

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Analýza vnějšího prostředí

Vybraného podniku

Diplomová práce

Vypracovala:

Petra Košuličová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

2006

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a pramenů uvedených v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 18. 04. 2006

.....
Petra

Košuličová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc, kterou mi poskytoval při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1. ÚVOD	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	2
2.1. Strategické řízení	2
2.2. Strategická analýza vnějšího prostředí	6
2.2.1. STEP analýza	7
2.2.2. Scénáře.....	9
2.2.3. Analýza ekonomických charakteristik odvětví	10
2.2.4. Analýza hybných sil v odvětví.....	11
2.2.5. Analýza konkurence v odvětví - Porterův model	11
2.2.6. Strategické mapy	13
2.2.7. Analýza atraktivity odvětví	14
2.3. Strategická analýza vnitřního prostředí	15
2.3.1. Analýza konkurenceschopnosti	15
2.4. SWOT analýza.....	16
2.5. Stanovení cílů a strategií.....	18
3. METODICKÝ POSTUP	22
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU NEOKLAS a.s.	24
5. ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	25
5.1. STEP analýza	25
5.2. Analýza konkurence.....	30
5.3. Analýza konkurence a odvětví – Porterův model.....	32
5.4. SWOT analýza.....	36
5.5. Výsledky anketního průzkumu	39

6. SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ	47
7. ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
THE EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

1. ÚVOD

V dnešní době podnikům nestačí mít pouze kvalitní výrobek a technologii. Aby podnik byl úspěšný, musí se věnovat a soustředit na své okolí, dobře pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází. Na trhu dnes existuje celá řada konkurenceschopných výrobků domácích i zahraničních podniků, a prosadit se mezi takovým množstvím výrobců bez znalostí a informací o prostředí, ve kterém se podnik a jeho výrobky pohybují je prakticky nemožné.

K úspěchu podniku ve velké míře přispívá dobře promyšlená a propracovaná strategie spojená s dobrou znalostí prostředí. Znalost tohoto prostředí je důležitá nejen pro zavádění nových výrobků na trh, pro udržení si stávajících zákazníků, ale také pro rychlou reakci na změny, ke kterým na trhu dochází.

Cílem mé diplomové práce proto je, na základě odborné literatury a získaných informací o trhu, vypracovat analýzu vnějšího prostředí podniku NEOKLAS a.s., výrobce vín. K tomu mi poslouží vybrané metody analýzy vnějšího prostředí, jimiž jsou STEP analýza, analýza konkurence a Porterův model pěti sil spolu se SWOT analýzou, která hodnotí jak vnitřní, tak vnější stránky podniku. Dále informace získané dotazníkovým šetřením.

Je důležité zjistit a přesně definovat postavení podniku Neoklas na trhu s vinnými nápoji v oblasti jižní Moravy, identifikovat jeho přednosti a nedostatky a zhodnotit strategie konkurentů.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Strategické řízení

Základním prvkem každého moderního podniku je strategické řízení. Jím se rozumí **proces formulování cílů podniku, dosažitelných v budoucích časových obdobích a určení způsobu a prostředků, pomocí kterých chce těchto cílů dosáhnout**. Strategické plánování představuje dlouhodobý vztah a vazby mezi cíli podniku, jeho zdroji a příležitostmi na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém podnik vyrábí a prodává na straně druhé (HORÁKOVÁ, H., 1997).

Všeobecně platí, že úspěch podniku závisí právě na způsobu, jak je schopen řešit problémy týkající se jeho okolí, např.:

- ❖ správnou identifikaci skutečných potřeb zákazníků s následným kvalitním uspokojením těchto potřeb (pokud možno i skrytých) v jednotlivých tržních segmentech,
- ❖ co nejpřesnější odhad vývoje marketingového prostředí podniku a schopnost jeho ovlivnění,
- ❖ působení konkurenčních podniků na trhu,
- ❖ předpověď vývoje makroekonomických faktorů apod.

