PR se účastnit veřejně prospěšných akcí, charitativních akcí. Je také žádoucí participovat na událostech podporující rozvoj sportu a ekologie (Machková, 2006).

#### **1.6.4 Distribuce**

Poslední „P“ marketingového mixu patří distribuci (Place). Tento prvek marketingového mixu zahrnuje efektivní způsoby, jak dostat produkt od výrobce ke konečnému spotřebiteli. V dnešní době většina producentů neprodává své produkty přímo konečnému zákazníkovi, ale mnohem častěji využívají možnosti zprostředkovatelů, kteří zabezpečují různé funkce. Volba správných distribučních cest přímo ovlivňuje ostatní marketingové rozhodnutí. Rozhodování o marketingových distribučních cestách se řadí mezi nejvíce rizikové rozhodnutí (Bárta, 2009).

V rámci mezinárodní distribuční politiky dochází v posledních letech k četným změnám. V dnešní době nabídka zboží a službách na mezinárodních trzích drtivě převyšuje poptávku. Z tohoto důvodu jsou nuceni dodavatelé a distribuční společnosti působící na světových trzích měnit a přizpůsobovat své způsoby strategií, aby se co nejvíce přiblížili současným vývojovým trendům (Machková, 2006).

Základem při vstupu společnosti na zahraniční trhy je volba správné distribuční marketingové strategie odpovídající potřebám a požadavkům země, kam chce firma exportovat (Štědroň, 2018).

#### **Distribuční politika**

Distribuční politikou se rozumí komplexní opatření, které se navzájem doplňují, navazují a prolínají se. Zahrnuje veškeré operace a procesy přemístění zboží a služeb od

producentů, až na místo vybrané a preferované zákazníkem, nebo jinak preferované a smluvené místo. Distribuční politika vyjadřuje postoj vedení společnosti ke zpřístupnění zboží zákazníkovi (Jakubíková, 2013).

Cílem distribuční politiky je zajistit:

- Hospodářský pohyb na základě vynaložených nákladů.
- Možnosti úspěšnosti proniknutí na cílové trhy.
- Uspokojení požadavků a očekávání zákazníků na daném trhu.
- Zisk dostačujícího tržního podílu.
- Maximalizace tržeb v rámci zvolené distribuční cesty (Jakubíková, 2013).

### **Cíle distribuce a výběr distribuční strategie**

Cíle distribuce i stanovení distribuční strategie musí být v souladu s ostatními prvky marketingové strategie firmy. Právě zvolení správné distribuční strategie nám pomůže dosáhnout stanovených distribučních cílů (Jakubíková, 2013).

**Distribuční cíle** je třeba si stanovit na základě:

- Vlastností daného produktu.
- Vlastností mezičlánků distribuce.
- Konkurence.
- Vlastnostech a možnostech společnosti (Jakubíková, 2013).

Rozlišujeme dva typy možnosti využití distribučních cest:

- Přímá distribuce – produkt putuje od producenta až ke konečnému zákazníkovi
- Nepřímá distribuce – Zde dále rozdělujeme na strategii jedné distribuční cesty a multidistribuční strategii kde se využívá více článků distribučních cest. Velkou výhodou multidistribuční strategie je zvýšený přístup ke všem tržním segmentům, zvýšení pokrytí trhu a snížení distribučních nákladů (Blažková, 2007).

Tyto distribučních strategií dělíme následovně:

- Strategie intenzivní distribuce – Tato strategie pracuje tak, že umožňuje velký počet prodejů na všech příhodných místech. Strategie zvyšuje povědomí u zákazníků a impulsivitu prodeje. Nevýhodou bývá, že výrobce často ztrácí přehled o množství distributorů nabízejících jejích produkt a tím pádem nemá možnost takové kontroly.
- Strategie exklusivní distribuce – Zde se zaměřujeme na menší počet prodejních míst, kde je zboží nabízeno a prodáváno. Zde výrobce důkladně volí distribuční mezičlánky, které hodlá využít. Tato strategie je vhodná pro zboží s vysokou cenou a marží. Zde je umožněno provádět důkladnější kontrolu distribučních mezičlánků a tím si uhlídat kvalitu prodejů a služeb.
- Strategie selektivní distribuce – Při této strategii se zboží prodává na omezeném množství prodejních míst. Tato strategie má výhodu lepšího pokrytí, než dochází u exklusivní distribuce (Blažková, 2007).

## **1.7 SWOT analýza**

Podstatou analýzy SWOT je identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují hrozby, silné stránky, slabá stránky a příležitosti (Keřkovský, 2006). SWOT analýza je také vhodným systematickým třídačem výstupu vzešlých z jiných analýz. Je to také vhodným nástrojem pro sestavení souhrnné analýzy, která by za cíl shrnout dílčí závěry všech analýz pro marketing.

Význam SWOT analýzy pro marketingové odvětví je v tom, že za pomoci této analýzy můžeme identifikovat faktory, které pro marketing představují právě zmíněná silné, slabé stránky a příležitost s hrozbami. Tyto východiska je třeba slovně popsat a charakterizovat a zaznamenat do SWOT analýzy. Jednotlivé východiska analýz rozdělují interně silné + slabé stránky a externě hrozby + příležitosti (Hanzelková, 2009).

### **1.7.1 Silné stránky**

Za silnou stránku se dá považovat interní faktor, za pomoci, kterého má společnost výhodu na trhu. Jedná se o nějakou vlastnost, schopnost, nebo výhodu společnosti, v jejíž

oblasti na trhu je tato společnost dobrá a vyniká nad ostatními. Do této oblasti patří také firemní potenciál a zdrojové možnosti a veškeré konkurenční výhody (Blažková, 2007).

### **1.7.2 Slabé stránky**

Naprostý opak předchozí kapitoly č. 1.9.1, zde se promítne, v čem a ve kterých faktorech je firma slabá a pokulhává za konkurencí i vlastním očekáváním. Někdy se nemusí jednat přímo o slabou stránku, ale o nedostatek stránky silné v určité oblasti, kde může dojít k bránění efektivnímu provozu společnosti (Blažková, 2007).

### **1.7.3 Příležitosti**

Příležitostí se rozumí možnost, kterou když se podnik rozhodne realizovat, tak by měli vzrůst vyhlídky pro zvýšení konkurenční výhody, popřípadě zvýšení zisku, lepší využití disponibilních zdrojů, nebo jakéhokoliv dalšího cíle, které si společnost stanoví (Blažková, 2007).

### **1.7.4 Hrozby**

Hrozba je opakem příležitosti. Jedná se o situaci, které může v podnikovém okolí nastat a kvůli ní mohou vzniknout nové překážky a stížení pro vykonávané podnikové činnosti. Je v nejlepším zájmu každé společnosti, aby tyto hrozny odstranil, nebo alespoň eliminoval následky při příchodu těchto hrozeb (Blažková, 2007).

## **1.8 Shrnutí teoretické části**

Teoretická část slouží jako základ pro další analýzy a následné návrhy. Každá podkapitola teoretické části diplomové práce má své opodstatnění. Správně definované pojmy pomohou docílit přesnějších výstupů následujících analýz a minimalizují nesrovnalosti a potenciální nepřímé interpretace výsledků.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Analytická část diplomové práce, která se opírá o teoretické východiska první kapitoly, bude sloužit zejména jako podklad a zdroj informací, které využiji v třetí části práce pro tvorbu návrhů.

### **2.1 Představení společnosti**

Jméno společnosti: Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.

Sídlo: Zámecká 1508, 696 81 Bzenec

Identifikační číslo: 476 83 295

Právní forma: s.r.o.

Základní kapitál: 28 000 000Kč

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Jednatelé: Ing. Mikuš Pavel, MVDr. Kaprálek Jiří, Ing. Svoboda Bořek

Vlastnická struktura: WINE INVEST, a.s. vlastní 99,93% podílu vinařství  
(Justice.cz, 2017)

Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. patří mezi významné producenty tichých vín v České republice s mnohaletou tradicí a historií. V roce 2007 přesunuly vinařské závody Hukvaldy s.r.o., které mají více než 80letou tradici, své výrobní provozy včetně sídla do zámeckého areálu města Bzenec. V roce 2008 byla poté dokončena kompletní rekonstrukce výrobních prostor a došlo k obnovení výroby vína v moderně technologicky vybavením vinařském podniku v nově rekonstruovaných zámeckých sklepech (Justice.cz, 2017) (Zámecké vinařství Bzenec, 2019).

Filozofií vinařství je vyrábět a prodávat co možná nejkvalitnější vína. Pro zabezpečení tohoto cíle jsou klíčové stabilní dodávky základní suroviny – hroznů révy vinné. Z tohoto důvodu jsou dlouhodobě pořizovány a vysazovány nové vinice, které se nacházejí

v nejlepších moravských podoblastech slovácké, mikulovské a znojemské (Justice.cz, 2017) (Zámecké vinařství Bzenec, 2019).

Výsledkem tohoto úsilí je obhospodařování vinic o rozloze více než 535 ha, a to také za pomoci dceřiných společností. V odrůdové skladbě vinařství nechybí Chardonnay, Veltlínské zelené, Muškát moravský i Sauvignon. Klíčovými a strategickými odrůdami pro Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. jsou Rulandské bílé, Ryzlink rýnský a Ryzlink Vlašský. Zejména tedy viniční trať Klínky je již nesmazatelně zapsala do novodobé historie moravského vinařství (Justice.cz, 2017) (Zámecké vinařství Bzenec, 2019).

## **2.2 Organizační struktura a předmět podnikání vinařství**

Na vrcholu organizační struktury Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. je ředitel společnosti, Ing. Bořek Svoboda, pod kterého spadá pět vedoucích manažerů jednotlivých úseků, jimiž jsou: technický manažer, manažer jakosti, obchodní ředitel, ekonomický manažer, technologický manažer. Každý jednotlivý manažer má na starost jedno specifické oddělení vinařství, ve kterém řídí tým svých přímých podřízených (IHNATKO, 2022).

Předmětem podnikání Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. jsou tyto následující činnosti, ze kterých dále generuje společnost zisk: výroba vinných alkoholických nápojů v několika jakostních řadách a značkách, velkoobchodní prodej, maloobchodní prodej přes podnikové prodejny a e-shop, služby (degustace, plesy) a také analýza vín na zakázku v akreditované laboratoři (IHNATKO, 2022).

## **2.3 SLEPTE analýza**

Aktuálním cílem vinařství je vstoupit na polský trh, proto i další analýzy této části se orientují zejména na Polsko. V této podkapitole diplomové práce provedu analýzu makroprostředí polského trhu. V rámci této analýzy budu charakterizovat společenské, legislativní, ekonomické, politické, technické a technologické faktory a trendy. Všechny jednotlivé části analýzy jsem diskutoval a konzultoval s pracovníky vinařství, aby styl výstupu analýz co nejvíce korespondoval s potřebami Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o.

### 2.3.1 Společenské faktory a trendy

Jelikož Česká republika a Polsko se řadí mezi úzce spjaté a spolupracující slovanské národy, nejsou mezi společenskými faktory a trendy těchto zemí natolik výrazné rozdíly, které by mohli ovlivnit návrhy a výsledky diplomové práce, nebo reálný vstup vinařství na polský trh.

Polsko je velmi nábožensky založený stát, kde převažuje zejména Římskokatolická církev, ke které se hlásí více jako 87 % populace. Tento silný vliv náboženství má vliv na celou řadu důležitých sociálních otázek v Polsku, které nijak přímo neovlivňují problematiku diplomové práce. Také další společenské a kulturní odlišnosti nejsou natolik odlišné, aby se s nimi diplomová práce zabírala (Population: demographic situation, languages and religions, 2022).

Do společenských faktorů lze také započítat i zvyklosti **sjednávání obchodních schůzek** a zvyklostem obchodování jako takového. V Polsku je zvyklostí si sjednávat schůzky na přesně stanovený den a je dobrý brát v potaz polské církevní svátky, které představují pro většinu Poláků významnou součást národní identity. Je velice žádoucí být dochvilný, ale Poláci dokážou prominout zpoždění. Oblíbené jsou pracovní snídaně, které se uskutečňují mezi 10 a 12 hodinou. Hierarchizace hraje pro Poláky stěžejní roli, takže zpravidla navštěvuje níže postavený jednatel výše postaveného. Poláci jsou velcí optimisté a mají rádi kladný přístup a upřímné pochvaly. Navzdory faktu, že čeština a polština jsou jazyky velmi podobné, je žádoucí a profesionálnější si vzít na důležitá obchodní jednání profesionálního tlumočnicka. Dalším dílem skládky pro úspěšné jednání je individuální přístup k partnerovi, který zpravidla uvítá, pokud je předem informován o důležitých bodech jednání přes e-mail, nebo telefonicky. Veškeré další specifikace obchodních schůzek jsou velmi podobné podmínkám, na které jsme v České republice zvyklí (Polsko I BusinessInfo.cz, 2022).

Důležité informace spojené se společenskými faktory a trendy související s konzumací a nákupem vín a alkoholu jsou obsaženy v následujících kapitolách a pak zejména ve výzkumu kapitola č. 2.6.

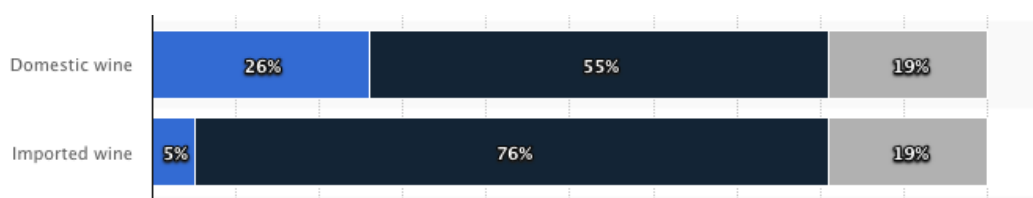
### 2.3.2 Legislativní faktory a trendy

Daňový systém v Polsku je považovaný za velmi nepřehledný a komplikovaný. Existuje zde několik druhů daní, kdy se většinou jedná o daně přímé. Jsou zde také nepřímé daně jako: DPH a spotřební daň (polsky Akcyza). DPH – Základní sazba v Polsku činí 23 %. Pro některé zboží a služby jsou stanoveny snížené sazby 8 %, 5 % a 0 %. Ve všech členských státech EU podléhá víno základní sazbě DPH (Polsko I BusinessInfo.cz, 2022).

Poláci se snaží, aby čím dál tím více daňových vypořádání probíhalo elektronicky, bohužel je s tím spojeno mnoho potíží. 6. vydání mezinárodního žebříčku konkurenceschopnosti daňových systémů vyhodnotilo Polsko jako třetí nejhorší ze 36 zkoumaných členských zemí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, kdy jako hlavní slabina byla označena složitost daňového systému a existence četných výjimek (Polsko I BusinessInfo.cz, 2022).

Základem daně u vína je počet hektolitrů hotového výrobku. Sazba spotřební daně na víno je **245 PLN na 1 ha hotového výrobku** (Wino: produkcja, podstawa opodatkowania, stawka akcyzy, 2022).

Pokud chceme legálně dovážet do Polska vodku, víno, cigarety a tabák, tak je potřeba obaly (lahve) opatřit štítkem tzv. banderolem, který slouží stejně jako kolek v ČR. Tyto banderoly musí používat všichni dovozci dovážející zboží z EU. Hodnota kolku, který se lepí na jednu lahev je 0,1 PLN (0,08 je hodnota kolku a 0,02 je hodnota materiálu na kolek/banderol) (Odbierz banderole podatkowe, 2022).



Obrázek č. 1: Skladba ceny vína na polském trhu  
(Zdroj: Statista, 2021)

Obrázek č.1 výše nám vyobrazuje, z čeho se skládá konečná cena vína prodávaného v polském retailu v roce 2018 a rozdíl mezi skladbou ceny domácího vína a vína

importovaného ze zahraničí. Na obrázku č.1 výše zastupuje světle modrou barvu speciální uvalená daň na určité zboží a komodity prodávané na polském trhu. Tmavě modrá barva odráží základní cenu statku a šedá barva vyznačuje spotřební daň.

Další z významných legislativních faktorů, které jsou rozdílné mezi polským a českým trhem je prodej alkoholických nápojů přes internet. V Polsku jsou sice provozovány e-shopy na prodej vín a alkoholu, ale je třeba tuto činnost možno vykonávat pouze pokud dotyčný podnikatel získá speciální licenci. Pokud se přes internetový obchod v Polsku prodává alkohol, tak se již nemůžou přes stejný kanál prodávat jiné produkty jako jsou například potraviny. Z tohoto důvodu nelze dohledat nabídku vín a alkoholu na oficiálních internetových stránkách jednotlivých retailových řetězců v Polsku (IHNATKO, 2022).

### 2.3.3 Ekonomické faktory a trendy

Polsko se řadí mezi nejdůležitějších obchodních partnerů ČR. Na straně dovozu je třetí (po Německu a Číně), na straně vývozu rovněž (po Německu a Slovensku). Obchod roste oproti celkovému obchodu ČR nadprůměrným tempem a důležitost Polska se stále zvyšuje, přičemž množství polského exportu do ČR je dlouhodobě vyšší než hodnota exportu ČR do Polska.

**Tabulka č. 1: Ukazatele polské ekonomiky**

Ukazatel	2019	2020	2021
Růst HDP (%)	4,5	-2,8	3,9
Inflace (%)	2,3	3,4	2,4
Nezaměstnanost (%)	5,4	5,9	6,5
Export (mld. USD)	260,7	266	300,5
Import (mld. USD)	259,4	252,5	293,3
Obchodní bilance (mld. USD)	1,3	15,9	11,1
Průmyslová produkce (% změna)	4,2	-1,1	5,7
Populace (mil.)	37,9	37,9	37,8
Export z ČR (mld. CZK)	277,677	276,931	N/A
Import do ČR (mld. CZK)	314,692	310,443	N/A
Obchodní bilance s ČR (mld. CZK)	37,615	33,511	N/A

Vlastní zpracování dle (Polsko I BusinessInfo.cz, 2022).

Z tabulky č.1 lze vyčíst hned několik důležitých skutečností. V Polsku dochází k určitému nárůstu HDP. Inflace se drží v přiměřené míře. Dochází sice k nárůstu nezaměstnaností, ale procento nezaměstnanosti je stále v udržitelné míře. Země za poslední roky více exportuje než importuje. Polsko také široce spolupracuje s ČR, kdy do ČR více dováží, a proto je jejich obchodní bilance s Českou republikou kladná.

Všechny tyto informace poukazují na to, že Polsko je ekonomicky stabilní zemí a solventním obchodním partnerem, popřípadě stabilním trhem.

Na základě dat od polského statistického úřadu za leden až prosinec 2020 jsou ekonomicky vyspělé země (dle kvalifikace MMF) s podílem 86,2 % (v tom 73,8 % připadá na EU) hlavním terčem polského vývozu. Na straně importu je situace obdobná, když ekonomicky rozvinuté země stojí za 64,7 % (v tom EU 55,0 %) celkového dovozu (Polsko I BusinessInfo.cz, 2022).

Export se zeměmi EU vyjádřený v eurech v roce 2020 činil cca. 175 mld. EUR a dovoz 124 mld. EUR. Kladné saldo tak činilo 51,2 mld. EUR (Polsko I BusinessInfo.cz, 2022).

V roce 2018 byly nejvýznamnějším faktorem polské ekonomiky velkoobchod a maloobchod a doprava včetně ubytovacích a stravovacích služeb. Tento faktor tvořil 26,2% celé polské ekonomiky (Poland, 2022).

#### **2.3.4 Politické faktory a trendy**

Polsko je parlamentní republika jejíž hlavou státu je prezident. Země se dělí na 16 vojvodství. Polsko je 5. nejlidnatějším státem EU, 8. nejlidnatější zemí v Evropě a 36. na celém světě, kdy jeho počet obyvatel k 5.7. 2021 činil 37 840 001. Úředním jazykem je polština a měnou je polský zlotý (PLN). Polsko se v současné době aktivně připravuje na přijetí eura. Polsko je od 21.12.2007 součástí Schengenského prostoru (Poland, 2022). Na regionální úrovni považuje Polsko nejdůležitější spolupráci právě s Českem, Slovenskem a Maďarskem, v rámci Visegrádské čtyřky dovozu (Polsko I BusinessInfo.cz, 2022).

### **2.3.5 Technické a technologické faktory a trendy**

Z předchozích podkapitol kapitoly 2.3. víme, že Polsko je zemí ze stabilní a rozvinutou ekonomikou s kladnou obchodní bilancí a podobným chováním trhů jako je tomu u jeho sousedů, navíc členským státem Evropské unie a mnoho dalších nadnárodních společenství, není potřeba blíže analyzovat pro potřeby diplomové práce technické a technologické faktory a trendy. V rámci diplomové práce jsou dostačující informace, že z technického a technologického měřítka je si Polsko velmi blízké se stavem techniky a technologií s Českou republikou a ostatními členskými státy EU.

## **2.4 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**

V rámci makroprostředí podniku neexistuje mnoho tak důležitých odvětví, jako je právě konkurence. Konkurence je nebezpečný faktor přímo ovlivňující podnik. Zejména na poli mezinárodního trhu, kdy je společnost v roli exportéra je třeba dbát na důkladnou analýzu konkurence.

Konkurenci na polském trhu se důkladněji věnuji v kapitole 2.5. Zde se podíváme na konkurenci z dalších úhlů a doplním o další důležité informace a poznatky.