Ve většině případů bude tento podnik hledat pravdivé, pokud možno originální odpovědi na následující otázky:

- 1) Jaká je naše pozice – historie (minulý vývoj), silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurentům?
- 2) Jaké jsou naše možnosti pro budoucnost – příležitosti, hrozby a rizika vně a uvnitř podniku?
- 3) Jaká je současná předpověď – kde se budeme nacházet, jestliže nezměníme strategii?
- 4) Co chceme dělat a kam chceme jít – jaké jsou naše vize a cíle?
- 5) Jaké jsou alternativy – alternativní možnosti rozvoje našeho podniku?
- 6) Co vybereme – jakou alternativu dalšího vývoje zvolíme?
- 7) Co naše plánování – kdo, co kdy udělá a s jakými finančními, materiálními a personálními zdroji?

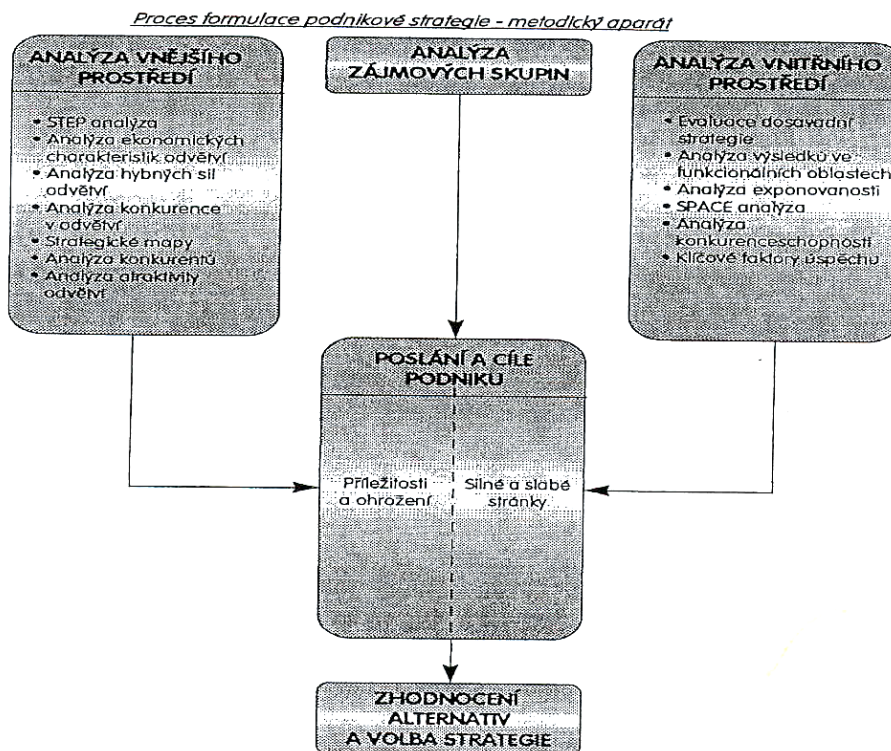
8) Jak budeme tento vývoj kontrolovat a hodnotit?

Hledání správných odpovědí na tyto, popř. i další otázky je součástí problematiky strategického řízení podniku, jehož výhod v současných tvrdých podmínkách světového trhu mnoho vyspělých zahraničních podniků s úspěchem využívá.

V řídicí praxi to znamená, že podnik, který má svá významná rozhodnutí podložena dlouhodobými předpověďmi a uváženým výběrem optimální trajektorie dalšího vývoje, má mnohem větší naději na dosažení úspěchu na trhu (BARTES, F., 1997).

Strategické řízení se nemůže obejít bez analýzy vnějšího prostředí, která musí předcházet vypracování strategie a vychází ze získaných informací o trhu. Proces formulace podnikové strategie samozřejmě nevychází pouze z analýzy vnějšího prostředí, ale také z analýzy zájmových skupin a analýzy vnitřního prostředí. Tento proces je znázorněn na následujícím schématu 1:

Schéma 1: *Proces formulace podnikové strategie (KOTLER, P., 1997)*



Formulování strategie

Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin.