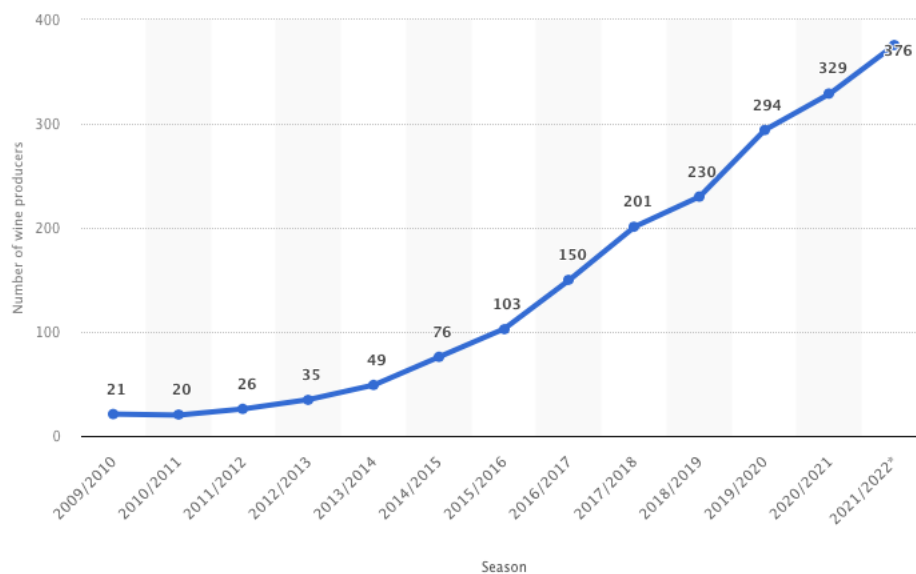
### **2.4.1 Rizika vstupu potenciálních konkurentů**

Z kapitoly 2.3, kde je provedena analýza SLEPTE víme, že Polsko je součástí EU a členem mnoha dalších nadnárodních uskupení podporujících mezinárodní i tuzemský obchod. V kapitole 2.5 a 2.6. zjistím, že se v Polsku nachází velké množství zahraničních konkurentů, a že míra importovaného vína do Polska každým rokem stoupá. Je tedy zcela zřejmé, že rizika vstupu potenciálních konkurentů na polský trh jsou velmi vysoká a musí se s nimi počítat.

### **2.4.2 Rivalita mezi stávajícími podniky již působícími na daném trhu**

Již z podkapitoly 2.4.1. mi jasně vychází, že míra konkurence mezi exportéry na polský trh je velmi silná. Na obrázku č.2 níže také můžeme vidět, jak se každým rokem zvyšuje

produkce polských vinařů, kteří samozřejmě chtějí a konkurují na polském trhu zahraničním vinařstvím.



**Obrázek č. 2: Růst produkce polských vinařů v čase**  
(Zdroj: Statista, 2021)

Z obrázku č.2 výše je zřetelné, že je polským trendem poslední doby prudký nárůst tuzemských producentů vín i přesto, že v dalších kapitolách se zjistí, že neustále roste i množství importovaných vín do Polska.

Česká republika v době vypracovávání diplomové práce nemá na polském trhu žádného vinařského zástupce v jakémkoliv z předních retailových potravinových řetězcích působících na polském trhu (IHNATKO, 2022). Tato informace poskytuje velkou příležitost pro vinařství a zároveň konkurenční výhodu, kdy mohou využít „limitovanost“ produktů na polském trhu z České republiky jako svoji výhodu. Zároveň při průzkumu potenciálních zákazníků pro Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. byl zjištěn velmi ojedinělý výskyt vín z Česka i u menších B2B i B2C podnikatelských subjektů prodávajících víno, kdy toto zjištění znovu poskytuje velkou příležitost pro uchycení se na tomto trhu. Na druhou stranu v retailu, internetových obchodech, vinotékách a dalších specializovaných obchodech je velký přetlak zahraničních konkurenčních vinařství. Pro potřeby této práce nemá smysl přesně zanalyzovat co daná konkurence na polském trhu nabízí, protože polský a český trh, stejně tak jako slovenský a německý trh jsou přesyceny velice širokou

nabídkou rozmanitých vín ve všech odrůdách, cenových kategoriích a zemí původu. Je tedy na 100 % jisté, že na polském trhu lze zakoupit například ryzlink rýnský ve všech jakostních stupních, cukernatostech a zejména v cenových hladinách. Konkurenční výhoda vinařství tedy nespočívá v určité originalitě produktů, které v této produktové oblasti na rozvinutých trzích nelze reálně dosáhnout, ale místo původu daných vinařství a kvalita.

### **2.4.3 Smluvní síla kupujících**

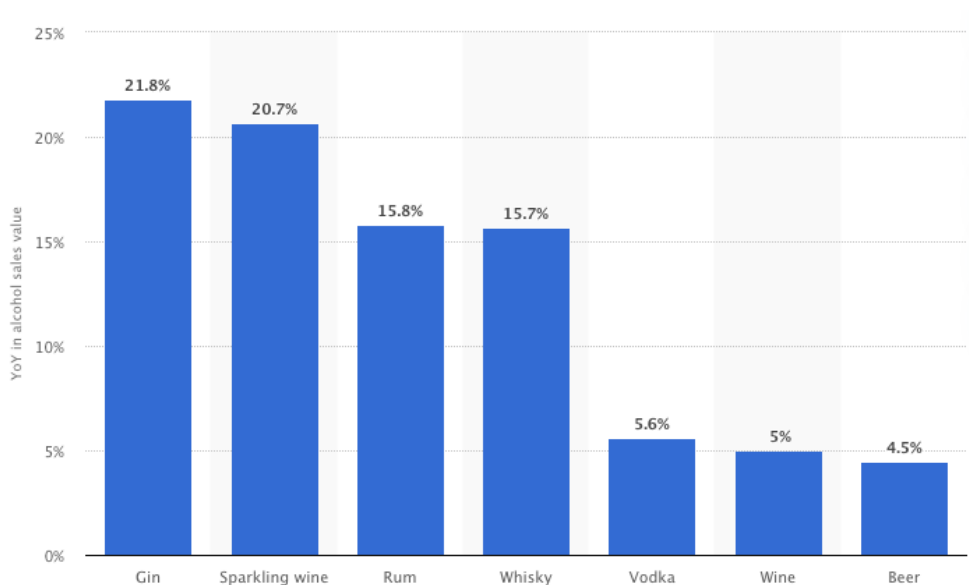
Jak již jsem zjistil v ostatních kapitolách, zákazníci na polském trhu mají v oblasti vín z čeho vybírat. Zejména zahraniční dovozci vína nabízí polskému zákazníkovi mnoho variant v mnoha cenových kategoriích. Je tedy teoreticky možné, že pokud si polský zákazník bude vybírat vždy levnější alternativy, tak může působit na potenciální snížení ceny a změny v nabídce. Každopádně toto tvrzení nepodporuje žádná z podkapitol zabývající se trendem růstu cen, popřípadě útraty polských zákazníků za víno a alkoholické nápoje.

### **2.4.4 Smluvní síly dodavatelů**

Na většině trzích v rámci EU je situace podobná, tedy že v rámci silné konkurence a přesycenosti trhů si dodavatelé nijak pečlivě nevybírají své zákazníky, zejména pokud zákazník prokáže svoji hodnotu a originalitu. Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. svoji originalitu i přidanou hodnotu má a má ji jednoduše jak potvrdit (několik významných českých i světových ocenění), a proto z pohledu tohoto vinařství není nijak složité vyjednat příznivé podmínky s dodavateli (IHNATKO, 2022).

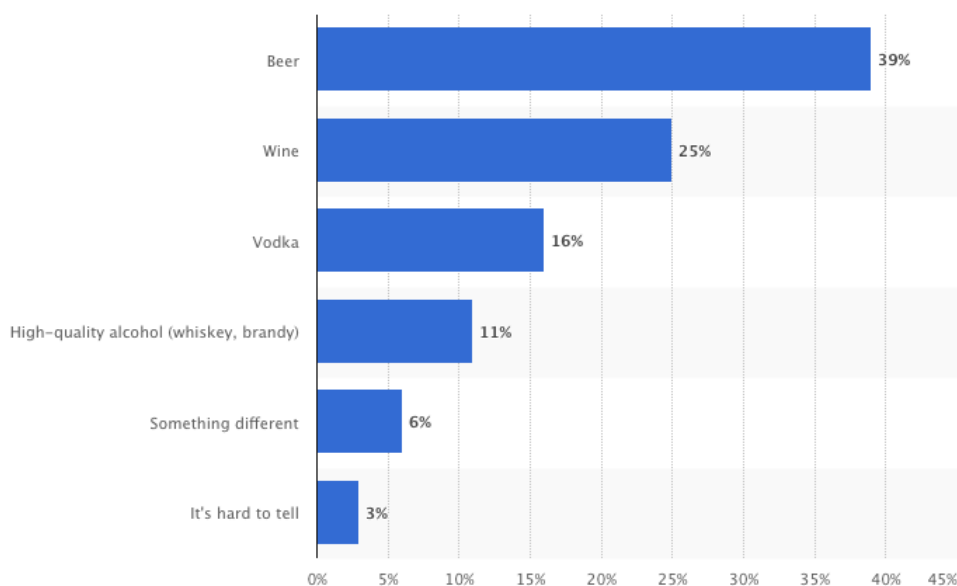
### **2.4.5 Hrozby substitučních výrobků**

Konkurenční boje také probíhají mezi jednotlivými substituty. Je pravdou, že víno jakožto alkoholický nápoj má velkou řadu substitutů. Jak si stojí víno na polském trhu oproti svým substitutům, nám ukazují obrázky č.3 a č.4 níže.



**Obrázek č. 3: Meziroční změna hodnoty útraty za alkohol v Polsku z roku 2018 na 2019**  
(Zdroj: Statista, 2021)

Tento obrázek č.3 představuje změnu hodnoty útraty za jednotlivé alkoholické nápoje v Polsku z roku 2018 a 2019. Zde je jasně vidět, že meziročně rapidně v Polsku stoupla cena zejména tvrdého alkoholu a šumivých vín. Na druhou stranu tichá vína zdražila pouze o 5 %, což nám dále potvrzuje i provedený výzkum v kapitole č.2.6. Toto zjištění velmi příznivě nahrává vinnému sektoru alkoholických nápojů, protože zde nárůst ceny není zdaleka tak markantní a zákazníci, kteří vybírají na základě ceny se mohou k této skutečnosti přiklonit.



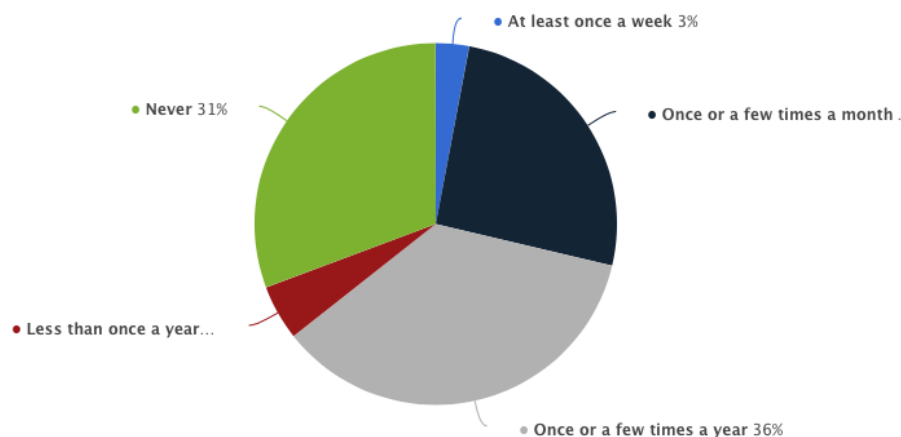
**Obrázek č. 4: Četnost konzumace alkoholu v Polsku za rok 2019**  
(Zdroj: Statista, 2021)

Zde na obrázku č.4 je procentuálně vyobrazená četnost konzumace alkoholu v Polsku za rok 2019. Tyto data vycházejí znovu příznivě pro víno, jelikož na základě těchto dat patří víno na pomyslnou druhou příčku v oblasti četnosti konzumace alkoholických nápojů hned za pivem.

## 2.5 Analýza polských zákazníků a polského trhu s vínem

V této kapitole se blíže přiblíží specifika polského trhu s vínem a požadavky a preference polských zákazníků. Z této kapitoly mnohé vychází do kapitoly s provedeným výzkumem. Na druhou stranu mnoho věcí, který by mohli a měli být obsaženy zde v této kapitole budou již zmíněny v jiných částech diplomové práce, a proto tyto informace již zde nebudu znova duplikovat, ale popřípadě na ně odkážu. Zejména se zaměříme na oblasti, které mají největší význam pro moji diplomovou práci.

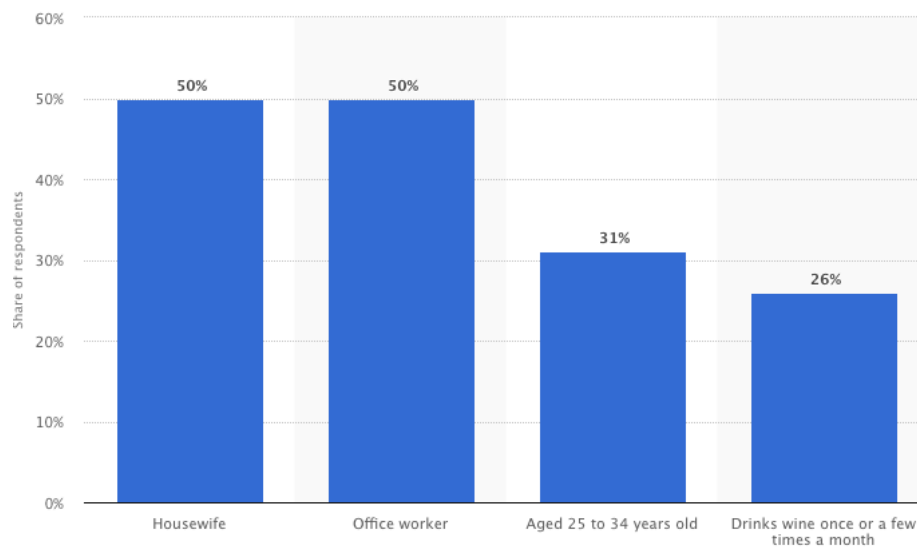
Na obrázku č.5 níže je procentuálně znázorněné, jak často konzumovali víno polští zákazníci v roce 2019. Zelená barva vyznačuje zákazníky, kteří víno nepili. Světle modrá je tvořena zákazníky, kteří pijí víno alespoň 1x týdně. Tmavě modrá reprezentuje zákazníky kteří pijí víno několikrát do měsíce, šedá několikrát do roka a červená reprezentuje zákazníky, kteří pijí víno maximálně jedenkrát za rok. Tento obrázek byl čerpán z portálu STATISTA, kdy je zde udáno, že pro tento „face to face“ výzkum bylo osloveno 965 respondentů starších 18 let.



Obrázek č. 5: Četnost konzumace vína zákazníků na polském trhu za rok 2019  
(Zdroj: Statista, 2021)

Z obrázku č.5 vychází, že více než 30 % respondentů víno nepije, a pouze 3 % respondentů víno pije několikrát za týden. Na druhou stranu 26 % respondentů pije víno vícekrát do měsíce.

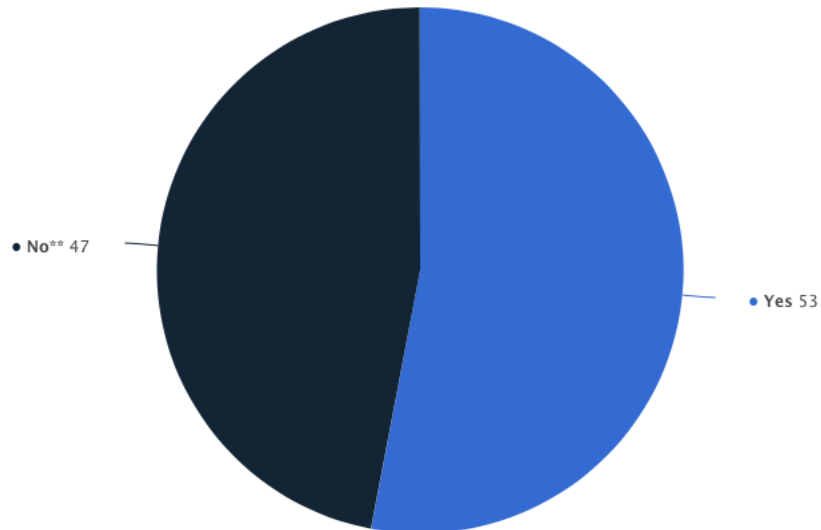
Další obrázek č.6, který jsem rovněž čerpal z portálu STATISTA nám tentokrát udává informace o druhu nejčastějších konzumentů vín v Polsku v roce 2019. Tento obrázek nám znovu potvrzuje informaci, že 26 % konzumentů pije víno vícekrát do měsíce.



**Obrázek č. 6: Rozdělení nejčastějších konzumentů vína v Polsku za rok 2019**  
(Zdroj: Statista, 2021)

Zde na obrázku výše můžeme vidět, že 50 % z dotazovaných respondentů jsou ženy v domácnosti a dalších 50 % jsou pracovníci v kancelářích.

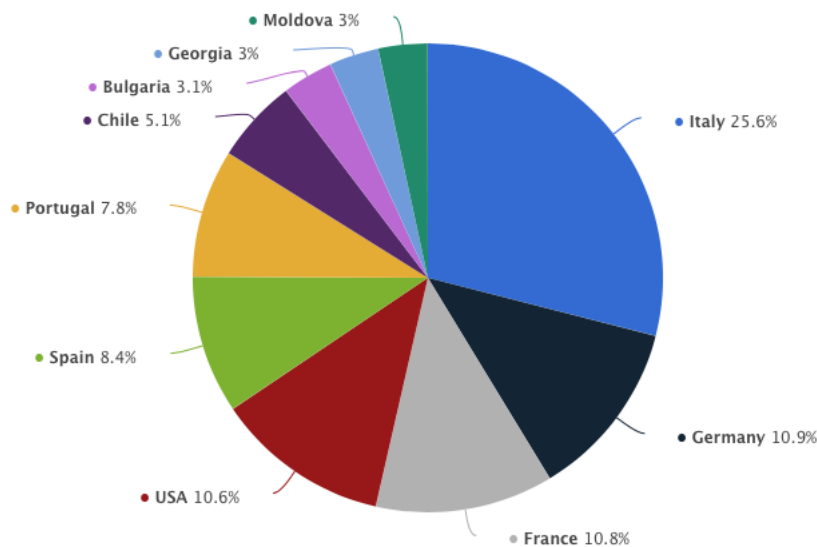
Dalším velmi zajímavým obrázkem je obrázek č.7, který nám udává odpovědi 1 700 polských respondentů starších 18 let na otázku, zda považují víno za alkohol v roce 2019.



**Obrázek č. 7: Považují Poláci víno za alkohol?**  
(Zdroj: Statista, 2021)

Je zarážející že 47 % všech respondentů nepovažuje víno v Polsku jako alkohol. Toto zjištění nám ukazuje, že výzkumy a ankety týkající se pití vína a alkoholu v Polsku mohou být značně zkreslené a skutečná konzumace vína polskými zákazníky může být daleko vyšší.

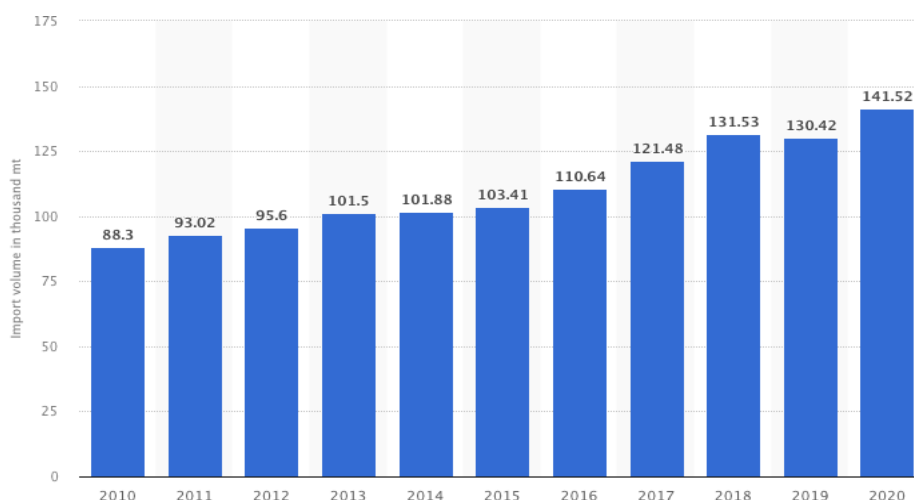
Další obrázek č.8, nám tentokrát představuje složení hlavních importérů vína do Polska v roce 2020. Jedná se o poměrně čerstvá data, která již jsou ovlivněna krizí onemocnění Covid-19. Zjištění skladby importérů do Polska je důležité zejména pro to, abychom zjistili ještě více informací jednak o preferencích polských zákazníků, ale také a konkurenci, která se na trhu nachází. Více o konkurenci na polském trhu se budu věnovat v dalších kapitolách.



**Obrázek č. 8: Rozdělení největších importérů vína do Polska v roce 2020**  
(Zdroj: Statista, 2021)

Tento obrázek č.8 nám jasně ukazuje, že největší importéři vína do Polska jsou země EU a USA. Toto zjištění nahrává českému vinařství pro vstup na trh, jednak z důvodu členství v EU, a také z důvodu, že česká vína jsou typologicky velmi podobná vínům vyprodukovaných zejména v Německu (bíla vína) a v Itálii (červená vína).