Cíle určují, kam se chce podnik dostat. Strategie pak určuje, jak se tam dostat. Každá jednotka vyžaduje pro své cíle strategie „ušité na míru“. Přestože existuje mnoho druhů strategií, Michaelu Porterovi se podařilo je shrnout do tří základních typů, které vytvářejí dobré východisko pro strategické myšlení. Jejich názvy jsou: nákladová priorita, diferenciacce a ohnisko soustředění.

⇒ **Nákladová priorita.** V tomto případě podnik tvrdě usiluje o to, aby dosáhl nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a mohl tak nabídnout produkty za nižší cenu než jeho konkurenti a dosáhnout většího podílu na trhu. Problematičnost této strategie tkví v tom, že i řada dalších podniků dosahuje nízkých nákladů (například na dálném východě), a mohou tak snadno poškodit podnik, jehož základní dlouhodobou strategií je dosáhnout nejnižších nákladů. Správným klíčem k dosažení konkurenční výhody je uplatňování této strategie nejnižších nákladů mezi konkurenty, kteří používají současně obdobnou strategii diferenciacce nebo ohniska soustředění.

⇒ **Diferenciacce.** V tomto případě se podnik soustřeďuje na vytvoření dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka. Podnik může například usilovat o to, aby získal vedoucí postavení v oblasti služeb, jakosti, stylu, technologie, atd. Je pochopitelné, že jen těžko může být vedoucím podnikem ve všech důležitých oblastech. Podnik, který usiluje o vedoucí postavení v oblasti kvality, musí vyrábět nebo nakupovat komponenty špičkové jakosti, vysoce odborně je sestavovat dohromady, pečlivě je kontrolovat, atd.

⇒ **Ohnisko soustředění.** Při této strategii se podnik soustřeďuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usiloval o celý trh.

Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznával potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo v jiné odlišné oblasti zájmů zákazníků (KOTLER, P., 1997).

Výběr strategie – kritéria

Volba strategie je rozhodovací fáze následující po generování strategických alternativ. Ke generování alternativ dochází v závěru strategické analýzy.

Výběr konkrétní strategie je podle Tiché a kol.(.) proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- **PŘIJATELNOST** – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. musí být přijatelná pro vlastníky a věřitele, pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku.
- **VHODNOST** – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí; musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí. Vhodnost je kritériem pro ohodnocení míry, do jaké navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze, a jak přispěje k udržení nebo posílení konkurenční pozice podniku. Toto kritérium se využívá i při tzv. screeningu.
- **REALIZOVATELNOST** – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci strategie nesmí stát v cestě žádné překážky typu: neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování s ohledem na ostatní činnost/události nebo dominantní pozice konkurenta.
- **POSKYTNUTÍ VÝHODY** – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím
 - zdrojů,
 - dovedností nebo
 - pozice podniku.

2.2. Strategická analýza vnějšího prostředí

Součástí **analýzy vnějšího prostředí** je především zjištění všech příležitostí a ohrožení, které mohou ovlivnit podnik samotný a jeho konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu lze definovat jako **výhodu, která způsobuje, že určitá činnost podniku je v porovnání s ostatními konkurenty realizována buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka** (BARTES, F., 1997).

Marketingovou příležitostí je **přitažlivost oblasti, v níž podnik pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody**. Pokud chce být podnik dlouhodobě úspěšný, musí své příležitosti sledovat a hodnotit je podle toho, jak jsou pro něj přitažlivé a s jakou pravděpodobností tyto příležitosti povedou k úspěchu. V úzké vazbě na obchodní sílu podniku musí společnost realizovat tuto příležitost a udržet si výhodu z ní plynoucí po dlouhou dobu.

Opakem tržních příležitostí je identifikace tržních ohrožení. Marketingová ohrožení lze definovat jako výzvu vzniklou na základě nepříznivého vývojového trendu, který by mohla vést v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení podniku (KOTLER, P., 1998).