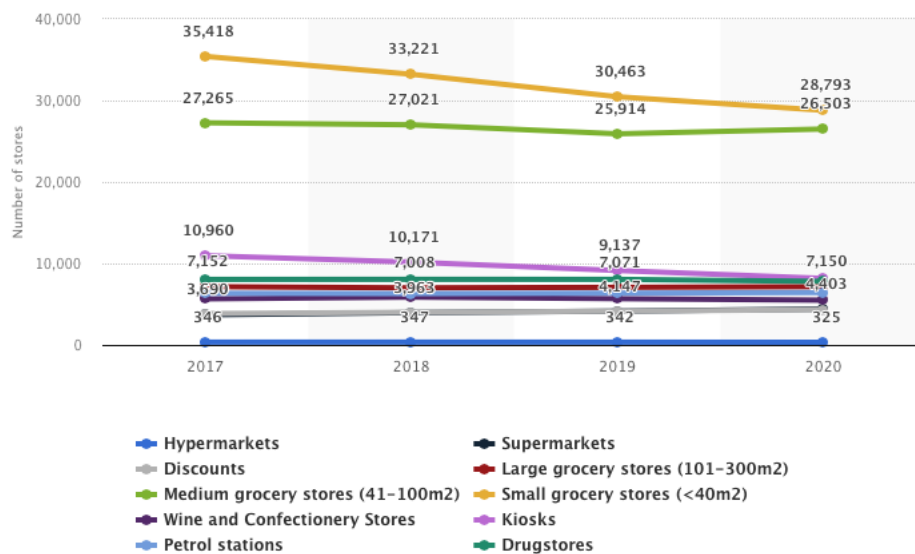
Obrázek č.9 se věnuje množství importovaného vína do Polska v období 2010–2020. Tento obrázek má velice důležitou výpovědní hodnotu a ukazuje, zda je tendence importu vína do Polska rostoucí, nebo klesající.



**Obrázek č. 9: Změny v objemu importovaného vína do Polska v čase**  
(Zdroj: Statista, 2021)

Obrázek č.9 mi prozrazuje, že trend importu vína na polský trh je za období 2010-2020 jednoznačně rostoucí, a nic nenaznačuje tomu, že by se to v blízké budoucnosti mělo nějak výrazně měnit. Toto zjištění je opět dobrou zprávou pro české vinaře, protože jde vidět, že polský trh má o importované vína stále rostoucí zájem.

Pokud analyzujeme zákazníky na polském trhu, je třeba se zaměřit také na zákazníky v podobě B2B. Obrázek č.10 níže nám jednak ukazuje jaké množství B2B zákazníků se na polském trhu vyskytuje, jaké je jejich rozdělení a jak se jejich počty měnily v období 2017-2020.



**Obrázek č. 10: Rozdělení a počty potenciálních B2B zákazníků**  
(Zdroj: Statista, 2021)

Na první pohled je zcela zřejmé, že množství i struktura jednotlivých B2B zákazníků se za posledních několik let nemění. Obrázek č.10 také zobrazuje, že se na polském trhu vyskytuje opravdu velké množství potenciálních B2B zákazníků, které může vinařství oslovit.

V diplomové práci byli několikrát zmíněni potenciální zákazníci na polském trhu s vínem. Nyní je vhodné ty nejvýznamnější a největší zákazníky představit.

Mezi největší hráče v rámci potravinových retailových řetězců patří Kaufland, Eurospar, Aldi, Carrefour, Biedrovka a Auchan. Jak již bylo zmíněno výše, žádný z těchto potenciálních zákazníků v současné době nenabízí a neprodává vína od českých vinařů.

Dalšími klíčovými potenciálními zákazníky typu velkoobchod, internetový obchod a sdružení vinoték jsou VINIFY, WINNICA, WINEXPERTS, DOM WINA, TARGIWINO a mnoho dalších. Žádný z výše jmenovaných podnikatelských subjektů, nemá ve své nabídce vína z České republiky.

## 2.6 Výzkum

Literární rešerši jsem zpracovával za pomoci knih dostupných v ústřední knihovně VUT, ale také ze zahraničních zdrojů, jako je například oficiální report United States Department of Agriculture – ministerstva zemědělství USA. Dalším velmi cenným zdrojem informací pro můj výzkum byl internetový portál STATISTA, kde jsem našel mnoho vypovídajících informací, které mi pomohly. Informace obsažené v portálu STATISTA byly hojně převzaty ze Statistics Poland. Z důvodu velkého množství sekundárních dat jsem zvolil kvantitativní přístup k výzkumu, konkrétně metodu archivní (historické) analýzy, zejména tedy trendovou a predikční analýzu.

Výzkumné zaměření směřuje na průzkum vývoje cen bílého a červeného vína na polském trhu za posledních 5 let. Díky tomuto průzkumu se jedná o objevení trendů růstu těchto cen do budoucna, hlavně ty získané skutečnosti pomohou zjistit určité cenové rozhraní produktů, se kterým má vinařství vstoupit na polský trh tak, aby co nejvíce zvýšilo šance na svůj úspěch na tamějším trhu. Díky těmto získaným informacím se dojde v diplomové práci také k zjištění, zda má vinařství v této cenové kategorii polskému trhu co nabídnout, nebo musí přijít se zcela novým konceptem (řadou vín), tak aby se co nejvíce přizpůsobili požadavkům a specifikám polského trhu.

**Centrální výzkumná otázka:** Jaký je vývoj a predikce cenového trendu vína, které se prodává na polském trhu za posledních 8 let?

**Cíl výzkumu:** Na základě trendové analýzy ceny vína na polském trhu navrhnout vhodnou cenu bílého a červeného vína vinařství pro vstup vinařství na polský trh.

Abych mohl dokázat obstojně splnit hlavní cíl výzkumu, musel jsem ze všeho nejdříve najít dostatek relevantních dat ze seriózních zdrojů, abych si mohl utvořit přehled o situaci na polském trhu a měl z čeho čerpat pro následná doporučení pro vinařství. V ohledu dat a informací mi jako zdroj těchto dat výrazně pomohl internetový portál STATISTA, ve kterém se mi podařilo získat poměrně mnoho dobře uchopitelných dat, se kterými se dalo dále pracovat.

Získaná data byla potřeba oklestit o nepotřebné, nebo pro můj výzkum zbytečné data. Data bylo třeba také upravit do určité formy, abychom s nimi mohl dále pracovat, hledat souvislosti, porovnávat a následně interpretovat poznatky a výsledky.

Určité data/informace potřebné pro můj výzkum, jako je například průměrná cena červeného vína v polském retailu, nebyla v rámci dostupných databází a vyhledávačů nikde k dohledání, nebo zdroje těchto informací nebyly zdaleka tak validní, aby mohly dané informace být ve výzkumu zohledněny. Ke zkompletování a opodstatnění výzkumu jsem pro získání chybějících dat využil znalostí a zjištěných zkušeností od pracovníka obchodního oddělení Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. pana Vladimíra Ihnatka, který bude mít v budoucnu projekt vstupu na polský trh na starost. S panem Vladimírem Ihnatkem a Zbyňkem Žiškou jsem již hojně spolupracoval na svojí bakalářské práci, jejíž návrhy dodatečně Zámecké vinařství Bzenec nejen na základě naší spolupráce zrealizovalo.

### **2.6.1 Analýza dat a výsledky výzkumu**

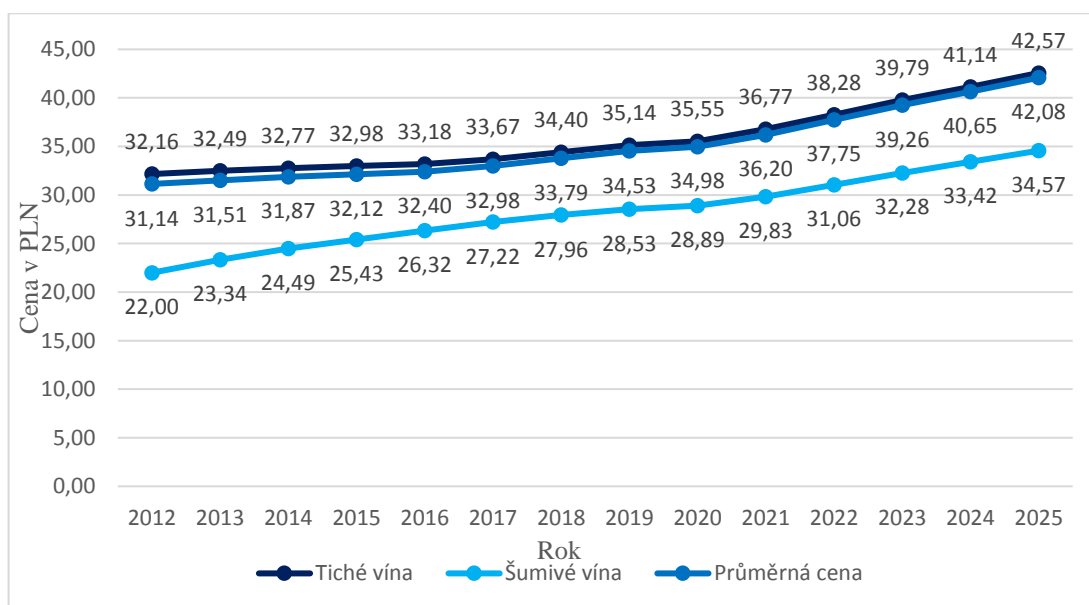
V této kapitole se již dostaneme přímo k analyzování jednotlivých získaných dat zejména tedy z portálu STATISTA. Každá podkapitola se bude věnovat jednomu určitému faktoru. Prioritní zaměření bude zejména na cenu vína na polském trhu s důrazem na cenový trend. Každý další zanalyzovaný faktor/vlastnost a jeho výstupy budou pomyslným dílkem skládky, která by nám v závěru měla dát jasné a vyčerpávající

informace, na základě, kterých bych měl doporučit danému vinařství s jakými produkty by měli na polský trh vstoupit, s jakými bude možnost vstoupit v budoucnu a kdy, nebo s jakými produkty rozhodně na polský trh nevstupovat a tím předejít zbytečnému vynaložení nákladů navíc.

### **Analýza cen tichého versus šumivého vína**

Tato podkapitola se zaměřuje na jednu z nejdůležitějších částí mého výzkumu. Zde si také vyobrazím cenový trend tichého a šumivého vína na polském trhu na základě kterého bude daleko snazší napasovat cenu pro úspěšné začlenění na trh a zjištění možnosti vinařství, který sortiment mohou nabídnout nyní a v budoucnu. Data čerpaná pro tuto podkapitolu jsou z portálu STATISTA.

Původní údaje byly uvedeny v USD a nikoliv PLN. Bylo třeba přepočítat měny na základě aktuálního kurzu ke dni 1.12. 2021 17:53 z mezinárodního internetového portálu vyobrazující aktuální a platné směnné kurzy, a to konkrétně Bloomberg. Data bylo také třeba zúžit pro naše potřeby. Byla zcela vynechána data a křivka fortifikovaných vín, které Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. nevyrábí a nemá to ani v plánu do budoucna. Po úpravě jsem data znovu zadal do tabulky, na základě, které jsem vytvořil následující Graf č.1 níže, který je vhodný pro moji práci a interpretaci výsledků.



**Graf č. 1: Vývoj a predikce ceny tichého a šumivého vína v čase na polském trhu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Statista, 2021)

Cenové hodnoty jsou uvedeny „per unit“. Statista uvádí, že jeden litr = jedna základní jednotka. Graf č.1 nám přehledně vyobrazil trend růstu cen tichého i šumivého vína na polském trhu. Dále je si třeba povšimnout, že průměrná cena tichého vína je o dost vyšší než průměrná cena šumivého vína. Důležitým faktem, který se dá jednoznačně vyčíst z grafu, je strmější nárůst průměrných cen u obou sledovaných skupin vín. Pravděpodobně se jedná o reakci změn ekonomiky států ve světě i v Evropě na pandemickou situaci zapříčiněnou nemocí Covid-19. Křivka průměrné ceny vín je velmi podobná křivce průměrné ceny tichých vín. Tento jev by nám měl říct, že tichého vína se v Polsku prodá daleko více než vína šumivého. Trend růstu průměrných cen šumivých i tichých vín do budoucna vypadá velmi slibně. Je to zejména dobrá zpráva pro vinařství zaměřující se na kvalitu, kvůli které nejsou schopni nabízet levná vína a tím nepříjemně omezování kupním potenciálem zákazníků.

Tento graf bere v úvahu do průměrných cen vín všechna vína prodaná na polském trhu ve všech prodejních kanálech. Výpovědní hodnotu těchto hodnot tedy zkresluje fakt, že každý prodejní kanál nabízí jinou jakost a cenu vín. Nejlevnější vína zakoupená v supermarketech snižují průměrnou cenu dolů, na druhou stranu vinotéky a vinárny ve větších polských městech mohou zase tuto cenu tahat nahoru. V konečném důsledku by se tyto extrémy měli zprůměrovat právě do vyobrazených hodnot.

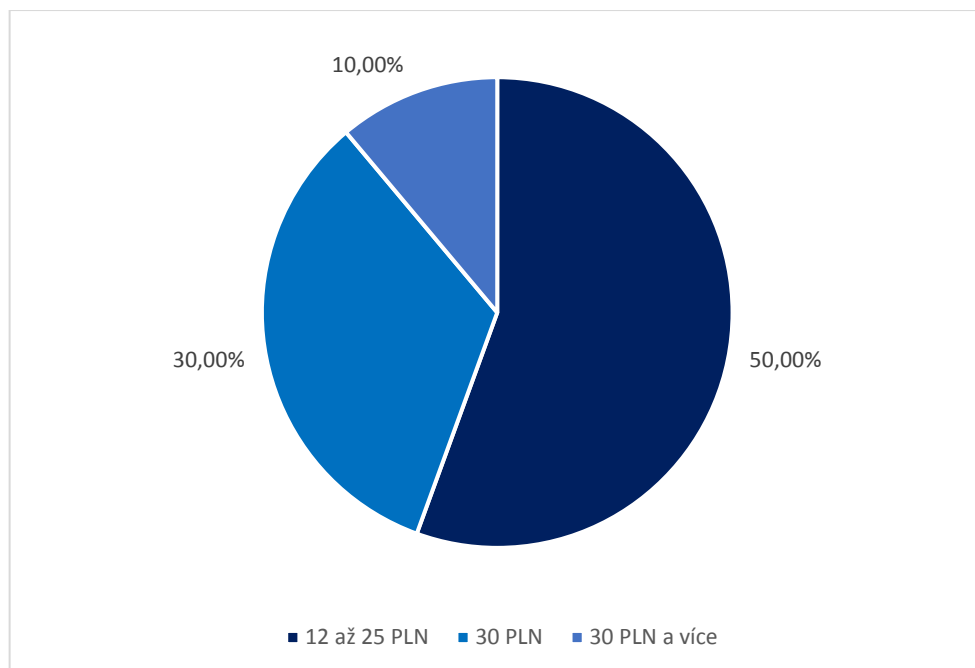
Z grafu nám vycházejí následující skutečnosti:

- Trend průměrné ceny tichých a šumivých vín v Polsku je rostoucí.
- Cena tichých vín je vyšší než cena šumivých vín.
- Spolu s pandemií Covid-19 došlo k strmějšímu vzrůstu průměrných cen vín.
- Na polském trhu se prodá daleko více tichých vín než šumivých.
- Díky rostoucímu trendu průměrných cen se polský trh stává zajímavějším a dostupnějším pro vinařství, které se zaměřuje na kvalitu.
- V době plánovaného vstupu vinařství na polský trh by měla být průměrná cena tichých vín 38,27 PLN, šumivých vín 31,07 PLN a celková průměrná cena 37,75 PLN.

- Průměrné ceny nezohledňují odlišnosti balení zejména tichých vín. Šumivá vína se prodávají zpravidla v lahvi, takže zde nedochází ke zkreslení cen v rámci odlišnosti balení.

### **Analýza průměrné útraty za lahev vína v roce 2020**

V této kapitole navážeme na předchozí část. Zde se zaměříme na prodeje lahví s vínem a procentuální cenové zastoupení nákupu lahví. Data jsem také z portálu STATISTA, kde se mi podařilo nalézt poměrně aktuální data, a to z roku 2020. Průměrná výše útraty za lahev je pro vinařství daleko cennější, jelikož v nejlepším případě by chtěli na polský trh vstupovat pouze s vínem v lahvích. Ceny byly již uvedeny v polské měně, proto zde nebylo potřeba přepočítávat dle aktuálních kurzů.



**Graf č. 2: Průměrná hodnota ceny utracené za lahev vína v roce 2020 na polském trhu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Statista, 2021)

První zvláštností na Grafu č.2 je, že součet procent při jednotlivých cenových kategoriích nedává dohromady 100 %. K této skutečnosti se vyjádřil portál STATISTA následovně: Zdroj dat neuvádí počet respondentů, ani neposkytuje žádné informace týkající se chybějících procentních bodů do 100 %. Tyto skutečnosti a limity dat dále rozvedu v kapitole č.2.6.3. Další zkreslujícím faktorem informací je široký interval ceny lahve 12

až 25 PLN. V tomto cenovém zastoupení je přesně 50 % průměrné výše útraty za jednu lahev v roce 2020.

Abychom mohli tedy data prezentovaná v tomto grafu trochu více specifikovat, z Grafu č.1 vezmu průměrnou cenu vína za litr a vynásobím ji objemem jedné lahve (0,75l) a výsledek by nám mohl napovědět, zda data z Grafu č.2 jsou relevantní i bez dopočtu do 100 %.

Průměrná cena vína v roce 2020 – 34,98 PLN

Objem lahve – 0,75l

$34,98 \times 0,75 = 26,235$  PLN

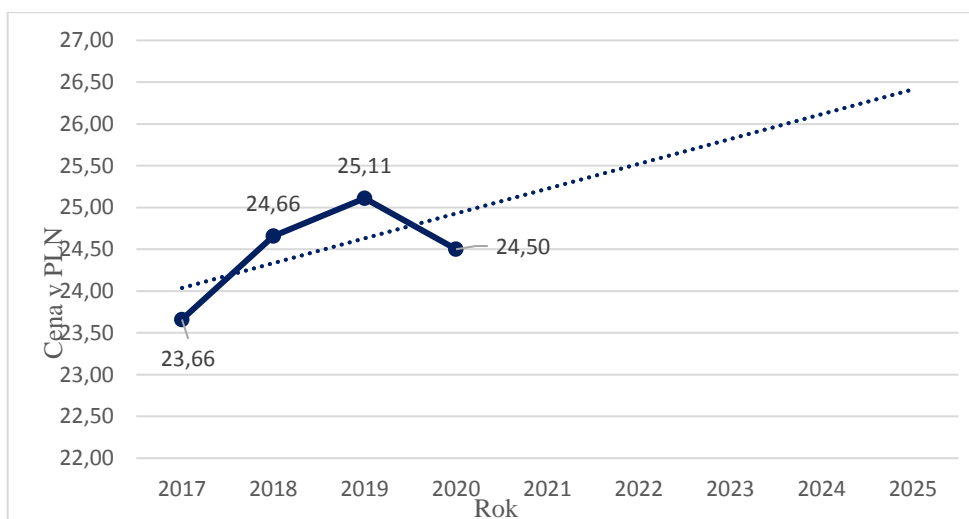
Tento výsledek nám ukazuje, že data v Grafu č.2 mohou být relevantní, jelikož výstupy vycházející z tohoto grafu naznačují výši ceny lahve okolo 25 PLN. Také to naznačuje, že 50% zastoupení v intervalu 12–25 PLN se průměrná útrata v tomto úseku spíše k vyšší hranici tohoto intervalu.

Z Grafu č.2 a porovnání hodnot za rok 2020 Grafu č.1 vychází:

- Průměrná cena, kterou polský zákazník zaplatí za lahev vína je lehce vyšší 25 PLN.
- Poměrně významná část polských zákazníků je ochotna zaplatit za lahev i 30 PLN, což je o 20 % více než je průměrně zakoupená lahev.
- Svého zákazníka si najdou i dražší lahve přes 30 PLN.
- Na základě zjištěného rostoucího trendu cen vín na polském trhu v Grafu č.1 se dá očekávat, že v blízké budoucnosti bude průměrná útrata za lahev atakovat 30 PLN.
- Z výpočtů a porovnání grafů vychází, že v nejvíce zastoupeném segmentu (50 %) v intervalu 12-25 PLN se cena přibližuje spíše k horní hranici 25 PLN než spodní 12 PLN.

### Analýza cen bílého vína

Nyní se zaměříme na historický cenový vývoj bílého vína v polském retailu (maloobchodě) a také na predikci vývojového trendu ceny až do roku 2025. Zde jsem data znovu čerpal z portálu STATISTA. Jedná se o velmi čerstvá data, která byla vydána v červenci 2021. Na základě těchto dat jsem poté připravil křivku vývojového trendu ceny bílého vína v retailu do roku 2025. Informace vycházející z této kapitoly jsou pro mě absolutně klíčové, jelikož polský retail je základním distribučním a prodejním kanálem, přes který by chtělo vinařství začít nabízet a prodávat své produkty v Polsku. Díky tomu, že se jedná o průměrné ceny v retailu, automaticky se oklestí aspekty ovlivňující tuto cenu, jakými jsou například: sudové stáčené víno, víno zakoupené přímo od producentů, víno zakoupeno na trzích a společenských akcích a v neposlední řadě víno zakoupené ve vinotékách, kdy vinotéky pracují zpravidla z daleko vyšší marží, než jsou retailové obchody.



**Graf č. 3: Predikce vývojového trendu ceny bílého vína**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Statista, 2021)

Graf č.3 nám ukazuje, že průměrná cena za lahev v polském retailu od roku 2017 do 2020 strmě stoupala. V roce 2020 lze vidět, že průměrná cena lahve v retailu znatelně klesla. Při porovnání s vývojem cen v Grafu č.1 se nám ale tento vývoj nepotvrzuje, proto bych tento jev spíše připisoval četnějším akcím a slevám na víno, které ovlivní průměrnou cenu vína v retailu, ale nikoliv skutečný růst cenové hladiny prodeje vín v Polsku. Data vycházející z Grafu č.3 nám znovu potvrzují, že průměrná cena lahve (tentokrát bílého

vína v retailu) se znovu pohybuje okolo 25 PLN. Toto zjištění bude mít velmi pozitivní přínos pro vinařství, jelikož zjištění říkájí, že polský retail nepodhodnocuje ceny vín na trhu.

Na základě dat z roku 2017 až 2020 se mi podařilo vytvořit a nanést křivku vývoje cenového trendu bílého vína v retailu až do roku 2025. Trend je jednoznačně rostoucí. Křivka uvádí, že průměrná cena bílého vína v polské retailu by měla být lehce pod 26,50 PLN. Při konzultaci tohoto výsledku se zaměstnanci vinařství se pověřenými zaměstnanci i já na základě několika argumentů a skutečností domníváme, že by cena i vývoj cenového trendu mohl být daleko strmější, a to zejména kvůli růstu nákladů na výrobu i prodej vína, růstu inflace zapříčiněno nejen pandemií Covid-19, ale i nedávnému zvyšování trendu poptávky evropských zákazníků po vínech vyšší kvality (IHNATKO, 2022 a ŽIŠKA, 2022).

Z Grafu č.3 tedy vychází následující skutečnosti:

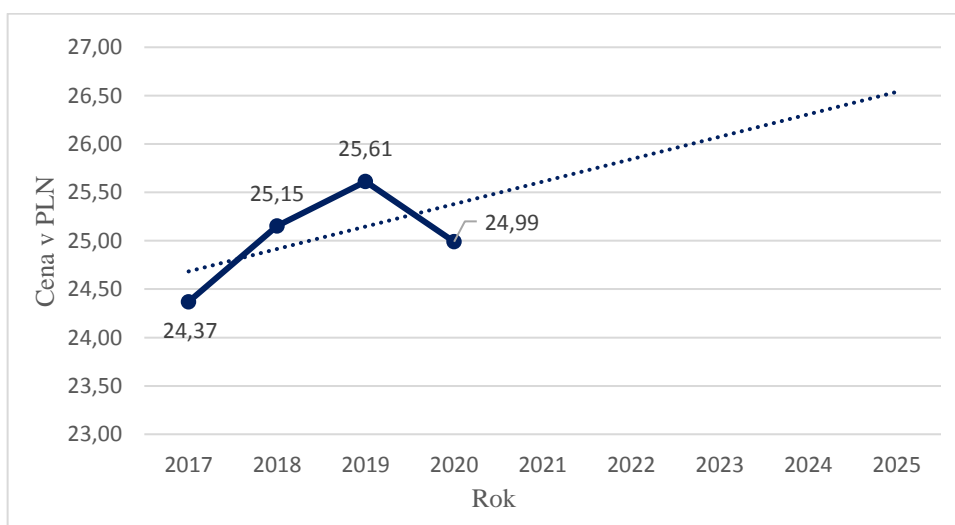
- Průměrná cena bílého vína (lahve) v polském retailu se pohybuje okolo 25 PLN což potvrzuje zjištění z Grafů č. 2 a 3.
- Trend růstu průměrné ceny bílého vína v polské retailu do roku 2025 je jednoznačně stoupající.
- Na základě konzultace zjištěných informací s pověřenými zaměstnanci vinařství se dá očekávat, že rostoucí trend bude ještě daleko strmější, a to zejména kvůli nedávnému startu trendu zvýšení nákladů na výrobu vína obecně, výhledu inflační situace v Evropě a rostoucímu trendu Evropanů v oblíbě dražších kvalitních vín, které mohou zakoupit v supermarketech pro běžné příležitosti.

### **Analýza cen červeného vína**

Pro analýzu cen červených vín na polském trhu se mi bohužel nepodařilo nalézt žádné relevantní informace. Tento problém se mi podařilo rozklíčovat a objasnit až po diskusi s pověřenými pracovníky vinařství. Pan Vladimír Ichnatko, který bude zastřešovat expansi na vinařství na polský trh mě informoval, že prodejní cena bílého a červeného vína (zejména v lahvích a retailu) se odlišují zcela minimálně. Dle jeho dlouhodobého

sledování českého i okolních zahraničních trhů se v maloobchodních řetězcích cena červeného vína od bílého vína lišila do roku 2017 (včetně) maximálně o 3 %. Od roku 2018 (včetně) je tento rozdíl prodejní ceny maximálně 2 % (IHNATKO, 2022). Trend sjednocení cen bílých a červených vín je dle jeho slov zejména zapříčiněno potlačením možné cenové diskriminace jedné, či druhé barvy vína a tím nabízí zákazníkovi možnost volby na základě jeho preferencí a nikoliv ceny. Dle slov hlavního technologa vinařství, který má na starosti kompletní výrobu vinařství, Zbyňka Žišky je jediným důvodem rozdílu cen u barev vín lehce náročnější proces výroby vín červených. Oba se shodují, že je pro zákazníka, výrobce i prodejce nežádoucí tento náklad promítat do konečné ceny (ŽIŠKA, 2022).

Tyto tvrzení podporuje fakt, že v Grafu č.1 se udává průměrná cena tichých vín na polském trhu, a nikoliv cena bílého a červeného vína zvlášť. Dalším zdrojem, který potvrzuje tyto informace je zpráva z 15.12.2021 vydána Státním zemědělským intervenčním fondem České republiky, kde se udává, že ceny bílého a červeného vína (na litr i na 0,75l), od průmyslových výrobců, jakým je i dané vinařství, se skoro neodlišuje. U této zprávy je třeba brát v úvahu, že tyto ceny zkreslují i výrobci nekvalitních levných vín na objem, kde mohou být právě lehce zvýhodněna vína bíla. Realita i na základě této zprávy tedy může být rozdíl v ceně opravdu výše uvedené 2 % (Zprávy o trhu - VÍNO A VINNÉ HROZNY 2021, 2021).

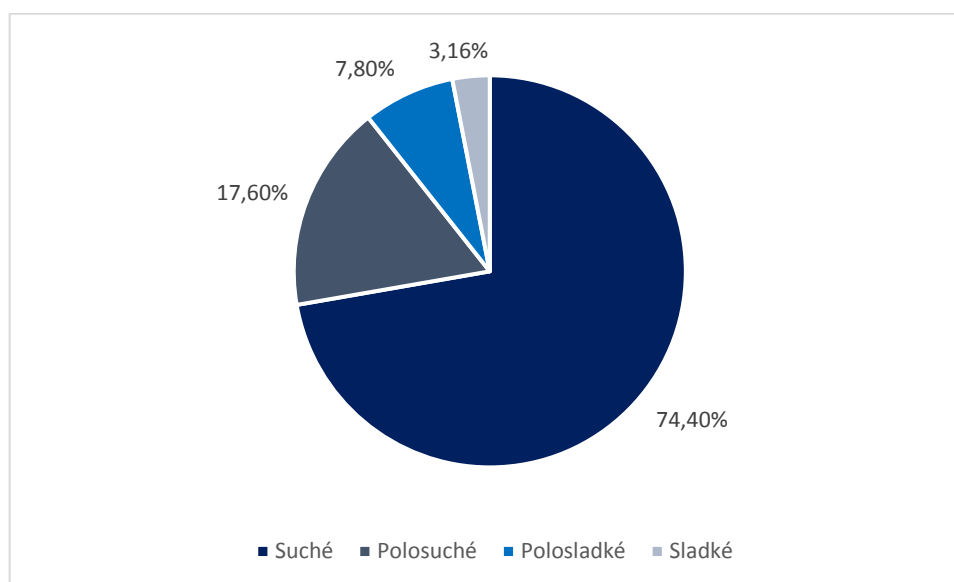


**Graf č. 4: Predikce vývojového trendu ceny červeného vína**

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Statista, 2021) a (IHNATKO, 2021) a (ŽIŠKA, 2021)

### Analýza populárních bílých vín na základě cukernatosti

Jelikož se mi podařilo zjistit poměrně dost relevantních a potřebných informací ohledně cenové situace na polském trhu s vínem, je třeba se zaměřit i na jiné aspekty, které ovlivňují množství prodeje vína a jedná se zejména o vlastnosti vín. Specifický produkt, jakým je právě víno si zákazníci nevybírají pouze na základě ceny, ale také na základě jiných vlastností, ze kterých je nejdůležitější zejména cukernatost neboli zbytkový cukr obsažený v daném víně. Je potřeba tedy udělat i analýzu popularity vín podle cukernatosti, abych mohl vinařství poskytnout obšírnější informace a mohl blíže doporučit s jakým sortimentem má cenu na polský trh vstoupit. Data pro tuto analýzu jsem čerpal z portálu STATISTA. Jedná se o data za rok 2019, která byla zveřejněna ve stejném roce v prosinci.



**Graf č. 5: Popularita bílých vín na základě cukernatosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Statista, 2021)

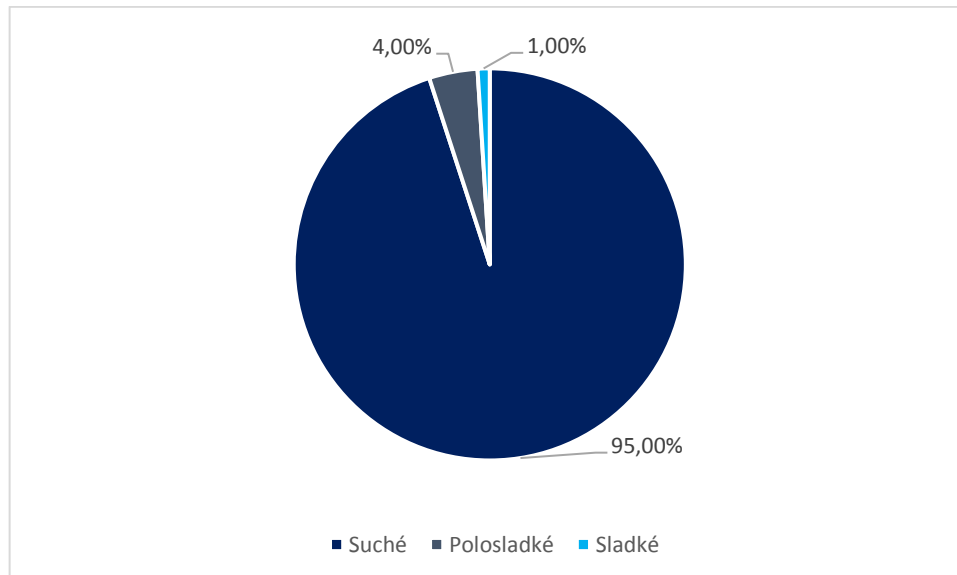
Z Grafu č.5 vychází, že drtivě nejpopulárnější volbou jsou suchá bílá vína. Dle technologa Zbyňka Žišky se nejčastěji v Evropě vyskytují v této hladině cukernatosti vína například z odrůd Sauvignon Blanc a Chardonnay (ŽIŠKA, 2022). Další poměrně silné zastoupení v oblíbenosti mají bílá vína ve variantě polosuchá. Polosladká a sladká vína mají velmi podobnou chuť i vlastnosti a řada zákazníků mezi nimi neumí odlišit a často tyto třídy cukernatosti zaměňují, proto pro naše potřeby tyto třídy shrneme a v kategorii sladších vín budeme pracovat s 11% zastoupením.

Lze tedy shrnout následující zjištění:

- Polský zákazník dává většinou přednost vínům, které ho osloví něčím jiným, než je pouze zbytkový cukr.
- Polského zákazníka zajímá kvalita vína, a nikoliv jen prvotní/primární chutě, které zejména nabízí zvýšený zbytkový cukr.
- Významné procento Poláků volí vína s vyváženým poměrem zbytkového cukru.
- Svého zákazníka si najdou, ale i vína sladší/dezertní.

### **Analýza populárních červených vín na základě cukernatosti**

V předchozím zkoumání jsem se zaměřil na analýzu popularity bílých vín zákazníků na polském trhu na základě jedné z nejdůležitějších vlastností vína, kterou je jeho cukernatost. V této kapitole se zaměříme na stejnou vlastnost, nyní ale u vín červených. Data jsem znovu čerpal z portálu STATISTA a udávají informace za rok 2019. Data získaná z tohoto portálu jsou o něco novější, než tomu bylo výše, kdy data popularity červených vín na základě cukernatosti byly uveřejněny v únoru roku 2020.



**Graf č. 6: Popularita červených vín na základě cukernatosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Statista, 2021)

Graf č.6 nám ukazuje, že zákazníci na polském trhu mají v drtivé většině zájem o suchá červená vína. Zajímavostí je, že polosuchá červená vína nemají v tomto grafu prakticky

žádné zastoupení. Červená vína s vyšším obsahem zbytkového cukru mají pouze 5% zastoupení popularity u polských zákazníků.

### **Výsledky výzkumu**

V této kapitole přehledně shrnu výsledky výzkumu tak, aby měly jasnou výpovědní hodnotu a lépe se mi s těmito výsledky pracovalo v analytické a návrhové části mé diplomové práce a také proto, aby pro zaměstnance vinařství byl výstup výzkumu stručný a srozumitelný. Důležité bude i zodpovědět na Centrální výzkumnou otázku, která je naprostým výpovědním základem celého výzkumu. V neposlední řadě v této kapitole také splním cíl výzkumu. Všechny výsledky a výstupy více rozvinu v kapitole č.2.5.2.

Centrální výzkumná otázka byla položena: Jaký je vývoj a predikce cenového trendu vína, které se prodává na polském trhu za posledních 8 let? Podařilo se mi zjistit jasné a podložené informace, kde na základě dat i následného nanesení dat na graf je jednoznačně zřejmé, že vývoj cenového trendu vína, které se prodává na polském trhu, je rostoucí. Toto zjištění je rovněž klíčové, jelikož prozrazuje, že v budoucí je možnost vstoupit na trh ještě s dražší a prémiovější řadou vín.

Cíl výzkumu byl stanoven následovně: Na základě trendové analýzy ceny vína na polském trhu navrhnout vhodnou cenu bílého a červeného vína vinařství pro vstup na polský trh. V této kapitole zodpovím cíl výzkumu a navrhanou cenu stroze a přímo. Cesta k tomuto návrhu byla komplikovaná a je důkladněji popsána níže v kapitole č.2.6.2. Cena, kterou doporučuji, za lahev (0,75l) bílého vína pro vstup na polský trh v roce 2022 by se měla pohybovat v intervalu mezi 25 až 31 PLN. Cenu pro červené víno navrhuji v intervalu mezi 25 až 31,5 PLN. Jelikož vinařství nebude na polský trh určitě vstupovat pouze s jedním produktem (odrůdou), bude možné vyzkoušet několik cenových možností u podobných produktů a již na základě zpětné vazby bude možné dále cenu upravovat, nebo přijít s levnější/dražší řadou vín.

V dalších kapitolách jsem se zaměřoval na jiné vlastnosti (zejména cukernatosti), které je třeba zjistit, aby vinařství nabízelo produkty, které se na polském trhu s vínem skutečně

prodávají. Zde znovu udám výsledky stručně. Zjistil jsem, že největší zájem je v Polsku o bílá suchá vína (74,40 %), ale i polosuchá vína a vína s vyšším obsahem zbytkového cukru si najdou svého zákazníka. Ve výběru vín červených drtivě převládají suchá vína (95 %), kdy při této převaze nemá cenu ani přemýšlet nad vstupem na polský trh s jiným typem červených vín než suchého typu.

### **2.6.2 Diskuse výsledků**

Díky zjištěním jsem si udělal přehledný názor na cenovou situaci na celém polském trhu s vínem. Ze sesbíraných informací jsem dostal dostatek relevantních informací pro zodpovězení Centrální výzkumné otázky.

Předtím, než bylo možné exaktně odpovědět na otázku vycházející z cíle výzkumu, bylo potřeba opřít se o literární rešerši zpracovanou v kapitole č.1, kterou jsem provedl právě z důvodu pomoci pro zpracování mého výzkumu a rozvedení jednotlivých důvodů pro výběr ceny, které nakonec shrnu do odpovědi/návrhu.

Faktory ovlivňující a zdůvodňující mnou navrhovanou výši ceny červeného a bílého vína pro vstup vinařství na polský trh: Jedná se o trh monopolistické konkurence, na kterém se vyskytuje typ konkurence přímé i nepřímé. Působí zde konkurenti praktikující cenovou i necenovou konkurenci. Zákazníci zde mají své preference a tyto preference jsou často velmi specifické (viz cukernatost červených vín). Vinařství má při vstupu na polský trh za cíl maximalizaci zisku, cíl přežití i vůdcovství ve kvalitě. Firma by měla vsázet na strategii vnímané ceny spotřebitelem (v jaké cenové kategorii jsou vína v Polsku nejčastěji kupovaná), ale zároveň je důležité budovat hodnotu značky vinařství prostřednictvím ceny.

Nedoporučuji vysloveně jednu z možností mezinárodních cenových strategií, ale kombinaci těchto způsobů. Kombinace je snadněji proveditelná právě z důvodu, že vinařství nebude na trh vstupovat pouze s jedním produktem. Tím pádem může dle určitých indicií z výsledků výzkumu z kapitoly č.2.6.1. vyzkoušet hned několik cenových možností.

Zjištěný rostoucí trend vývoje ceny vín na polském trhu mi potvrzuje jednak několik dílčích kapitol, kde výsledky opravdu naznačují rostoucí trend i do budoucích let, ale také report United States Department of Agriculture – Foreign Agricultural Service, který jsem použil v části své literární rešerše a potvrzuje očekávaný růst cenového trendu vín na polském trhu i před probíhající pandemií Covid-19.

Díky zjištěným informacím ohledně popularity cukernatosti u jednotlivých vín budu moci lépe v návrhové části diplomové práce doporučit daleko přesněji, které konkrétní produkty a za jakou cenu bych navrhoval pro vstup na polský trh.

Výsledky, data a skutečnosti, které se mi podařilo v jednotlivých kapitolách výzkumu zjistit, mi připadají obecně výstižné a nezavádějící. Jakožto člověk, co se na trhu s vínem pohybuje více než 5 let, mi zjištěné skutečnosti připadají reálné a nijak šokující, například s porovnáním s českým a slovenským trhem. Výsledky a dílčí výsledky jsem konzultoval také se zaměstnanci vinařství, kdy v některých případech neúplných informací jsem využil jejich znalostí, ke kalibraci a kontrole, popřípadě doplnění informací ve výzkumu, abych se pokusil co nejvíce předejít potenciálním nesrovnalostem nebo nerelevantností informací.

### **2.6.3 Limity výzkumu**

Faktorů ovlivňujících výpovědní hodnotu získaných informací a následné interpretace výsledků je hned několik. Prvním limitujícím faktorem je skutečnost, že některá data, jako jsem například zmiňoval v kapitole č.2.6.1., nedávaly po zadání do grafu 100 %, ale například 90 %. Zdrojem těchto dat byl zpravidla portál STATISTA, který se sice o stavu neúplnosti dat zmiňoval, ale již nevysvětlil důvod.

Další skutečností limitující výsledky bylo omezené množství dat pro bližší zkoumání jiných oblastí týkajících se vín ve stejných letech. Zkoumal jsem například cenu lahve vína v roce 2020, ale oblíbenost vín dle cukernatosti jsem již čerpal z dat roku 2019, jelikož data ze stejného roku pro dvě různé oblasti nebyly k dispozici. Výsledky tedy vyšly exaktní, ale již za jiné roky.

Některé data nebyly v relevantní podobě nikde v mé moci k nalezení a musel jsem tedy využít znalostí, zdrojů a zkušeností od zaměstnanců vinařství.

#### **2.6.4 Závěr výzkumu**

Hlavním cílem výzkumu bylo na základě trendové analýzy ceny vína na polském trhu navrhnout vhodnou cenu bílého a červeného vína vinařství pro vstup na polský trh a tento cíl považuji za splněný, stejně tak jako zodpovězení Centrální výzkumné otázky. Díky těmto zjištěným skutečnostem se mi bude v diplomové práci daleko snáz provádět návrhová část. Zjistil jsem jaké typy vína dle cukernatosti zákazníci na polském trhu vyhledávají a kolik jsou ochotni za tyto vína utratit. Za pomoci těchto zjištění dokážu ve svojí diplomové práci doporučit vinařství s jakým druhem vín a v jaké cenové hladině je vhodné vstoupit na polský trh.

Data pro výsledky jsem čerpal z několika zdrojů uvedených níže, kdy bych jako hlavního zástupce chtěl vyzdvihnout portál STATISTA, kde se mi podařilo najít většinu relevantních a aktuálních dat.