Výstupem posouzení příležitostí a ohrožení pro každou jednotlivou oblast může být matice či tabulka. Z velikosti obou faktorů lze určit čtyři typy oblastí:

- **Oblast ideální** – malá ohrožení, velké příležitosti;
- **Oblast spekulativní** – velká ohrožení, velké příležitosti;
- **Oblast zralá** – malé ohrožení, malé příležitosti;
- **Oblast znepokojivá** – malé příležitosti, velká ohrožení.

Celkovou vnější analýzu prostředí lze rozdělit na analýzu konkurenčního prostředí a analýzu okolí podniku.

Společnost by měla neustále sledovat měnící se prostředí a přizpůsobit své obchody nejlepším příležitostem. Nejprve si však musí položit dvě základní otázky: Kdo jsou klíčoví aktéři, s nimiž je

společnost v interakci, při realizování svých činností? Které klíčové síly působí na výkonnost podniku? Tito aktéři a síly ovlivňují schopnost podniku rozvíjet se, udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor \Rightarrow podnik. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro ohodnocení vlivů globálního prostředí například jsou:

- **STEP analýza**

- **Návrh scénářů.**

Prostředí, které podnik může svou činností ovlivnit, je obvykle prostředí odvětví, ve kterém podnik působí. Doporučený metodický aparát pro analýzu odvětví zahrnuje:

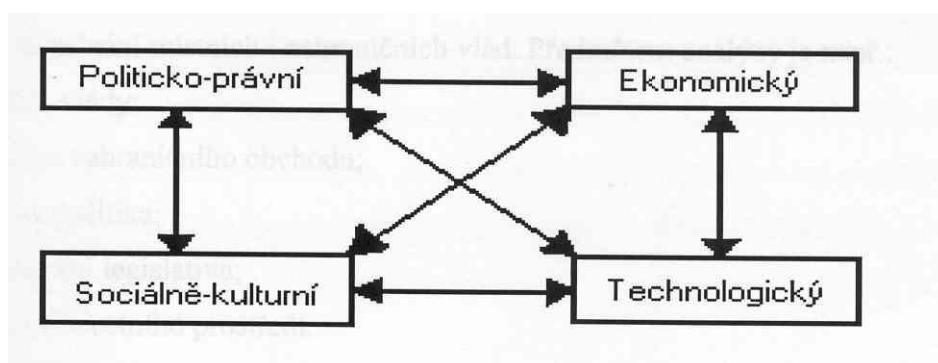
- **analýzu ekonomických charakteristik odvětví**
- **analýzu hybných sil odvětví**
- **analýzu konkurence v odvětví (Porterův model)**
- **strategické mapy**
- **analýzu konkurentů**
- **analýzu atraktivity odvětví.**

2.2.1. STEP analýza

Jednou z využívaných metod, která mapuje a hodnotí vnější prostředí je **STEP analýza**. Tato analýza je založena na zodpovězení 3 otázek:

- 1) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Schéma 2: Vzájemně se ovlivňující segmenty vnějšího prostředí (TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2000)



STEP analýza vychází z toho, že okolí podniku je závislé na 4 faktorech (viz. schéma 2):

1. Společenské – jsou to faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Zahrnují tyto prvky:

- Demografie;
- Distribuce příjmů;
- Mobilita obyvatelstva;
- Životní styl;
- Úroveň vzdělání.

2. technologické – patří mezi faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou:

- Vládní výdaje na vědu a výzkum;
- Nové objevy, vynálezy a patenty;
- Transfer technologií;
- Míra zastarávání výrobních prostředků.

3. ekonomické – souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží a informací.

- Trend vývoje domácího hrubého produktu;
- Životní cyklus podniku;
- Nabídka peněz, úroková míra;
- Inflace;
- Nezaměstnanost.