### **2.7 Marketingový mix vinařství**

Jelikož Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. drtivou většinou své produkce prodá na českém trhu a své produkty neexportuje do zahraničí, tak doposud existence mezinárodního marketingového mixu pro vinařství nebylo třeba a prakticky neexistuje. Jediná zanedbatelná výjimka exportu produktů vinařství je do slovenského METRO Cash & Carry SR s.r.o., kdy tato společnost sama projevila zájem o produkty vinařství a sama si realizuje distribuci, propagaci. Vinařství tedy s touto společností jedná pouze o ceně za poptávané produkty. Analýza se tedy buď zejména odrážet od tuzemského marketingového mixu vinařství a odborné asistence zaměstnanců vinařství a jejich informacím.

### 2.7.1 Produkt

Produkt je bezpodmínečně nejdůležitějším „P“ z celého marketingového mixu Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. Vinařství si zakládá na kvalitě a původu zpracovávané suroviny, kdy v naprosté většině se jedná o vlastní suroviny zpracovávané v zámeckém prostředí v srdci Bzence. Veškeré jejich výrobky jsou rozděleny do produktových řad odlišené etiketou a vlastním označením.

Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. je na českém trhu úspěšné zejména díky produktům vysoké kvality, ale také díky šíři sortimentu, dostatku produktových řad a široké škále odrůd, ze kterých vína vyrábějí. Na základě velké šíře sortimentu a produktových řad může vinařství vybrat pro daný trh tu řadu, která svými vlastnostmi nejlépe zapadá do specifik daného trhu a poptávky zákazníků. Pro český trh má vinařství tedy přesně vytyčené produktové řady pro nejnáročnější privátní klientelu, specializované internetové obchody, vinotéky a vinárny a také supermarkety a ostatní retailové řetězce.

Vinařství disponuje 10 produktovými řadami (+ produktovými řadami od dceřiných společností), kdy 6 produktových řad je určeno pro B2B trh a potravinové řetězce a 4 produktové řady pro menší privátní klientelu a malé B2B zákazníky. Všechny tyto řady dále vinařství nabízí ve svém internetovém obchodu. Zásadní výhoda velkého množství produktových řad je možnost variability, aby každý trh mohl mít vlastní neduplikovanou exklusivní řadu, a hlavně perfektní variabilita v rámci cen.

Jelikož Česká republika i Polsko jsou členskými státy Evropské unie, tak se na ně vztahují i stejné právní předpisy EU v odvětví vína. Tato skutečnost tedy poskytuje vinařství značnou výhodu, že pokud nebudou sami chtít a nebudou cítit, že to může být výhodné, tak není třeba výrazně měnit produkty a produktovou politiku. Dvě věci, které musí brát vinařství na vědomí a v potaz při expansi vlastních produktů na polský trh je kolek (banderol) na lahvi a štítek v polském jazyce na zadní straně lahve (Právní předpisy EU v odvětví vína, 2022).

V předchozích kapitolách a výzkumu jsem zjistil, že zákazníci na polském trhu kupují víno podle určitých cenových specifikací a vlastností vína, proto je důležité si důkladně představit současnou nabídku vinařství a výrobní specifikace. Informace budu čerpat zejména z e-shopu vinařství a informací od zaměstnanců vinařství. Již nyní se můžou vynechat výrobní řady, které jsou na první pohled nevhodné pro polský trh (na základě výstupu z předchozích analýz a výzkumu) ať už z ohledu menší výrobní šarže kusů, nebo specifika trhu, na který je výrobní řada určena. Pro mezinárodní trh je také vhodné volit mezinárodně známé a uznávané odrůdy, popřípadě tuzemské odrůdy, které jsou natolik kvalitní a jedinečné, aby mohli konkurovat tradičním světovým odrůdám (IHNATKO, 2022). Etikety a vizualizace jednotlivých odrůdových řad přikládám k náhledu v příloze č.1.

### **Collection 1508 a 1508 p.s**

- Objem produkce: 420 000 lahví za rok.
- Cílové trhy: vinotéky, vinárny, retail i specializované e-shopy.
- Cílová skupina: zákazníci vyhledávající kvalitní, odrůdová a zajímavá vína za příznivé ceny.
- Obsažené odrůdy: široké spektrum všech základních zejména bílých odrůd.
- Cenové rozpětí: 109 – 179 Kč.
- Cukernatost vín: suché až polosuché.

### **Herbarium Moravicum**

Nejprodávanější produktová řada v jakosti pozdního sběru v České republice.

- Objem produkce: 900 000 lahví za rok.
- Cílové trhy: výhradně retail a vinotéky.
- Cílová skupina: široká veřejnost se zájmem o kvalitní odrůdově charakteristická vína za zajímavé ceny.
- Obsažené odrůdy: široké spektrum všech základních zejména bílých odrůd.
- Cenové rozpětí: 140 – 150 Kč.
- Cukernatost vín: suché až polosuché.

### **Morava selection**

- Objem produkce: 650 000 lahví za rok.
- Cílové trhy: výhradně retail a vinotéky.
- Cílová skupina: nenároční konzumenti, kteří mají zájem o kvalitní přívlastková vína za základní ceny.
- Obsažené odrůdy: široké spektrum bílých i červených odrůd.
- Cenové rozpětí: 100 – 130 Kč.
- Cukernatost vín: suché až polosuché.

### **ZVB Collection**

- Objem produkce: 1 000 000 lahví za rok.
- Cílové trhy: výhradně retail.
- Cílová skupina: nenároční konzumenti, kteří mají zájem o kvalitní čistá a svěží vína za základní ceny.
- Obsažené odrůdy: široké spektrum bílých i červených odrůd.
- Cenové rozpětí: 109 – 119 Kč.
- Cukernatost vín: suché až polosuché.
- V září 2022 má dojít k designové úpravě etiket i lahví.

### **Sekty**

Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. v současné době produkuje pouze jednu řadu sektů a to řadu 1508. Tyto sekty jsou vyrobeny tradiční metodou z Francie nazývanou „Méthode Champenoise“, kde šumivé víno kvasí ve speciálních lahvích. Jedná se o výhradně ruční metodu. Tyto sekty jsou tedy považované za naprosté lídry v kvalitě sektů v ČR. Objem výroby sektů se pohybuje ročně okolo 6 000 lahví (IHNATKO, 2022).

#### **2.7.2 Cena**

Zámecké vinařství Bzenec nemá žádnou mezinárodní cenovou strategii a politiku. Při tvorbě cen pro polský trh se tedy bude vycházet z tuzemských cen a strategie vinařství. Představitelé cen mi nedovolili použít reálné výrobní ceny vín, ani prodejní ceny do

retailů a ostatních B2B partnerů. Jsme se zaměstnanci vinařství domluveni, že jakmile jim představím analytickou část a důkladný průzkum cen na polském trhu, tak mi prozradí, které vinné řady vinařství jsou vhodné pro vstup na polský trh a bude možno splnit podmínky požadavků polských zákazníků na cenu a kvalitu a zároveň nabídnout konkurenceschopné produkty při boji s importéry i polskými producenty vín.

V návrhové části v rámci základní cenové a nákladové kalkulace bude třeba určitého exaktního vyčíslení. V rámci prodeje na internetových obchodech se pracuje většinou se **50 % - 100 % marže**, kdy vyšší marže ovlivňuje zejména do jak prémiové řady se řadí daný produkt, nebo jak moc omezené množství a vzácnost dané odrůdy daný produkt představuje.

Jelikož vinařství prodává pouze produkty vlastní výroby, může si dovolit při cenotvorbě se odrážet hned od několika faktorů. Cenotvorba se opírá zejména o kalkulaci vlastních nákladů, které lze snadno vyčíslit, jelikož si vinařství produkuje samo. Dále následuje určité ohlédnutí za historickými cenami produktu v dané produktové řadě. Je třeba si určit obchodní marži, která je velice odlišná zejména v rámci jiných cílových trhů. Po započítání marže je také potřeba srovnat ceny v rámci konkurence. Ve vlastních prodejních kanálech, jako jsou například podnikové prodejny vinařství a e-shop, lze ovlivnit a stanovit koncovou cenu pro zákazníka. V rámci B2B trhu a retailu již vinařství nemá pravomoci ovlivnit koncovou cenu jejich produktů pro zákazníky.

### **2.7.3 Komunikace**

Vinařství má prakticky neexistující mezinárodní komunikační strategii, a to z důvodu skoro nulového exportu. Bude se tedy znovu vycházet z tuzemské komunikační strategie a nástrojů, které po uvážení a upravení bude lze možné aplikovat i na polský trh.

#### **(Mezinárodní) reklama**

Pokud se jedná o reklamu televizní, tak je to velmi drahý druh komunikace, který si vinařství většinou nemůže dovolit ani na českém trhu, nebo tyto potenciálně velké vynaložené prostředky rozdělí a investuje do jiných možností komunikace. Vinařství

využívá reklamy zejména prostřednictvím placených článků v odborných časopisech a publikacích, popřípadě za pomoci rozhlasu.

V rámci propagace prostřednictvím tematických časopisů se Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. objevuje nejvíce v časopise Sommelier a WINE & Degustation, kdy se vinařství v těchto časopisech objevuje nejčastěji 2x do roka, kdy jednou se jedná o placenou inzerci a podruhé se jedná o sponzorovaný článek s rozhovorem.

### **Podpora prodeje**

Tento prostředek komunikace vinařství hojně používá. V retailových sítích se jedná o využití POS/POP materiálů jakož jsou například stojany na víno. Dalším prostředkem podpory prodeje ze strany vinařství je účast na tuzemských i mezinárodních soutěžích a veletrzích, ze kterých je zvykem vinařství vozit ocenění a medaile, které může poté vyobrazit na lahvích (například samolepící medaile). Tento druh podpory prodeje je nesmírně efektivní a vinařství má osvědčeno, že to má velký vliv na konečný výběr zákazníka mezi sortimentem.

### **Přímý marketing a osobní prodej**

Vinařství se dopouští přímého marketingu zejména za pomoci své podnikové prodejny v centrále v Bzenci a nově také ve svojí prodejně v Ostravě – Porubě. Na návrh této prodejny jsem vypracoval svoji bakalářskou práci na jejím základě si vinařství rozhodlo skutečně tyto návrhy realizovat do praxe.

Jako další možnost využití přímého marketingu má vinařství na nespočtu společenských akcí a veletrzích, které vinařství samo pořádá, nebo se pouze účastní. Dalším využívaným nástrojem vinařství je direct mailing, za pomoci kterého nenásilně informuje své zákazníky o novinkách, změnách a jiných důležitých informacích.

## **Public relations**

Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. spravuje vlastní webové, facebookové a instagramové stránky. Zde komunikuje se zákazníky, získává zpětnou vazbu a informuje o nejnovějších aktualitách, novinkách a chystaných eventech.

Společenskými akcemi se Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. prezentuje nejvýrazněji. Mnoho společenských akcí ročně pořádá Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. přímo v zámeckém areálu Bzence. Příkladem těchto akcí mohou být: Vína ze zámků na zámku, Víno mezi paletami, Víno při svíčkách. Dále vinařství pořádá společenské události mimo areál vinařství, například každoroční galadegustace v Praze pro klíčové obchodní partnery u příležitosti vítězství v Salónu vín ČR a Prague Wine Trophy. Zámecké vinařství Bzenec je také častým hostem a účastníkem společenských událostí pořádaných jinými subjekty, jako jsou výstavy, slavnosti vína, veletrhy v České republice i v zahraničí. Touto cestou vinařství nejlépe prezentuje své kvality obchodním partnerům a široké veřejnosti.

Velkou nevýhodou vinařství v oblasti propagace, komunikace a předávání informací je skutečnost, že vinařství nemá své internetové stránky, [www.zameckevinarstvi.cz](http://www.zameckevinarstvi.cz), přeloženy do cizích jazyků. V dnešní době globalizace je mít vícejazyčně přeložené webové stránky prakticky běžná věc.

### **2.7.4 Distribuce**

Své partnerské vinotéky a drobnou B2B klientelu vinařství distribuuje skrze 3 Volkswagen Crastery, které nám bohužel kapacitně ani ekonomicky jinak nepomohou v otázce řešení mezinárodní distribuce do Polska.

Objednávky z e-shopu vinařství vyřizuje skrze smlouvu s dopravní společností Messenger, kdy i v tomto případě nelze této službě využít pro mezinárodní distribuci.

Své závazky k retailu a velkým zákazníkům vinařství dostává zejména za pomoci externí kamionové dopravy, které je vinařství schopno expedovat přímo ze sídla společnosti v Bzenci.

Další možností jsou nepravidelně používané distributorské služby a služby specializovaných přepravních společností typu PPL, Geis. Obě tyto možnosti jsou vhodné a mohou být použity pro mezinárodní distribuci, a to zejména ve variantě takzvané sdružené dopravy, kdy právě tito specializovaní dopravci učiní několik zastávek v tuzemsku u společností, které chtějí distribuovat podobné typy produktů (víno) do podobných oblastí (Polsko). Díky sdružené dopravě lze ušetřit značnou část nákladů a zároveň se zbavit břemene, které by přinášela doprava vlastními zdroji.

V rámci tuzemské kamionové dopravy Zámecké vinařství Bzenec spolupracuje se společností STL EXPRESS s.r.o., <http://www.stlexpress.cz>, které je schopna pokrýt i počáteční závazky do Polska v době, kdy vinařství ještě nebude mít tolik zákazníků a nebude vyvážet velké objemy lahví do Polska. V rámci tuzemské kamionové dopravy a zkušeností s touto společností plní Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. kamiony maximálně 30 paletami, kdy na jednu paletu se vejde zhruba 500 lahví, kdy velice záleží na typu lahve. Smluvená sazba autodopravce pro kamionovou dopravu s vinařstvím je 25 Kč bez DPH za 1 kilometr, kdy dle slov dopravce je schopný tuto sazbu dodržet i v rámci dopravy do Polska.

Dalším druhem distribuce a prodeje je takzvaný „Ex work“, kdy vinařství prodává své produkty se slevou za předpokladu, že si zákazník vyzvedne zboží přímo na centrále. Této metody lze také využít i v případě mezinárodní distribuce do Polska.

## **2.8 SWOT analýza**

Za pomoci analýzy SWOT shrnu všechny data a skutečnosti, které se mi podařilo v analytické části nashromáždit a zjistit. Po důkladně provedené SWOT analýze bude pro mě daleko snazší připravit správné návrhy, které využijí silných stránek, zároveň vylepší

slabé stránky vinařství, upozorní na hrozby a budou brát v potaz změny v podobě příležitostí.

### **2.8.1 Silné stránky**

V této podkapitole SWOT analýzy vyzdvihnu nejdůležitější silné stránky vinařství, o kterých si myslím, že mohou mít největší vliv na úspěšný vstup na polský trh s vínem:

- Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. bezpochybně patří mezi absolutní špičku v oboru působící v České republice (potvrzeno získaným největším počtem důležitých tuzemských i zahraničních ocenění) a má tedy nejlepší pozici mezi českou konkurencí o prosazení na zahraničním trhu.
- Společnost se řadí mezi největší české vinaře a má k dispozici potřebný kapitál i strukturu, aby byla schopna na polský trh vstoupit.
- Vinařství již spolupracuje s velkým množstvím nadnárodních retailových prodejců (Kaufland, Lidl, Billa...), kteří taktéž působí i na polském trhu. Vinařství tedy má vybudované určité kontakty a nemusí vyjednávat od nuly.
- Na základě zjištěných skutečností z analytické části se ví, že Zámecké vinařství Bzenec má cenově i produktově konkurenceschopný sortiment, který se má čím odlišit a zaujmout polský trh.
- Vinařství má dostatečné kapacity zásob, aby mohlo uspokojit rozvíjející obchodní aktivity na polský trh zejména pro prvních několik let.
- Díky vstřícné polské legislativě není potřeba výrazně zasahovat do produktů vinařství.
- Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. disponuje produkty naprosté světové třídy. Další výhodou je široké portfolio druhů produktů i cenových hladin.
- Vinařství má již své zkušenosti s účastí na mezinárodních veletrzích a soutěžích.
- Díky důmyslně situované centrále vinařství lze bezproblémově provozovat kamionovou dopravu i dopravu menšími nákladními auty.
- Jelikož vinařství disponuje širokou škálou produktů a produktových řád, může oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků.

- Jelikož má vinařství vysoké renomé a dobré kontakty na českém trhu, je velice pravděpodobné, že se najde podobně smýšlející vinařství, které by bylo ochotné vstoupit na polský trh v rámci Piggybackingu.

### **2.8.2 Slabé stránky**

- Prakticky neexistující mezinárodní marketingový mix a strategie. Vinařství bude muset budovat distribuční síť, komunikaci i cenotvorbu.
- Vinařství nemá bohaté zkušenosti s mezinárodním trhem.
- Mezi zaměstnanci vinařství (zejména v obchodním oddělení) není nikdo, kdo se dokáže obstojně domluvit polsky.
- V rámci mezinárodního obchodu bude vinařství závislé zejména na externí dopravě. Společnost nebude schopna své závazky dostát za pomoci interních zdrojů.
- Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. má pouze omezené možnosti pro mezinárodní komunikační strategii.
- Internetové stránky vinařství nejsou přeloženy do angličtiny, ani jiných cizích jazyků.

### **2.8.3 Příležitosti**

- Díky EU, která se neustále snaží zlepšovat a zjednodušovat podmínky pro mezinárodní obchod je možné, že časem bude pro česká vinařství možnost získání dotací a jiných podpůrných nástrojů pro rozvoj mezinárodního obchodu.
- V analytické části jsem zjistil, že poptávka i spotřeba vína v Polsku neustále roste a tento nárůst je v posledních letech strmější. Tato skutečnost vytváří nové možnosti uplatnění a prosazení se na polském trhu.
- Dalším důležitým poznatkem získaným z analytické části je fakt, že průměrná cena litru vína i lahve v Polsku také neustále roste. V dohledné době je tedy pravděpodobné, že průměrné ceny vína v Polsku vyrostou do takové míry, že Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. bude schopno nabídnout na polský trh širší portfolio produktů i své nejprestižnější řady vín.

- Jakmile vinařství začne vyvíjet první aktivity k dosažení vstupu na polský trh, je zcela pravděpodobné, že díky svému skvělému renomé, vinařství sami osloví potenciální distributoři a partneři, kteří snáze pomohou vinařství na polském trhu uspět.
- Česko se neřadí mezi tradiční importéry vína do Polska, to může působit jako výhoda pro polského zákazníka v rámci výběru a různorodosti sortimentu.
- Česko-polské vztahy a obchodní spolupráce jsou historicky na vysoké úrovni a frekvenci. Zároveň česká a polská kultura i obyvatelstvo mají k sobě velmi blízko.
- Česko i Polskou jsou členy EU a mnoho dalších organizací podporujících mezinárodní obchod. Díky této skutečnosti jsou také legislativní překážky minimalizovány.
- V současné době nemá z žádných velkých retailových potravinářských řetězců i jiných zmiňovaných klíčových potenciálních zákazníků působících v Polsku ve svém sortimentu víno od českých vinařů

#### **2.8.4 Hrozby**

- Na polském trhu již působí velké zastoupení silných zahraničních importérů z vyhlášených vinařských zemí (Itálie, Německo, Francie...).
- Polsko je členem EU, tím pádem jsou překážky pro vstup nových importérů z velkého množství členských zemí EU minimalizovány. Je velmi pravděpodobné, že v budoucnu budou na polský trh s vínem vstupovat noví importéři.
- V analytické části jsem zjistil, že každoročně stoupá produkce vína polskými vinaři. Dá se tedy reálně očekávat, že v budoucnu na polském trhu bude mít silné zastoupení nabídky importovaných i tuzemských vín.
- Může dojít ke zkomplikování již tolik komplikovaného daňového systému v Polsku.
- Je třeba stále počítat s hrozbou ovlivnění mezinárodního obchodu nemocí Covid-19, popřípadě novými nepředvídatelnými okolnostmi.
- Mohou se časem změnit preference polského zákazníka na jiný druh vín, které nemusí Zámecké vinařství Bzenec mít ve svém portfoliu produktů.

- Zjistil jsem, že Poláci mají rádi i jiný druh alkoholu. Je tedy možné, že pokud se zhorší pandemická situace, nebo životní úroveň, mohou polští zákazníci přejít k nápojům s vyšším obsahem alkoholu.

### **2.8.5 Shrnutí SWOT analýzy**

Ze SWOT analýzy na první pohled jasně vychází, že Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. disponuje velkým množstvím silných stránek, které mají velkou váhu a předpoklady pro úspěch na polském trhu. Důležitým krokem bylo také správně pojmenovat a definovat slabé stránky vinařství, na kterých bude zcela jistě potřeba zapracovat, aby se maximálně zvýšila pravděpodobnost prosazení se na polském trhu a minimalizovaly se náklady a chyby, které by mohly vést k odchodu vinařství z polského trhu a ztráty renomé.

Dále následovalo představení příležitostí, které plynou z výstupů celé analytické části. Zjistil jsem, že existuje mnoho příležitostí, které mohou vinařství vylepšit pozici vstupu na polský trh a zároveň upevnit působení na něm. Příležitosti jsou externí faktory, a proto je potřeba je brát do úvahy, protože vinařství nemá ve svojí moci tyto příležitosti ovlivnit, může se na ně pouze řádně připravit a jít jim naproti. Nakonec jsem se věnoval hrozbám, které polský trh představuje, nebo k nim může v budoucnu dojít. Hrozby mají naprosto stejnou váhu jako silné stránky, slabé stránky i příležitosti a je zde třeba brát opravdu velký zřetel.

## **2.9 Shrnutí analytické části**

Začátkem analytické části jsem stručně představil společnost včetně jejich zástupců, právní formy, sídla, předmětu podnikání a také organizační struktury. Dále jsem se přesunul k analýze makroprostředí polského trhu, a to za pomoci SLEPTE analýzy. V rámci této analýzy jsem se zaměřil na oblasti nejvíce ovlivňující problematiku mojí diplomové práce. Jedná se zejména o legislativní a ekonomické faktory a trendy. Následovalo provedení Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, kdy za pomoci tohoto modelu se důkladně zanalyzovala konkurence v mnoha podobách a možnostech. U tohoto modelu stojí zejména za zmínku podkapitoly č.2.4.2 a 2.4.5, ve

kterých se zaměřuji zejména na současnou rivalitu podniků na polském trhu a hrozby substitučních výrobků.

Jako klíčové podkapitoly analytické části považuji kapitoly č.2.5 a 2.6. ve kterých se věnuji rozsáhlé analýze polského trhu z pohledu zákazníků a jejich preferencí, četnosti konzumace vína a jiného alkoholu, cenám a jejím změnám a trendům, ale také jsem se blíže podíval na konkurenci polských i zahraničních hráčů na polském trhu včetně růstu objemu importovaného vína do Polska a zvyšování produkce vína polskými producenty.

Jelikož Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. neprovozuje prakticky žádný mezinárodní obchod a strategii, bylo třeba se odrazit od tuzemského marketingového mixu, ze kterého se bude návrhová část dále odvíjet. Zaměřilo se zejména na produkty vinařství, který díky velmi podobným legislativním podmínkám může společnost bez problémů nabídnout i na polský trh. Zjistilo se, jakými možnostmi mezinárodní distribuce vinařství disponuje a jakých komunikačních nástrojů na tuzemském trhu využívají, aby se šance na úspěch a prosazení se mezi konkurenty zvýšily co nejvíce.

V závěru analytické části se všechny získané informace a skutečnosti shrnuly do analýzy SWOT, aby hned na první pohled bylo jasné, o které silné stránky je možné se při tvorbě mezinárodního marketingového mixu vinařství opřít. Zjistilo se také, na kterých slabých stránkách je zcela určitě třeba zapracovat. Pozornosti se dostalo také příležitostem, které by bylo žádoucí využít a hrozbám, na které se budou muset brát v potaz a být na ně připraveni.

Na základě zjištění získaných díky provedené analytické části vyšlo, že se návrhová část bude věnovat zejména návrhům na tvorbu a zlepšení mezinárodního marketingového mixu vinařství prakticky od produktu až po propagaci. Mezinárodní marketingový mix budu navrhovat tak, aby připravil nejlepší podmínky pro vinařství zejména pro vstup na retailový trh a obecně trh B2B.

### 3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Třetí část diplomové práce je zaměřená na vytvoření a představení vlastních návrhů zlepšení vycházejících z analytické části diplomové práce. V souvislosti s plánovaným vstupem Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. na polský trh bude navržena vhodná forma/formy vstupu vinařství na tento trh a mezinárodní marketingový mix zpracovaný tak, aby co nejvíce zapadal do kontextu polského trhu a jeho poptávce.

Návrhy budou zaměřeny zejména na oslovení velkých, středních i malých B2B zákazníků s ohledem na zjištěné preference koncových zákazníků. Zjednodušeně tedy budou návrhy cíleny na právnické osoby a zaměření se nebude týkat problematiky prodeje koncovému zákazníkovi.

Jelikož Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. se doteď věnovalo zejména působení na tuzemském trhu a až na několik z drtivé většiny neúspěšných, nebo zanedbatelných pokusů, například pokus o expansi do USA v roce 2019 na které jsem se osobně podílel, nemá vinařství prakticky žádnou zkušenost s mezinárodními trhy a dlouhodobém působení na nich.

Bude tedy potřeba navrhnout kompletně nový mezinárodní marketingový mix vinařství na základě zjištěných poznatků z analytické části a tuzemského marketingového mixu společnosti.

V rámci návrhů týkajících se **produktu** se budu odrážet od získaných dat z výzkumu, průzkumu polského trhu a preferencí polských zákazníků. Bude potřeba vybrat taková vína, u kterých na základě získaných dat bude největší pravděpodobnost, že se na polském trhu uchytí a osloví správného zákazníka.

Je třeba se tedy zaměřit a vybrat správný **produkt** na základě několika kritérií:

- Barva vína.
- Tichá/šumivá varianta.

- Odrůda.
- Cena (prolínající se s podkapitolou návrhové části č.3.5).
- Cukernatost.
- Dostatečné skladové zásoby vinařství pro export.

**Distribuce** je nezbytnou součástí mezinárodního marketingového mixu. Při výběru správného distribučního kanálu, nebo variací několika variant může být dosaženo vysoké úspory nákladů na distribuci, navíc při výběru správných distribučních kanálů je daleko snazší dostat produkt na místa a trhy, kde se vyskytují zákazníci, které chce vinařství se svým produktem specifických vlastností oslovit.

**Distribuci** bude tedy potřeba navrhnout tak, aby maximálně vyhovovala a plnila účel:

- Je potřeba rozhodnout, zda vinařství bude distribuci provozovat samo, popřípadě se využije Piggybacking.
- Jak moc bude potřeba využít externích služeb při distribuci.
- Jaká forma distribuce a vstupu na trh je ekonomicky i technicky nejjednodušší.
- Zda budou mít potenciální zákazníci zájem podílet se na distribuci produktu do Polska.
- Jak velké a kolik zákazníků dokáže vinařství získat.
- Kolik času bude chtít vinařství věnovat problematice distribuce.

**Propagace/komunikace** je nástroj mezinárodního marketingového mixu, který napomáhá se zviditelněním, rozšířením povědomí a představení zákazníkům daného produktu a samozřejmě v neposlední řadě podporuje prodejnost. Jelikož Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. je českým vinařstvím, bude klíčové přesvědčit zákazníky na polském trhu, že česká vína jsou důstojným konkurentem jiných zemí (Německo, Itálie, Francie), které již na polském trhu působí. Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. by tedy na polském trhu nemělo reprezentovat pouze sebe, ale také vinařství a produkci české republiky.

V rámci **komunikace/propagace** bude třeba se zaměřit na:

- Zvýšení povědomí o kvalitě českých vín na polském trhu.
- Účast na degustacích, veletrzích.
- Navázání partnerských spoluprací s distributory a B2B zákazníky, jako jsou například řetězce.

**Cena** je dalším klíčovým bodem pro sestavení správného mezinárodního marketingu. Z analytické části se mi podařilo získat data o cenách a trendech cenového vývoje vína a alkoholu v Polsku. Díky těmto informacím vím, v jaké cenové hladině se víno prodává nejčastěji a kolik jsou zákazníci na polském trhu ochotni utratit za láhev vína.

Aby se mohla připravit správná **cena a cenová politika**, bude muset cena brát v úvahu tyto skutečnosti:

- Cena musí pokrýt základní náklady + náklady na distribuci, propagaci a popřípadě poplatky v rámci exportu.
- Cena by měla být stanovena tak, aby byla největší šance, že produkt v této cenové kategorii zákazníka osloví.
- Cena musí zahrnovat určité „Premium“ aby export pro vinařství měl nějaký smysl.
- Cena by měla být nastavená tak, aby v rámci potřeby s ní šlo manipulovat nahoru i dolů a zároveň to neohrozilo ziskovost daného produktu.

### **3.1 Návrhy možností vstupu vinařství na polský trh**

První základní otázkou je problematika vstupu vinařství na trh. Ještě předtím, než můžeme uvažovat o cenových a marketingových strategiích je třeba zvolit správnou strategii vstupu na trh a využití správného kanálu pro realizaci. Vstup na zahraniční trh je úzce spjat s problematikou distribuce, které se dále věnuje podkapitola č 3.3.

Jelikož Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. má téměř nulové zkušenosti se zahraničním obchodem, určitě bych doporučoval využít možnosti strategie Piggybacking, kdy výhoda této metody je právě určité rozložení rizika a nákladů mezi několik podobně působících

společností (vinařství). Při této možnosti mají také subjekty výhody možnosti využití širších lidských a kapitálových zdrojů.

S návrhem možnosti využití formy Piggybacking pro vstup na polský trh jsem již jménem Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. kontaktoval dvě česká vinařství, se kterými se Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. neúspěšně pokoušelo již v minulosti vstoupit na trh USA, přičemž jsem se osobně přímo podílel na tomto pokusu o expansi a využil jsem získaných kontaktů. Těmito vinařstvími jsou Vinařství LAHOFER, a.s. sídlící ve Dobšicích a Nové Vinařství a.s. sídlící v Drnholci. Obě vinařství nezamítly tuto možnost, ale případnou domluvu chtějí již vést s pověřenými pracovníky Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. Pro potřeby diplomové práce tedy udělám návrh pro případ úspěšné domluvy pro Piggybacking a také návrh, pokud Zámecké vinařství Bzenec s.ro. bude na trh vstupovat samo.

Expanze na trh za pomoci Globální webové strategie byla představena v podkapitole č.1.4.3. Tuto strategii doporučuji využít jako pomoc pro úspěch v rámci vstupu na polský trh

### **3.1.1 Strategie vstupu v případě domluvy na Piggybackingu**

Pokud by se daným vinařstvím podařilo domluvit na společné spolupráci při vstupu na polský trh, přineslo by to mnoho výhod a usnadnění pro všechny zúčastněné strany. Při analýze marketingového mixu vinařství bylo zjištěno, že nejvíce vhodným prostředkem dopravy produktů pro Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. do Polska bude kamionová doprava. V případě vstupu 3 vinařství na polský trh již nebude problém zaplnit kapacitu kamionu. Je taky zcela jistě možné, že některé z dalších vinařství bude moci nabídnout alternativu ke kamionové dopravě, jako jsou například vlastní dodávkové vozy, kterých by se dalo využít zejména pro zásobování menší a privátní klientely.

Co se týče samotné strategie vstupu na polský trh, tak doporučuji určitě kombinaci možností vytyčených v teoretické části diplomové práce č. 1.4 Export. V rámci Piggybackingu není přínos využití nepřímého exportu natolik důležitý, jelikož náklady

na marketing, jednání, dopravu a ostatní výlohy spojené se vstupem na zahraniční trh si vinařství rozdělí mezi sebe a tím pádem nepadne na žádné vysoké investiční, ani kapitálové zatížení.

Jako první krok vstupu v rámci nepřímého exportu doporučuji oslovit agenturu CzechTrade, Českou agenturu na podporu obchodu, jež je příspěvková organizace spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Hlavním posláním této agentury je podpora českých firem pro překonání překážek zahraničního podnikání a podpora při těchto činnostech. Tato agentura tedy přímo nedosadí Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. na polský trh, ale dokáže získat a nabídnout celou řadu zajímavých kontaktů například na vývozní agenty a kooperativní společnosti, které již působí na polském trhu a skrze ně je již možné vstoupit a působit na polském trhu. S agenturou CzechTrade mám osobní zkušenosti, kdy na základě jejich pomoci a kontaktů se nám podařilo jakožto zástupcům Zámeckého vinařství Bzenec uskutečnit oficiální „promo“ akci a degustaci přímo na české ambasádě v New Yorku. Nyní co se týče problematiky se vstupem na polský trh je agentura CzechTrade více než ochotna Zámeckému vinařství Bzenec s.r.o. a popřípadě partnerským vinařství v Piggybackingu asistovat a pomoci jim na trh vstoupit a uspět. Již se mi podařilo získat i první seriózní kontakt, který jsem i mimo diplomovou práci předal vinařství. Je tedy možné, že v době obhajoby diplomové práce již vinařství bude v pokročilém jednání s touto společností.

Jmenovitě se jedná o kontakt „Dom Wina“, jež působí na polském trhu jako jeden z největších internetových portálů pro prodej vín. Dom Wina také disponuje velkou základnou B2B zákazníků rozprostřených po celém Polsku a množstvím aktivních obchodních zástupců. Tato společnost je v Polsku známá také díky jejich časopisu s názvem „Czas wina“, jež by se dalo srovnat s českým Sommelierem a Wine & Degustation. Dom Wina také pořádá vlastní veletrhy, na nichž se mohou po předchozí domluvě prezentovat jednotlivá vinařství, které s Domem Wina spolupracují a tím se mohou nabídnout dalším potenciálním klientům.

Další kontakt, který stojí za oslovení v rámci nepřímého exportu, je „Svaz vinařů České republiky“. Tento svaz disponuje celou řadou cenných a užitečných kontaktů, které se dají využít pro úspěšný vstup na polský trh. Nevýhodou tohoto spolku a kontaktu je, že pomoc svazu vinařů vyhledávají zejména menší vinařství, takže zde bude přetlak po poptávce správných kontaktů.

V rámci přímého exportu bych jistě doporučoval se zejména obrátit na klíčové obchodní partnery v České republice, které mají své mezinárodní zastoupení zároveň v Polsku. Zde půjde zejména o zaměření na B2B v podobě potravinových řetězců typu Kaufland, Lidl, popřípadě Makro, které nabízí produkty i drobné B2B potažmo B2C klientele. Zde by vinařství vyčlenily své mezinárodní obchodní zástupce, kteří by měli na starost pouze problematiku polského trhu.

Distribuci a distribuční strategii se bude dále věnovat kapitola 3.3.

### **3.1.2 Strategie vstupu bez Piggybacking**

K této strategii doporučuji vinařství se uchýlit, pokud se nepodaří sjednat se zástupci Nového vinařství a LAHOFERU dohodu o společném pokusu a vstup na polský trh. Tato situace přináší řadu nevýhod zejména v otázce finanční a kapitálové zátěže na vinařství. Na druhou stranu vinařství bude jednat samo za sebe a nemusí brát ohledy na své kolegy z jiných vinařství. Tato strategie je velmi obdobná se strategií v rámci Piggybackingu s tou odlišností, že bude třeba více využít možnosti nepřímého exportu ruku v ruce s agenturou CzechTrade a dalšími podpůrnými sdruženími. V tomto případě bude pro Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. velmi obtížné dodávkově uspokojit potenciální drobnou B2B klientelu v Polsku a v konečném důsledku by to mohlo dojít až tam, že vinařství bude nuceno se připojit k určitému českému exportnímu sdružení, jako je například Svaz vinařů ČR, čemuž bych se například v případě Piggybackingu v podkapitole č. 3.1.1 doporučoval vyhnout.

Na druhou stranu určité výhody v případě exportu bez Piggybackingu může dojít v rámci přímého exportu zejména velkým B2B retailovým zákazníkům v Polsku. Jak již bylo

zmíněno v analytické části, Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. má velmi silnou pozici v rámci retailových obchodů na území České republiky. Tito klíčoví partneři zpravidla působí i na sousedních trzích (Slovensko, Polsko, Německo). Vinařství by mohlo využít těchto dlouhodobě budovaných kontaktů v rámci expanse na polský trh. V tomto případě by to bylo oboustranně výhodné, jelikož například společnost Kaufland, jež má bohaté zkušenosti se Zámeckým vinařstvím Bzenec, se velice zakládá při výběru obchodních partnerů na původ, bonitu a věrohodnost. Kaufland působí na českém i polském trhu a na základě doporučení bezproblémové spolupráce z české strany, může být pro vinařství velmi snadné dosáhnout alespoň pokročilejších jednání s polskou odnoží Kauflandu.

### **3.1.3 Licencování a Globální webová strategie**

Strategii vstupu na polský trh formou licence (podkapitola č. 1.4.4) nedoporučuji Zámeckému vinařství Bzenec s.r.o. v žádném scénáři. Jelikož si vinařství zakládá na unikátních technologických postupech pod přísnými parametry, nepřichází v úvahu smluvně podstoupit právo na užívání know-how, obchodní značky a výrobních procesů externí straně.

Na druhou stranu využití Globální webové strategie jako podpory pro úspěšný vstup na polský trh doporučuji vinařství využít v rámci Piggybackingu i bez něj. Tato strategie podporuje přímý i nepřímý export. Zejména v době jako je například koronavirová krize, kdy může být omezen volný pohyb osob je využití této strategie žádoucí. Díky možnosti účastí veletrhů, konferencí prostřednictvím internetu lze oslovit velké množství potenciálních partnerů, které by mohlo být fyzicky velice nákladné dosáhnout, popřípadě jim představit společnost a produkty.

## **3.2 Návrhy produktů a produktové politiky**

Velká část analytické části se věnovala zjišťování, o jaké produkty (vína) je na polském trhu zájem, v jaké cenové kategorii vína mají největší úspěch a také jaké vlastnosti (druhy) vín polské zákazníky nejvíce oslovují. Podkapitola návrhové části č.3.3 se bude věnovat hloubkově návrhům distribuce a distribuční politiky, ale už teď při volbě správného produktu a produktové politiky je se třeba zamyslet na jakého zákazníka a dílčí

trh polského trhu by měli dané produkty cílit a také brát tyto skutečnosti v potaz při návrzích a vyčlenění produktů pro polský trh.

Jelikož vinařství prakticky nemá žádná stěžejní zkušenosti se zahraničním obchodem, bude určitě lepší vést první kroky postupně a cílit lokálně a na zákazníky, u kterých je potenciální zájem pravděpodobný. Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. díky svému dlouholetému a úspěšnému působení v nadnárodních potravinářských řetězcích (Billa, Kaufland) v České republice získalo a udržuje řadu klíčových kontaktů, které by se dalo oslovit se zájmem expanse do jejich prodejen i na polský trh. Je tedy třeba vybrat produkty vhodné do řetězců. Z vlastní zkušenosti vím, že řetězce si vybírají zpravidla sami, co si zalistují do svého sortimentu z katalogu/nabídky vinařství, proto nelze říct ani přibližně odhadnout jaké produktové řady a jaké odrůdy by si v konečném důsledku vybraly. Co by vinařství mohlo pomoci při vyjednávání s řetězcí (a potažmo menšími B2B zákazníky) je důkladně zpracovaná analytická část, která se z velké části zaměřuje právě na chování zákazníků na polském trhu a jejich preference. Na základě těchto dat by se mohlo podařit „navést“ nákupčího polského retailu směrem, který by byl v zájmu s vinařstvím a sortimentem vycházející z těchto zjištění.

Z analytické části také víme, že jedním z nejsilnějších komunikačních prostředků vinařství je účast na vinařských a vinohradnických veletrzích. Na těchto veletrzích se častěji vyskytují potenciální zákazníci, kteří nejsou zdaleka tak velcí jako nadnárodní potravinářské retaily. Často se jedná o drobné podnikatele typu velkoobchodu vína a alkoholu, catering, majitelé vináren a vinoték a mnoho dalších podobných. Je tedy pro polský trh také žádoucí vybrat produkty pro náročnější klientelu, které zpravidla nemá ve zvyku nabízet stejné produkty jako retail. V analytické části bylo zjištěno také jaká cenová kategorie je nejlepší pro prodej vín na polském trhu. Tomuto bodu se budu dále více věnovat v kapitole 3.5.

Na základě zjištění v analytické části není třeba výběr produktu nijak zužovat v rámci legislativy, jelikož jak již bylo odhaleno, regulace a směrnice EU sjednocují vinařský zákon pro Česko a Polsko tak, že mezi těmito zeměmi nejsou žádné legislativní regule a

rozdíly v rámci vnímání, co to víno je a pravidel pro jeho prodávání. Jediným rozdílem jsou polské kolky „banderoly“, které si polští prodejci vín musí lepit na každou lahev, nebo požádají dodavatele, ať jim banderoly nalepí na produkt předem.

Díky kapitolám analytické části 2.5 a 2.6 se zjistilo jaký je meziroční nárůst hodnoty útraty za víno, nárůst konzumace alkoholu a vína v letech, jak často polští zákazníci víno pijí, kdo jsou nejčastější konzumenti vína a také jaké jsou změny v objemu importu vína do Polska a z jakých zemí se nejvíce dováží. Zjistilo se také jací a kolik je v Polsku B2B zákazníků, které by bylo vhodné oslovit. Kapitola výzkumu podala vyčerpávající informace a odpovědi ohledně problematiky správné ceny, kdy tyto informace se budou hodit zejména pro kapitolu 3.5. Další klíčové informace z výzkumu, které poslouží k správnému návrhu nabídky produktů na polský trh, je zejména informace ohledně popularity vín na základě cukernatosti.

Po zanalyzování a zvážení všech výsledků a informací jsem se rozhodl rozdělit návrh produktů a produktové strategie na dvě části. První část produktové strategie se bude zaměřovat na velké velkoobchody a retail a klíčové B2B hráče na polském trhu. Druhá část bude mít za cíl oslovit menší vinotéky, vinárny, čerpací stanice, e-shopy a drobné velkoobchody.

### **3.2.1 Návrh produktů pro velké B2B zákazníky – retail**

V rámci českých retailových prodejen (Kaufland, Tesco...) se Zámeckému vinařství Bzenec s.r.o. výborně osvědčila produktová řada **Herbarium Moravicum**, která zejména zákazníka osloví širokým výběrem odrůd, krásně zpracovanou etiketou (viz přílohy), příznivou cenou a zejména vysokou kvalitou a dobrou pitelností vína. Objem produkce této produktové řady je dostatečný i pro začátek expanse do Polska. Jak již bylo zmíněno v předchozích částech diplomové práce, nejde přesně odhadnout o jaké odrůdy a potažmo produktové řady bude od potenciálních partnerů zájem. Každopádně díky rozsáhlé analytické části má vinařství k dispozici řadu dobrých argumentů a nástrojů, jak by mohlo mínění a zájem těchto partnerů nasměřovat. V rámci řady Herbarium Moravicum bych doporučoval nabídnout zejména odrůdy Chardonnay, Tramín červený, Sauvignon,

Muškrát moravský. Z červených odrůd dále nejlépe Frankovku a světoznámou odrůdu Rulandské modré.