4. politické – mezi tyto faktory můžeme zařadit:

- Stabilitu vlády;
- Regulaci zahraničního obchodu;
- Daňovou politiku;
- Monopolní legislativu;
- Ochranu životního prostředí

(TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2000).

K výhodám STEP analýzy patří:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánové „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí);
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

K nevýhodám STEP analýzy patří:

- analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů.

2.2.2. Scénáře

Scénáře jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí: jeho vývoje a možných změn ve vývoji. Scénáře obvykle začínají hodnocením současného stavu (k tomu lze využít výsledků STEP analýzy) a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj.

Výhody scénářů:

1. pomáhají „vidět za roh“ a tak se vyrovnávat s nejistotou;
2. podporují rozvoj citlivosti manažerů na vnímání slabých signálů a učí je reagovat na ně;
3. nutí manažery přemýšlet o možnostech budoucího vývoje nekonvenčním způsobem;

4. pomáhají manažerům akceptovat proaktivní přístup a budoucnost vytvářet.

2.2.3. Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Metoda je vhodná zvláště jako podpora při rozhodování o vstupu do nového odvětví.

Odvětví je zde chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Odvětví může také být skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Odvětví je tudíž definováno jak výrobkem nebo službou tak zákazníkem.

Při analýze struktury odvětví je třeba brát v úvahu také determinanty nabídky a poptávky, neboť pro určité odvětví bývají faktory, které nabídku a poptávku ovlivňují, společné.

Mezi faktory ovlivňující nabídku patří:

- suroviny,
- technologie,
- pracovní síla.

Mezi faktory ovlivňující poptávku patří:

- cenová elasticita výrobků a služeb,
- míra růstu,
- cyklické charakteristiky poptávky a
- metody nákupu

Analýza ekonomických charakteristik odvětví by měla zahrnovat tyto ukazatele:

- *velikost trhu*
- *míra rivality mezi konkurenty*
- *míra růstu trhu*
- *stádium životního cyklu*
- *počet podniků v odvětví*
- *zákazníci*
- *stupeň vertikální integrace*

- *složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj*
- *technologie / inovace*
- *charakteristika výrobků / služeb*
- *úspory z rozsahu*
- *využití kapacit*
- *profitabilita odvětví*

2.2.4. Analýza hybných sil v odvětví

Předmětem analýzy hybných sil v odvětví je identifikovat významnost a vliv těch sil, které jsou pro další vývoj odvětví určující.

Odvětví se vyvíjejí pod tlakem proměnlivých sil, které vybízejí ke změnám a často si je i vynucují. Mezi nejdůležitější z těchto sil patří:

- Změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- Změny ve složení zákazníků a ve způsobech jakými používají nakoupené výrobky
- Inovace produktu
- Inovace výrobního procesu
- Inovace marketingu
- Vstup nebo výstup největších podniků do/z odvětví
- Změny v nákladech a efektivnosti
- Regulační opatření a změny ve vládní politice

(TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2005)

2.2.5. Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

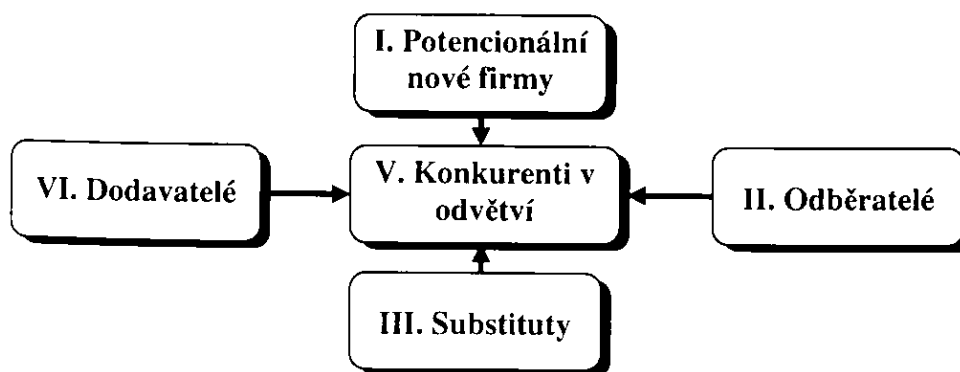
Určitou aplikační teorií analýzy konkurenčního prostředí se stal **Porterův model pěti sil**. Tento model vychází ze systematického popisu činitelů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu (viz. schéma 3). Tito činitelé s sebou nesou příležitosti a ohrožení pro činnost firmy.