Druhou produktovou řadu, kterou vinařství doporučuji představit potenciálním klientům je řada **ZVB Collection**. Výhodou této řady je nižší cena za vína, velký objem produkce, široké spektrum odrůd a zejména také fakt, že v září 2022 má dojít k modernizaci etiket a změně typu lahve. Řada ZVB Collection nabízí skvěle vyvážená vína, která perfektně sedí k preferencím polských zákazníků a bezproblémově se vejde do správné cenové hladiny, tak aby byla tato vína pro zákazníky co nejzajímavější a nejdostupnější. Z řady ZVB Collection bych doporučil nabídnout zejména Veltlínské zelené, Rulandské Bíle, Ryzlink vlašský a tradiční české Svatovavřínecké.

### 3.2.2 Návrh produktů pro malé B2B zákazníky

Z vlastní zkušeností znám, že pokud nabízíte produkt zejména jako je víno, je potřeba dobře uvážit jaké své produktové řady nabídneme a zejména komu. Drobní podnikatelé provozující vinotéky, vinárny, večerky, menší velkoobchody a jiné většinou nejsou ochotni nabízet stejný produkt, který může zákazník běžně nalézt v supermarketech (retailu). Důvod je zcela zřejmý, pokud například Kaufland nabízí stejný sortiment vína jako provozovatel vinotéky, tak již zákazník nemá důvod k návštěvě této vinotéky, protože víno pohodlně nakoupí na stejném místě, kde dělá i běžný nákup a častěji víno v supermarketu koupí ještě levněji než ve vinotéce. Proto je velmi důležité vína rozdělit do produktových řad.

Pro tento druh klientely bych doporučil nabídnout řadu **Collection 1508 p.s**, kdy tato řada nabízí přesně to, co drobní podnikatelé vyhledávají. V této produktové řadě jsou obsaženy pouze přívlastková vysoce kvalitní a líbivá vína s osobitým charakterem. Z této řady by bylo vhodné nabídnout polské drobnější B2B klientele odrůdy Pálava, Tramín červený, Müller Thurgau, Rulandské modré, Muškát moravský a Cabernet Sauvignon. Pro tento typ zákazníků se také výborně hodí sekty řady 1508 Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o.

### **3.3 Návrhy distribuce a distribuční politiky**

V rámci distribuce a distribuční politiky je nutnost počítat také s tím, jaké strategie a metody vstupu na zahraniční trh se vinařství reálně podaří využít a aplikovat. Některé faktory a otázky distribuce jsou již řešeny v podkapitole č.3.1.

V rámci nepřímého vstupu na trh nepotřebuje vinařství jinak speciálně řešit problematiku dopravy, jelikož distribuce již častokrát bývá součástí poplatků kooperativních společností, domácích vývozních agentů a ostatních subjektů provozující služby nepřímého exportu.

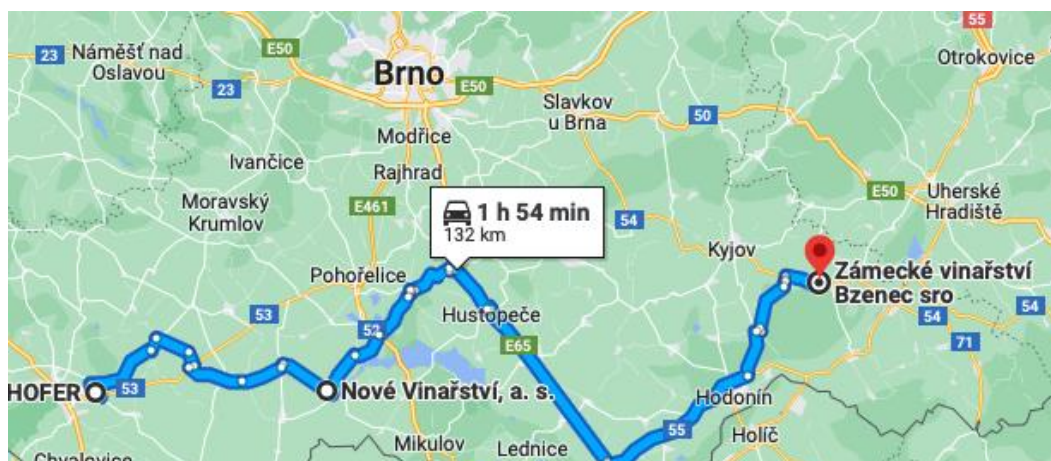
Přímý export představuje v rámci vstupu na polský trh pro vinařství jednu z největších problematik a nákladů. Zde je potřeba návrhy na distribuční strategii potřeba znovu rozdělit jako na přímou distribuci v rámci Piggybackingu a bez něj.

#### **Přímá distribuce v rámci Piggybackingu**

Jak již bylo zmíněno výše v diplomové práci, strategii vstupu v rámci Piggybackingu vinařství vřele doporučuji. Zejména v oblasti distribuce vidím největší výhody. Jelikož Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. ani navrhované vinařství v rámci Piggybackingu nemají prakticky žádné zastoupení a prodeje na polském trhu, je třeba počítat ze začátku s pozvolným nárůstem objemů prodeje. V rámci analytické části – distribuce, se zjistilo, že vinařství nemá mnoho možností v rámci přímé distribuce do Polska. Nejvhodnější variantou je kamionová doprava, kdy právě ze začátku prodeje malých objemů by mohl být pro vinařství problém jednotlivé kamiony zaplnit, a právě proto se hodí spojit s ostatními vinařstvími, díky nimž by se dala zaplnit kapacita kamionů a rozdělila nákladová zátěž.

Jako logistické centrum a startovací bod kamionové distribuce do Polska pro sdružená vinařství určitě doporučuji sídlo Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o., které distribuuje v rámci kamionové dopravy zcela běžně a má na to uzpůsobený areál a sklady.

Při tomto scénáři se zmiňovaným vinařstvím podaří daleko lépe zkoordinovat a zefektivnit přímou kamionovou dopravou. Sídla jednotlivých vinařství jsou poměrně blízko sebe, kdy každé vinařství má široké pole působnosti v regionu Jižní Moravy, a tedy vnitrostátní distribuce pro vinařství do Bzence by neměla představovat žádný problém a drasticky zvýšení nákladů.

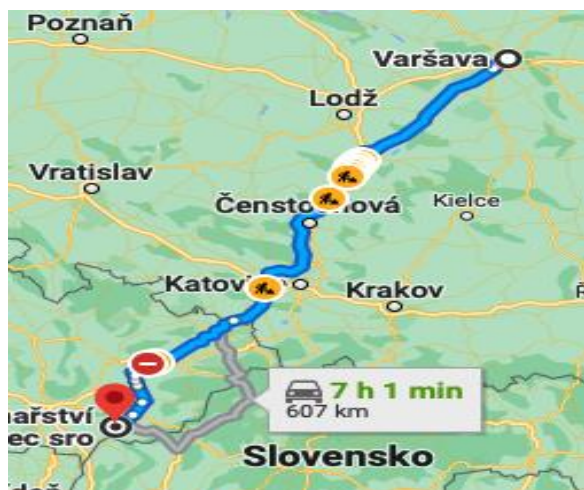


Obrázek č. 11: Trasa v rámci Piggybackingu v ČR

Zdroj: (Mapy Google, 2022)

Na obrázku č.11 lze vidět trasu z jednotlivých vinařství, jak již bylo zmíněno výše, všechny vinařství mají široké pole působnosti na Jižní Moravě, kde provádí distribuční činnosti každý den, proto by neměl být žádný problém produkty určené na polský trh centralizovat do Bzence. Celá tato trasa by měla vycházet maximálně 135 km do 2 hodin cesty.

Jelikož se ještě neví, jaké zákazníky na polském trhu se skutečně podaří získat, kde bude jejich pole působnosti a zejména kam bude prováděna distribuce z České republiky, tak pro potřeby návrhů kamionové i další dopravy se trasa do Polska zobecnila na trasu Bzenec – Varšava (obrázek č.12)



Obrázek č. 12: Trasa exportní dopravy z Bzenec do Varšavy z Bzenec do Varšavy  
Zdroj: (Mapy Google, 2022)

Za předpokladu, kdy bude docházet k distribuční cestě Bzenec – Varšava a za daných smluvených podmínek s dopravcem na 25 Kč bez DPH za 1 kilometr vychází jedna cesta kamionu (30 palet) na 25 x 610 km = **15 250 Kč bez DPH**.

Pokud se bere v potaz, že na jednu paletu se průměrně vejde 500 lahví a do kamionu se vejde 30 palet vychází náklad na dopravu jedné lahve:  $500 \times 30 = 15\,000$  ->  $15\,250 / 15\,000 = 1,017$  Kč na 1 lahev -> **1,1 Kč bez DPH náklad na dopravu za lahev**, když přidáme určitou rezervu. V rámci sdružení vinařství navrhuji podílet se na nákladech dopravy dle procentuálního zaplnění kamionu dle jednotlivých vinařství.

Co se týče přímé distribuce v menším měřítku, tak se dle zmiňovaných dopravních společností dá využít sdružená distribuce, popřípadě najmout menší kamiony a nákladní automobily, kdy ceny u těchto služeb jsou velice variabilní a domlouvají se na každý dopravní úkon zvlášť dle situace.

Další možností by bylo využít dopravních vozů sdružených vinařství, kdy jedno ze zmiňovaných vinařství, které má větší množství menší klientely a nesoustředí se vyloženě na retail, disponuje větším vozovým parkem, než právě Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.

Poslední možností je využití distribuce a prodeje „Ex work“, kdy by se prodávalo víno polským zákazníkům s určitou slevou za předpokladu, kdy si náklady a problematiku distribuce budou řešit sami.

### **Přímá distribuce bez Piggybackingu**

V tomto případě platí prakticky stejná situace jako u přímé distribuce v rámci Piggybackingu s tím rozdílem, že vinařství bude muset využít více menších nákladních automobilů, popřípadě co nejlépe zoptimalizovat navrhovanou kamionovou dopravu tak, aby nedocházelo k zbytečnému navýšení nákladů. Problematice nepřímé distribuce a vstupu na trh jsem se věnoval zejména v podkapitole č.3.1.

Nyní, kdy jsou připraveny návrhy pro dopravu produktů do Polska, je třeba se zaměřit i na místo prodeje, které je také součástí nástroje marketingového mixu 4P – Place. Je zřejmé, kam se budou produkty distribuovat v rámci retailových potravinových řetězců, velkoobchodů, internetových obchodů a dalších. Zpravidla bývá místo závozu určitý centrální sklad, ze kterého si již daný zákazník dle svých potřeb produkty rozdistribuuje do svých jednotlivých prodejen, dalším zákazníkům, popřípadě odkud expeduje e-shopové objednávky.

Co se týče již koncového umístění produktu vinařství v jednotlivých supermarketových prodejnách, vinárnách, vinotékách a popřípadě na stránkách internetového obchodu, pro vinařství nevzniká potřeba řešit tuto problematiku. Problematiku a styl vystavení produktů má zpravidla ve své vlastní režii daný podnikatelský subjekt, kterému vinařství distribuuje.

### **3.4 Návrhy komunikace a politiky propagace**

V analytické části vyšlo najevo, že Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. nepodniká prakticky žádnou mezinárodní komunikační strategii a dokonce, že i tuzemské snahy o propagaci jsou velice limitovány. Z tohoto důvodu budu doporučovat se držet osvědčených komunikačních kanálů vinařství i pro polský trh. Jaké náklady bude vinařství moci vynaložit na komunikaci a propagaci se bude věnovat podkapitola č.3.5.

## **Mezinárodní reklama**

Již z analytické části vychází, že vinařství nevyhrazuje kapitál na tradiční reklamu. Stejně tak jako u českého trhu bych doporučoval se zaměřit na inzerci a propagaci skrze odborné i laické články ve specializovaných časopisech o víně, vinařství a alkoholu, jako je například již zmiňovaný „Czas Wina“. Díky tomuto ověřenému reklamnímu kanálu lze vinařství představit zejména polským zákazníkům, kteří již mají nějaké povědomí o víně. Tento krok by měl výrazně pomoci v prodejnosti vín vinařství ve vinotékách, vinárnách, specializovaných obchodech a e-shopech.

## **Podpora prodeje**

V oblasti podpory prodeje v rámci mezinárodní komunikační strategie lze být z pohledu vinařství již kreativnější. Vinařství má velkou a úspěšnou zkušenost s umístěním POS/POP materiálů zejména v retailových prodejnách. Častokrát se jedná o stojany na víno, letáky, medaile na hrdlech lahví za získané úspěchy a další. Všechny tyto praktiky doporučuji praktikovat i na polském retailovém trhu. Jelikož není žádný propastný rozdíl mezi zařízením a fungováním prodejen v České republice a v Polsku, nevidím žádnou reálnou překážku pro tento druh podpory prodeje.

Dalším druhem podpory prodeje, který má vinařství osvědčeno je účast na veletrzích, degustacích a soutěžích. Všechny tyto společenské události jsou běžnou praxí také v Polsku. Doporučil bych se znovu obrátit na agenturu CzechTrade, která velice ochotně dokáže poskytnout tipy na správné akce, popřípadě dokážou zařídit účast i pomoc s logistikou a ostatní problematikou spojenou s tímto druhem podpory prodeje.

Tyto společenské události jsou skvělým místem pro získání nových kontaktů i rozšíření povědomí o vlastní značce a produktech. Každým rokem pořádají Ministerstvo kultury a národního dědictví s Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem investic a rozvoje několik veletrhů zejména pro podnikatele ze členských států EU. Tyto události jsou vynikající příležitosti, jak se představit širokému portfoliu potenciálních partnerů, a navíc pod záštitou státu, což přidává na serióznosti. Lze také využít možnosti kontaktování české ambasády ve Varšavě, která díky konexím a prostorům je schopna sama pozvat

několik potenciálních partnerů a uspořádat pro ně komorní degustaci, popřípadě prezentaci.

### **Přímý marketing a osobní prodej**

V rámci legislativy není možné v Polsku, stejně tak jako v České republice, pořádat ochutnávky vín v supermarketech a podobných prodejnách. Osobní prodej je také prakticky nemožné aplikovat na trhu, kde vinařství nemá prakticky žádné zastoupení, jelikož by se mohlo jednat o maximálně prodej tytu pojízdného karavanu, kdy považují tento druh propagace za prakticky neúčinný, a kromě pár prodaných vín by neměl žádný velký vliv při snaze prosazení se na polském trhu.

Nejllepší možností vinařství pro aplikaci přímého marketingu potažmo osobního prodeje je prostřednictvím již několikrát zmíněných degustací, veletrhů a dalších akcí, které již byly probírány v rámci **podpory prodeje**. Taktéž direct mailingu a podobných nástrojů nelze využít, dokud se vinařství nepodaří získat nějaké zákazníky na trhu.

### **PR**

V rámci Public relations všude doporučuji vinařství přeložit jejich oficiální stránky do angličtiny (potažmo nejlépe do polštiny). Je zarážející, že takové velkovinařství jako Zámecké vinařství Bzenec s.r.o stále nemá v dnešní době webové stránky v několika cizích jazycích. V rámci bakalářské práce jsem navrhoval rozsáhlé rozšíření a zdokonalení působnosti vinařství na sociálních sítích typu Facebook, Instagram a YouTube. Nyní lze s odstupem času říct, že je vinařství v tomto ohledu opravdu posunulo a tyto aktivity přinesly zasloužené ovoce. Jestliže vinařství nyní skutečně myslí vážně expansi na zahraniční trh, je naprosto žádoucí veškerý obsah na sociálních sítích i YouTube duplikovat v cizích jazycích a s titulky u videí (angličtina, polština), nebo založit nové profily vinařství speciálně pro zahraniční trhy. V dnešní době, kdy sociální sítě jsou naprostou součástí tvorby značky a povědomí a společnostech je velkou nevýhodou, pokud by si potenciální i nově získaní zákazníci nemohli dohledat a porozumět doplňujícím informacemi ohledně vinařství. Tato skutečnost je staví do velmi nevýhodné pozice pro expansi na zahraniční trhy.

Jelikož Zámecké vinařství Bzenec nemá žádné zastoupení na polském trhu, nepřipadá v úvahu zatím žádné pořádání společenských akcí na vlastní účet. Lze samozřejmě v rámci zlepšení PR využít již zmíněné možnosti pomoci od agentur typu CzechTrade, přes které již tyto akce lze pořádat, popřípadě se jich účastnit.

V rámci Globální webové strategie vstupu na zahraniční trh by bylo v budoucnu možné pořádat online degustace, popřípadě prezentace pro současnou i potenciální klientelu v Polsku.

Zámeckému vinařství Bzenec s.r.o. navrhuji v rámci mezinárodní propagace využít služeb vlastních zaměstnanců marketingového oddělení společnosti. Jelikož vinařství nemá žádný mezinárodní marketingový mix, tak tito zaměstnanci mohou základní marketingové nástroje zpracovávat prakticky stejné jako pro český trh, s tím rozdílem, že se bude muset využít překladatele pro přeložení textu do polštiny. V rámci propagace není pro polský trh zcela nutné (a to hlavně ze začátku expanse) připravovat unikátní komunikační strategii, zejména proto, že v analytické části bylo zjištěno, že trh a zákazníci na tomto trhu v Polsku reagují velmi podobě jako v České republice.

### **3.5 Návrhy cen a cenové politiky**

Problematice správné ceny se věnovaly podkapitoly č.2.6 a č.2.7.1. Bylo zjištěno, jak se pohybují ceny vybraných produktových řad na českém trhu. Podkapitola 2.6 obsahuje vyčerpávající informace ohledně průměrné ceny za lahev v polském retailu, v jakých cenových kategoriích se prodávají nejčastěji lahve v retailu, jaká je celková průměrná cena za litr vína včetně jejího vývoje v čase. Všechny tyto informace vyústili k obecnému výstupu, že je vhodné dosáhnout prodejní ceny pro konečného zákazníka na polském trhu v intervalu 25 až 31,5 PLN, což ke dni provádění průzkumu, výzkumu a propočtů vychází na 141 Kč až 178 Kč včetně (polského 23 %) DPH. Nyní je tedy třeba spočítat, zda za daných omezených získaných informací se opravdu vyplatí víno do Polska distribuovat a jaký by mohl být základní náčrt cen a výstupů.

### **3.5.1 Ceny a cenová strategie a kalkulace pro velké B2B zákazníky a retail**

Pro retail a velké B2B zákazníky jsem v podkapitole 3.2.1 doporučil vinařství vyhradit a nabídnout produktové řady Herbarium Moravicum (HM) a ZVB Collection (ZVBC), kdy vína v první zmíněné produktové řadě se na e-shopu průměrně prodávají za 145 Kč včetně (21 %) DPH a druhá řada za 115 Kč včetně (21 %) DPH. Je třeba brát v úvahu, že již tyto e-shopové ceny jsou pro vinařství ziskové a je na nich nasazená marže. Výši zisku a marže vinařství v rámci ochrany proti konkurenci neposkytl, ale z vlastní zkušenosti a dlouholeté praxe se může počítat s průměrně **70 % marží**. Kdy tedy výrobní cena pro HM může být zhruba **65 Kč na lahev bez DPH**. **Výrobní cena pro ZVBC může být 58 Kč na lahev bez DPH**.

Níže je rozepsán návrh a kalkulace na prodejní cenu, obchodní přírážku, náklady na marketing a dopravu, včetně nabídnuté marže.

#### **Cenová kalkulace Herbarium Moravicum**

- Výrobní cena – 65 Kč/lahev bez DPH.
- Náklady na marketing (10 % z výrobní ceny) – 6,50 Kč bez DPH.
- Kamionová doprava při plné nakládce – 1,10 Kč bez DPH.
- Požadovaná obchodní přírážka 20 % z výrobní ceny – 13 Kč bez DPH.
- Cena, za kterou se může víno nabídnout retailu – 85,60 Kč bez DPH.
- Předpokládaná/doporučená prodejní cena koncovému zákazníkovi včetně 23 % DPH – 175 Kč (31,25 PLN).
- Nabízená obchodní marže retailovému zákazníkovi vinařství – 39,84 %.

#### **Cenová kalkulace ZVB Collection**

- Výrobní cena – 58 Kč bez DPH na lahev.
- Náklady na marketing (10 % z výrobní ceny) – 5,80 Kč bez DPH.
- Kamionová doprava při plné nakládce – 1,10 Kč bez DPH.
- Požadovaná obchodní přírážka 20 % z výrobní ceny - 11,60 Kč bez DPH.

- Předpokládaná/doporučená prodejní cena koncovému zákazníkovi včetně 23 % DPH – 139 Kč (24,82 PLN).
- Nabízená obchodní marže retailovému zákazníkovi vinařství – 32,3 %.

V rámci těchto kalkulací jsem jako strop koncové ceny zvolil výsledky doporučených cen výzkumů, kdy v rámci nabídky ve spodní hranici toho intervalu jsem vybral produktovou řadu ZVB Collection a pro horní hranici doporučeného cenového intervalu jsem vybral Herbarium Moravicum. V České republice retaily průměrně operují s 30 % marží. Jelikož vinařství se bude teprve pokoušet o vstup na trh, počítal jsem s větší nabízenou marží pro polské retaily, aby se zvedla zajímavost produktů a zájem polských retailů o jejich prodej. 10 % z výrobní ceny vyhrazených na marketing bývá v této oblasti produktů naprostým standardem. Náklady na dopravu již byly vykalkulovány v práci výše. Běžní čeští vinaři, kteří distribuují do českých retailů se zpravidla spokojí s 10% obchodní přírůžkou na jejich produktech. Aby Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. mělo zájem a impuls pro soustředění se na polský trh, navrhl jsem razantní navýšení této obchodní marže, kdy stále v konečné kalkulaci ceny pro zákazníka se tato cena vejde do doporučeného intervalu. Jak již bylo zmíněno v diplomové práci dříve, jedná se o kalkulace na základě omezených informací, zkušeností a odhadů. V praxi je jednání s retailovými řetězci velmi variabilní a v konečném důsledku může dojít k jiným číslům, popřípadě podmínkám spolupráce.