Těmito činiteli jsou:

- Riziko vstupu potencionálních konkurentů;
- Vyjednávací síla kupujících;
- Hrozba substitutů;

- Vyjednávací síla dodavatelů;
- Rivalita mezi stávajícími podniky:

Schéma 3: Porterův model pěti sil (PORTER, M.E., 1994)



Potencionální konkurencí se rozumí **podniky, které si v současné době nekonkurují v daném konkurenčním okolí, ale mají schopnosti se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou.** Nebezpečí potencionálních konkurentů závisí na bariérách vstupu na trh.

Bariérami vstupu jsou určité překážky, které brání podniku prosadit se na daném trhu.

Jsou definovány tři zdroje bariér:

- *Druh oddanosti* – jde o oddanost kupujících, kteří jsou věrni výrobkům stávajících firem;
- *Absolutní nákladové výhody* – zdrojem mohou být např. znalost dokonalé výrobní technologie, přístup k levnějším zdrojům apod.;
- *Míra hospodárnosti* – možnost uplatnění nákladových výhod souvisejících s velikostí firmy (např. zhromadněná výroba).

Rivalita mezi podniky v daném konkurenčním prostředí je určena především **strukturou konkurenčního prostředí**, které může mít dvě krajní polohy:

- **Automatizované konkurenční okolí** – existují zde nízké vstupní bariéry a malá diferenciací výrobku. Takové prostředí přináší spíše hrozbu nežli příležitost, neboť kdykoliv se objeví silná poptávka a vysoký zisk, na daný trh vstoupí mnoho nových

výrobců. Doporučující strategií pro toto prostředí je strategie minimalizace nákladů.

- **Konsolidované konkurenční okolí** – v tomto okolí jsou na sobě podniky vzájemně závislé a konkurenceschopnost jednoho ovlivní zisk dalších. V tomto konkurenčním prostředí roste hrozba cenové války. Doporučující strategií je konkurence necenovými faktory.

Dalšími faktory působícími na rivalitu mezi podniky jsou **poptávkové podmínky**, kdy v případě poklesu poptávky musí firma obsadit část trhu konkurenta, jinak se jí nepodaří udržet si svůj podíl a **výstupní bariéry**, kde jde o faktory, které způsobí ztrátu v případě, že firma chce z daného trhu vystoupit v případě poklesu poptávky (např. vysoké investiční náklady).

Součástmi Porterova modelu jsou i vyjednávací síla dodavatelů, která přináší hrozby, pokud dodavatelé tlačí na růst cen vstupu, což nutí danou firmu k zvyšování cen výrobků nebo snížení kvality a vyjednávací síla kupujících, která přináší ohrožení v okamžiku, kdy se kupující snaží tlačit na snížení cen či zvýšení kvality (např. při velkém odběru zboží). Poslední složkou modelu je hrozba ze strany substitutů, která přináší nebezpečí limitní ceny (PORTER, M.E., 1994).

2.2.6. Strategické mapy

Strategické mapy jsou další používanou analýzou sloužící k určení tržní pozice vzhledem ke konkurenci. Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvourozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Ta slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť (TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2000).

Při profilování postavení a strategií konkurentů existují přinejmenším tři přístupy, které podnik může aplikovat s ohledem na podíl na trhu:

- **Růst a budovat**, se závazkem investovat do každé nové kapacity podle potřeby (získat větší podíl na trhu pomocí rychlého růstu, rychlejšího, než je růst a rozvoj odvětví jako celku).
- **Zmocnit se podílu na trhu a udržet ho** (ubránit si podíl na trhu, rozvíjet se stejným tempem, jako je průměrné tempo růstu odvětví).
- **Vzdát se podílu na trhu** s nebo bez boje (patrně jako příprava na pozdější vyklizení trhu).

Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodnout mezi nejméně šesti postupy:

1. Snažit se být na špičce (mít nejvyšší podíl na trhu, jméno s nejlepší pověstí a být uznávaným „prvním běžcem“ = first runner).
2. Snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví (např. mezi prvními pěti).
3. Být „follower“ (ten, kdo někoho následuje), spokojený s pozicí uprostřed „pelotonu“.
4. Spokojit se s pozicí „outsidera“, nuly, okrajové firmy (zlepšení není realistické z hlediska schopností managementu a ostatních zdrojů podniku).
5. Provést tah, kterým se podnik vyšvihne o jednu nebo dvě příčky na žebříčku tržních pozic (přístup „generální změny“ a repozice), protože management jasně vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice věčně prohrávajícího nebo z pozice pátého kola u vozu.
6. Hrát úlohu agresivního nováčka (podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci).

(TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2005)

2.2.7. Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky.

V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostat požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na akutní potřebu repozice podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu).

2.3. Strategická analýza vnitřního prostředí

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je tedy druhým z pilířů formování podnikové strategie. Směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které mu umožní budovat konkurenční výhodu a to relativně trvale.

Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí podniku je **zhodnocení dosavadní strategie**, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy.

Metody analýzy vnitřního prostředí podniku směřující k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí (silných stránek) a slabých stránek podniku jsou např.:

- **Analýza konkurenceschopnosti**
- **SWOT analýza**

2.3.1. Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- *Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?*
- *Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?*

- *Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěchy?*
- *Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?*
- *Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?*

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch

(TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2005).

2.4. SWOT analýza

Další z metod analýzy konkurenčního prostředí, která sice vychází z interní analýzy prostředí, ale která slouží ke srovnání vlastního podniku s údaji získanými o konkurenci, je **analýza silných a slabých stránek podniku**. Tyto údaje potom, společně s příležitostmi a ohroženími podniku, jsou základem pro zpracování SWOT analýzy, popsané v této kapitole (PŘIBOVÁ, M., 1998).

SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení vycházejících z vnějšího prostředí. Zkratka SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení).

Jedná se o analýzu, která je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem však není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie

(TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2000).

Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení jsou např.:

Silné stránky:

- adekvátní finanční zdroje;
- dobrá pověst u odběratelů;
- uznávaná vůdčí pozice na trhu;
- úspory z rozsahu;
- nákladová výhoda;
- lepší reklamní kampaň;
- schopní řídicí pracovníci podniku;
- kompetentnost v rozhodujících oblastech
- vlastní technologie

Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr;
- nevyužité kapacity;
- nedostatek manažerských dovedností a talentu;
- slabá pozice na trhu;
- nedokonalá distribuční síť;
- vysoké náklady ve srovnání s konkurencí;
- nekompetentnost
- neschopnost financovat potřebné změny ve strategii

Příležitosti:

- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty;
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků;
- diversifikace;
- vertikální integrace;
- překonávání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích;
- rychlejší růst trhu;
- obsluhovat další skupinu zák.

Ohrožení:

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady;
- rostoucí prodeje substitučních výrobků;
- pomalý růst trhu;
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů;
- měnící se potřeby a vkus zákazníků;
- nepříznivé demografické změny.
- nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád

Schéma 4: SWOT matice (TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2005)

SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

2.5. Stanovení cílů a strategií

Nepostradatelnou součástí strategického plánovacího procesu je definování cíle. Každý podnik má většinou více cílů, které mohou být často navzájem protichůdné. Snahou podniku by mělo být dosáhnout určité sladění cílů, dále je nutné tyto cíle hierarchisticky uspořádat a co možná nejpřesněji kvantifikovat, aby mohlo být dosaženo objektivnější kontroly. Mezi podnikové cíle patří např. dosažení maximálního zisku, růstu prodeje, renomé značky nebo určitého inovačního stupně.