### **3.5.2 Ceny a cenová strategie a kalkulace pro malé B2B zákazníky**

Pro menší B2B klientelu typu e-shopy, vinotéky, vinárny a malé velkoobchodníky jsem doporučil nabídnout řadu Collection 1508 p.s. Zde se bude jednat zpravidla o objednávky a závozy menších objemů, kdy tyto závazky nebude možno uspokojit za pomoci kamionové dopravy. V tomto případě je žádoucí hojně využívat již dříve zmíněnou sdruženou dopravu. U menší B2B klientely je třeba také brát zřetel na jejich vyšší požadavek obchodní marže. Tito podnikatelé zpravidla také nabízejí dražší prémiovější vína, u kterých již není třeba brát natolik v potaz průměrné a nejčastější ceny, za které se vína nakupují. Zde také není možné přesně vyčíslit dopravu, jelikož jak již bylo zmíněno dříve u sdružené dopravy se platí za každou zakázku individuálně podle situace. Je tedy třeba počítat se zvýšenými náklady na dopravu, pro naše potřeby zhruba 3 Kč bez DPH

na 1 lahev. Na druhou stranu právě díky ztížené práci a zvýšených nákladech je pro vinařství možné si stanovit větší obchodní přírážku, než u velkých B2B zákazníků a retailu.

### **Cenová kalkulace Collection 1508**

- Výrobní cena – 68 Kč bez DPH na lahev.
- Náklady na marketing (10 % z výrobní ceny) – 6,80 Kč bez DPH.
- Doprava – 3 Kč bez DPH.
- Požadovaná obchodní přírážka 25 % z výrobní ceny - 20 Kč bez DPH.
- Předpokládaná/doporučená prodejní cena koncovému zákazníkovi včetně 23 % DPH – 219 Kč (39,1 PLN).
- Nabízená obchodní marže zákazníkovi vinařství – 45,07 %.

Důvody hodnot této kalkulace jsou již vysvětleny výše v této a přechozí podkapitole.

## **3.6 Finanční a nefinanční přínosy návrhů a zpracování diplomové práce**

Tato podkapitola návrhové části je věnována finančnímu a nefinančnímu přínosu daných návrhů, kde dojde k opodstatnění jednotlivých návrhů a pomůže to vysvětlit, proč jsou návrhy připraveny právě tímto stylem a zároveň proč by tyto návrhy mělo vinařství ve skutečnosti opravdu aplikovat.

### **3.6.1 Finanční přínosy a zhodnocení**

Finanční přínosy návrhů a důvodu vstupu na polský trh jsou zcela zřejmé a vycházejí z návrhů. Tím nejdůležitějším faktorem je skutečnost, kdy při cenové kalkulaci bylo zjištěno, že na základě výstupů z analýz a na základě širší sortimentu vinařství a nákladům vynaložených pro produkování produktů vychází, že vinařství prodejem vín do Polska může prakticky dosáhnout vyšších zisků za jednotlivá vína, než kdyby ten samý produkt prodali na území ČR. Vyššího zisku by mělo být dosaženo i po odečtení zvýšených nákladů na propagaci, distribuci a ostatních proměnných. Jelikož vinařství nemá problém

každoročně prodat celou svoji zásobu pouze na území ČR, je tato expanse pouhým bonusem a snahou o maximalizaci zisku, a nikoliv o nalezení nového prodejního kanálu (trhu), díky kterému by vinařství mohlo prodat více objemu produkce.

Díky zvýšení ziskovosti při prodeji daných produktů vinařství obdrží nové finanční prostředky, které může využít například v rámci konkurenčního boje na tuzemském trhu, ale také například na výsadbu nových vinohradů, nákupu nových (větších) nádob na víno a mnoho dalších. Všechny tyto potenciální investice povedou k zvýšení produkce vinařství a tím rozšíření nabídky i objemu pro polský trh, kde znovu opakovaně dojde k vyššímu zisku, který znovu vinařství může použít jako finanční prostředky navíc pro další investice.

### **3.6.2 Nefinanční přínosy a zhodnocení**

Jako největší a nejdůležitější nefinanční přínosy aplikace navrhovaných návrhů a vstupu na polský trh vidím zejména v konkurenční výhodě vůči tuzemským vinařstvím, kdy může Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. přenést získané zkušenosti z nového trhu právě na trh český. Jsem přesvědčen, že se vinařství podaří získat nové ocenění v rámci polských soutěží a polského trhu, které bude moci marketingově využít i pro zviditelnění na českém trhu.

Dalším velmi důležitých nefinančním přínosem je samotný vývoj a posun v působení vinařství, kdy po stabilizování se na polském trhu bude mít vinařství mnoho dalších zkušeností, které může využít i pro expansi na podobné evropské trhy. Dalším přínosem je srovnání produktů (vín) vinařství na novém neznámém trhu a ověření si, zda jsou tato vína opravdu evropské (světové) kvality, nebo je úspěch vinařství vázán zejména na trh český. V neposlední řadě může vinařství na základě nově získaných zkušeností připravit například zcela novou řadu vín, o které by věděli, že na základě získaných reálných zkušeností s polským trhem by na tento trh seděla ještě lépe než vybrané produktové řady v rámci návrhů.

### 3.6.3 Zhodnocení rizik návrhů

Jak již bylo několikrát zmíněno, Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. nepotřebuje vstoupit na polský trh, aby bylo schopné prodat svůj objem produkce. Důvodem této expanse je zejména vyhlídka lepší ziskovosti daných produktů, zlepšení povědomí o vinařství v Evropě i na tuzemském trhu a celkový vývoj a růst podniku jako takového. Pro vinařství v ranných stádiích expanse na polský trh není absolutně důležité, aby ihned, nebo co nejdříve exportovalo velké objemy produktů. Veškeré návrhy tedy slouží jako určitá nadstavba pro běžnou činnost vinařství, která když se podaří uskutečnit přinese mnoho přínosů pro vinařství, na druhou stranu, pokud se nevydaří, bude vinařství fungovat stejně tak jako doteď.

Rizikem tedy není, že pokud by vinařství neuspělo s expanzí na polský trh, mělo by to pro ně likvidační účinek. Existuje celá řada rizik, které by mohli zapříčinit právě tento neúspěšný pokus o expanzi. Největším rizikem je momentálně probíhající válka na Ukrajině, kde se situace mění prakticky z hodiny na hodinu a nemůžeme s jistotou určit, zda se tento válečný konflikt aktivně nerozšíří až na území Polska a České republiky. Dále se může jednat o návrat Covid – 19, kdy ještě do dnešní doby společnost cítí dozvuky této pandemie, a i do dnešního dne tato nemoc není zcela pod kontrolou a stále ovlivňuje každodenní životy obyvatel Evropy i světa a taktéž ovlivňuje byznys, a to zejména ten mezinárodní.

Mezi rizika vyplývající přímo z návrhů se mohou řadit například špatně navržené doporučené ceny, kdy získaná data pro tuto analýzu mohla být falešná, zkreslená, neúplná a neobjektivní. Stejně tak jako při návrhu výběrů správných produktů pro expanzi na polský trh mohlo dojít ke stejným zkreslením a nepřesným výsledkům. Rizikem může být také zpozdilost předání jednotlivých výstupů diplomové práce, kdy v době prezentace již nemusí být některé informace díky časové prodlevě relevantní a pravdivé.

Jelikož je Polsko součástí Evropské unie, minimalizují se rizika související například v rámci mezinárodního obchodování s rozvojovými zeměmi. Pokud veškeré obchodní styky a domluvy budou smluvně prokazatelné, tak se vinařství nemusí obávat určitých

neznámých nekalých praktik a pokusů o podvody. Největším rizikem, které nejde absolutně odhadnout a zjistit dopředu je nepříznivý vývoj vyjednávání vinařství s potenciálními zákazníky, neochota a absolutní nezáměr o česká vína danými zákazníky.

### **3.7 Shrnutí návrhové části**

V této části práce byly představené návrhy, které vycházely z teoretického rámce první části diplomové práce a získaných informací a skutečností z druhé části práce. V úvodu návrhové části se vytyčilo, co je vlastně potřeba navrhnout a z jakých pohledů je třeba tyto návrhy tvořit a přizpůsobovat. Z analytické části vyšlo, že bude třeba navrhnout kompletní marketingový mix vinařství pro vstup na polský trh.

Prvním krokem tedy bylo navrhnout vhodnou formu expanse vinařství na polský trh, kdy bylo navrženo několik možností a kombinací tak, aby mělo vinařství možnosti volby a zároveň si jednotlivé možnosti mohli porovnat. Následovalo navrnutí produktového rámce, který je nejvhodnější pro potřeby a poptávku polských zákazníků na základě obsáhlých informací z analytické části. Jakmile byl vyhrazen a navrhnout sortiment produktů pro polský trh následovalo vyřešit problematiku distribuce a připravit vhodné návrhy pro její uskutečnění. Stejně tak jako při problematice expanse na polský trh se problematika distribuce a její návrhy odvíjela od situace, kdy se vinařství podaří dohodnout na Piggybackingu s dalšími dvěma vinařstvími, nebo se nedomluví.

Po návrzích v oblasti distribuce a distribuční politiky se pozornost přesunula k tvorbě návrhů komunikace a politiky propagace, kdy ke každému jednotlivému nástroji komunikace byl předložen návrh na jeho realizaci na polském trhu. Celý marketingový mix a strategii expanse na polský trh zastřešily návrhy cen a cenové politiky, kdy byly vykalkulovány jednotlivé náklady, včetně nákladů na dopravu a marketing, zda je nabídka daných produktů pro vinařství finančně zajímavá, ale zároveň zda je nabídka zajímavá i pro potenciální zákazníky na polském trhu, a také zda tyto produkty za určitých podmínek jsou cenově konkurenceschopné na daném trhu. Ke konci návrhové části následovalo finanční a nefinanční zhodnocení a přínosy jednotlivých návrhů a zhodnocení rizik.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout mezinárodní marketingový mix Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. včetně strategie vstupu na polský trh. Jelikož toto vinařství má minimální zkušenosti se zahraničními trhy a zahraničním obchodem, bylo třeba provést důkladné analýzy, z jejichž výstupů potom dále vypracovat vhodnou formu, nebo mix forem expanse na polský trh, rozpracovat a navrhnout mezinárodní marketingový mix v rámci každé ze složek 4P zvlášť. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo bylo třeba rozdělit diplomovou práci do tří základních částí.

První část diplomové práce obsahuje teoretický základ, zejména z oblasti marketingu. Díky tomuto teoretickému základu a vymezení pojmů bylo snazší porozumět problematice a v dalších částech vybrat vhodné výstupy zejména pro analytickou část. Po teoretické části následovala rozsáhlá analytická část.

Analytická část se úvodem věnuje představení Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. včetně základních údajů, předmětu podnikání, právní formy a krátkého představení o působení vinařství na českém trhu. Dále následovala analýza SLEPTE na polský trh, kde vyšli velmi zásadní zejména ekonomické, společenské a legislativní faktory. Jelikož je Polsko členem Evropské unie a mnoho dalších evropských společenství, nevyšly z analýzy žádné velké problémy, ani překážky pro expansi. V rámci Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí se analytická část zaměřila na konkurenci v rámci polského trhu s vínem. Pro tvorbu návrhů v návrhové části byly zjištěny klíčové informace v rámci analýzy polských zákazníků a polského trhu s vínem, kde právě v těchto analýzách bylo zjištěno, zda Poláci pijí víno, jak často, kdo jsou nejčastější konzumenti vína v Polsku a také kdo jsou největší importéři vína do Polska a jaké jsou změny v objemu importovaného vína do Polska v jednotlivých letech. Po této analýze následovala neméně důležitá podkapitola výzkum. Tato podkapitola se zaměřovala zejména na problematiku ceny vína na polském trhu, její vývoj, rozdíl mezi cenou lahví, jaké jsou ceny v polském retailu a jaká je predikce trendu vývoje cen vína v Polsku pro následující roky. Díky této podkapitole bylo zjištěno, jaký druh vína Poláci pijí nejčastěji,

jaká je průměrná útrata za lahev vína v polském retailu a jaká je celková průměrná cena vína v Polsku a jaký je její historický vývoj.

Po všech těchto analýzách již bylo zjištěno dostatek informací a mohla se analytická část začít věnovat samotnému marketingovému mixu vinařství. Jelikož toto vinařství má minimální zkušenosti se zahraničním trhem, operuje prakticky s neexistujícím mezinárodním marketingovým mixem. Analýza tohoto marketingového mixu vinařství vycházela prakticky z údajů a skutečností tuzemského marketingového mixu. Analytickou část zaštitila rozsáhlá analýza SWOT, na jejím základě byly jasně vyzdvíženy silné stránky vinařství, zároveň detekovány slabé stránky, představily se příležitosti, které by časem mohli být prospěšné pro snahu vinařství o expansi a udržení se na polském trhu, ale také byly vymezeny a pojmenovány hrozby, které by mohly reálně ohrozit snahu a aktivity vinařství a je třeba tedy s nimi počítat a připravit se. Díky SWOT analýze se tedy zjistilo, o jaké silné stránky se může vinařství opřít, na jakých slabých stránkách zapracovat (prostor pro návrhy), jaké nové příležitosti sebou aktivity o expansi na polský trh přinášejí, a naopak jaké reálné hrozby ohrožují celou tuto strategii a plán.

Třetí část diplomové práce vychází zejména z výstupů získaných z analytické části podložených teoretickým rámcem z první části práce. Na základě všech zjištěných informací a skutečností již následoval návrh správné formy expanse Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. na polský trh, přičemž se jedná zejména o dva druhy strategie, a to v rámci Piggybackingu a samostatné expanse. Jelikož vinařství nemá neomezené prostředky a disponuje minimální mezinárodní zkušeností, návrhy strategií expanse se neopírají pouze o jednu metodu, ale o mix možností a nástrojů. Dále následovaly jednotlivé návrhy pro každý z nástrojů marketingového mixu 4P zvlášť. V rámci produktu a produktové strategie na základě zjištěných informací z analytické části prakticky nebyl problém vybrat správné produkty pro polský trh. Problematika návrhů distribuce a distribuční politiky se úzce prolíná s návrhy na expansi, kdy bude znovu záležet, zda se oslovené vinařství dohodnou na sdružení v rámci expanse na polský trh. Dále se návrhy v rámci distribuce dělily na návrhy pro velkou B2B klientelu a retail a menší B2B klientelu. V obou případech se návrhy opírají o přímou i nepřímou distribuci. V oblasti komunikace a propagace byl připraven vždy alespoň jeden návrh pro každý dílčí nástroj

komunikačního mixu. Návrhy v rámci mezinárodního marketingového mixu zastřešila problematika cen a cenové strategie, kdy v této podkapitole byly vykalkulovány náklady, potenciální ceny, zda je ekonomicky zajímavé pro vinařství skutečně se pokoušet expandovat na polský trh a zároveň zda má vinařství ekonomicky co zajímavého nabídnout polským B2B zákazníkům, a přitom se vlézt do doporučeného cenového intervalu vycházejícího z výstupů analytické části.

Po provedení těchto kalkulací se zjistilo, že teoreticky má smysl expandovat pro Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. na polský trh a existuje reálná šance na úspěch a stabilní působení v rámci tohoto zahraničního trhu. Návrhovou část zakončilo finanční a nefinanční zhodnocení daných návrhů a zhodnocení rizik, které sebou celá situace přináší. Návrhy i výstupy z analytické části byly v průběhu zpracovávání diplomové práce pravidelně diskutovány s pověřenými osobami vinařství. Zástupci vinařství si uvědomují limity a popřípadě odchylky od skutečnosti zejména v oblasti cenotvorby a koncové ceny pro zákazníka, jelikož není teoreticky možné i v případě dostupnosti dokonalých dat odhadnout reakce potenciálních zákazníků, jelikož z vlastní dlouholeté zkušenosti vím, že tyto procesy jsou vždy unikátní a nikdy se nejedná o šablonu, na základě, které lze přesně stanovit výsledek.

Po rozsáhlé diskusi ohledně výstupů z analytické části a návrhové části s pracovníky vinařství se došlo k názoru, že se vinařství skutečně aktivně pokusí expandovat na polský trh a tato diplomová práce jim poslouží jako podklad.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BAČUVČÍK, Radim a Lenka HARANTOVÁ, 2016. *Sociální marketing*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 254 stran: ilustrace. ISBN 978-80-87500-80-4.
2. BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
3. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s.: il., grafy. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, xix, 170 s.: il. ISBN 978-80-7400-120-8.
6. IHNATKO, Vladimír. *Informace o obchodování a marketingu vinařství* [ústní sdělení] Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.. Zámecká, Bzenec. 06.01.2022
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s.: il., 1 portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4670-8.
8. *Justice.cz* [online], 2017. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://justice.cz/>
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 206 s.: il., grafy, tab. ISBN 80-7179-453-8.
10. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s.: il. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006, 1 sv. (různé stránkování): barev. il. ISBN 0-13-145757-8.
12. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s.: il. ISBN 80-247-1678-X.
13. MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s.: il., grafy. ISBN 978-80-247-1911-5.
14. Mapy Google, 2022. *Google* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>
15. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-4780-4.

16. Odbierz banderole podatkowe, 2022. *Biznes.gov.pl* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/114>
17. PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.
18. Poland, 2022. *European Union* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/poland\\_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/poland_en)
19. Polsko I BusinessInfo.cz, 2022. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, 01.01.2021 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-souhrnna-teritorialni-informace/2#0-uvod>
20. Population: demographic situation, languages and religions, 2022. *European Commission* [online]. 2022-01-18 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-56\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-56_en)
21. Právní předpisy EU v odvětví vína, 2022. *Evropská komise* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/plants-and-plant-products/plant-products/wine/eu-wine-legislation\\_cs](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/plants-and-plant-products/plant-products/wine/eu-wine-legislation_cs)
22. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-247-3339-5.
23. *Statista* [online], 2021. [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.statista.com/>
24. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 466 s.: il. ISBN 80-247-0515-X
25. ŠTĚDRŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018, xxvi, 289 stran: ilustrace, portréty. ISBN 978-80-7400-441-4.
26. ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009, 167 s.: il. ISBN 978-80-247-2987-9.
27. Wino: produkcja, podstawa opodatkowania, stawka akcyzy, 2022. *Wolters Kluwer* [online]. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 01.02.2022 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/podatek-akcyzowy-17511034/art-95>

28. YANG, Man, 2018. International entrepreneurial marketing strategies of MNCs: Bricolage as practiced by marketing managers: Bricolage as practiced by marketing managers. *International Business Review*. vol. 27, no. 5, p. 1045-1056. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.03.004>. ISSN 0969-5931. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959311730135X>
29. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 232 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-2049-4.
30. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
31. *Zámecké vinařství Bzenec* [online], 2019. SuperKodéři [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.zameckevinarstvi.cz>
32. Zprávy o trhu – VÍNO A VINNÉ HROZNY 2021, 2021. *Agrární komora České republiky* [online]. AK ČR [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: <http://www.akcr.cz/txt/zpravy-o-trhu-vino-a-vinne-hrozny-2021>
33. ŽIŠKA Zbyněk. *Technické a technologické informace o vinařství* [ústní sdělení] Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.. Zámecká, Bzenec. 06.01.2022

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Skladba ceny vína na polském trhu .....	47
Obrázek č. 2: Růst produkce polských vinařů v čase .....	51
Obrázek č. 3: Meziroční změna hodnoty útraty za alkohol v Polsku z roku 2018 na 2019 .....	53
Obrázek č. 4: Četnost konzumace alkoholu v Polsku za rok 2019.....	53
Obrázek č. 5: Četnost konzumace vína zákazníků na polském trhu za rok 2019.....	54
Obrázek č. 6: Rozdělení nejčastějších konzumentů vína v Polsku za rok 2019.....	55
Obrázek č. 7: Považují Poláci víno za alkohol?.....	56
Obrázek č. 8: Rozdělení největších importérů vína do Polska v roce 2020 .....	57
Obrázek č. 9: Změny v objemu importovaného vína do Polska v čase .....	57
Obrázek č. 10: Rozdělení a počty potenciálních B2B zákazníků .....	58
Obrázek č. 11: Trasa v rámci Piggybackingu v ČR.....	97
Obrázek č. 12: Trasa exportní dopravy z Bzence do Varšavy z Bzence do Varšavy .....	98

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Ukazatele polské ekonomiky .....	48
--	----

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj a predikce ceny tichého a šumivého vína v čase na polském trhu .....	61
Graf č. 2: Průměrná hodnota ceny utracené za lahev vína v roce 2020 na polském trhu	63
Graf č. 3: Predikce vývojového trendu ceny bílého vína.....	65
Graf č. 4: Predikce vývojového trendu ceny červeného vína .....	67
Graf č. 5: Popularita bílých vín na základě cukernatosti .....	68
Graf č. 6: Popularita červených vín na základě cukernatosti.....	69

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Etikety vín .....	I
---------------------------------	---

## Příloha č.1



### Příloha č. 1: Etikety vín

Zdroj: (Zámecké vinařství Bzenec, 2019)