Na stanovení cílů navazuje návrh příslušné strategie. Při tvorbě strategie si podnik pokládá tři základní otázky:

- * Jaké jsou potřeby zákazníků?
- * Jaké skupiny spotřebitelů je třeba uspokojit?
- * Jakým způsobem tyto potřeby uspokojit?

Aby mohl podnik uspokojit příslušné potřeby spotřebitelů, musí vytvářet určité specifické přednosti, díky nimž rostoucím potřebám vyhoví (např. vyšší kvality dosáhne díky nové technologii) (DEDOUCHOVÁ, M., 1995).

Na základě provedené SWOT analýzy a z ní zpracované SWOT matice (schéma 4) lze určit následující čtyři typy strategií:

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2005).

Dále můžeme použít Porterův přístup, který přichází se třemi základními strategiemi:

Schéma 5: Typologie strategií podle Portera (PORTER, M.E., 1994)

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		NÍZKÉ NÁKLADY	DIFERENCIACE
VYSOKÁ SCHOPNOST KONKUROVAT	1. Strategie vedoucího postavení Nákladů	2. Diferenciační Strategie	
	3. Ohnisková Strategie cílená strategie na nízké náklady pro vybraný segment trhu		Cílená strategie na diferenciaci pro vybraný segment trhu

1. Strategie nákladová usiluje o dosažení co nejnižších výrobních a distribučních nákladů. Díky nízkým nákladům může takový podnik nabízet výrobky za nižší cenu než konkurence a dosáhnout tak vyššího podílu na trhu.

2. Strategie diference spočívá ve snaze dosáhnout dokonalého výkonu, jehož přínos je hodnocen trhem jako celek, snahou podniku je např. dosáhnout nejlepší kvality produktu.

3. Strategie ohnisková se zaměřuje na jeden či několik málo segmentů, podnik prozkoumává potřeby tohoto segmentu a snaží se je maximálně uspokojit, vedoucí postavení hledá v cenové nebo jiné oblasti (PORTER, M.E., 1994).

Jiným přístupem jsou strategie navržené Ansoffem. Ten vychází ze čtyř základních strategií:

Schéma 6: Strategie navržené Ansoffem (MEFFERT, H., 1996)

		TRH	
		SOUČASNÝ TRH	NOVÝ TRH
VÝROBEK SOUČASNÝ	VÝROBEK SOUČASNÝ	Strategie penetrace rozšiřování současného trhu	Strategie rozvoje trhu
	VÝROBEK NOVÝ	Strategie rozvoje nového výrobku	Diversifikační strategie Rozvoj sortimentu

Z této matice vyplývá, že podnik může vybírat z těchto strategií:

1. Strategie penetrace znamená, že podnik zůstane na současném trhu se současným výrobkem a bude usilovat o zvýšení podílu na trhu např. snížením ceny.

2. Strategie rozvoje trhu vychází z toho, že podnik bude se současným výrobkem usilovat o nový trh, tzn. pokusí se získat nové zákazníky.

3. Strategie rozvoje nového výrobku vede k proniknutí nového výrobku na současný trh, např. prostřednictvím inovací.

4. Strategie diversifikační přináší nový výrobek na nový trh (MEFFERT, H., 1996).

Ačkoliv je tabulka (schéma 6) již překonána, sloužila jako základ pro další typologie. Výsledkem tohoto procesu bylo stanovení 13 základních typů strategií, které je však možné dále mezi sebou kombinovat. Jedná se o tyto strategie (ROLÍNEK, L., 2003):

- **Progresivní integrace** - získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování.
- **Zpětná integrace** - získávání většího podílu na řízení podnikových dodavatelů nebo jejich skupování.
- **Horizontální integrace** - získávání podílu na řízení podniků konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování.
- **Proniknutí na trh** - zvýšení podílu současných výrobků podniku na jeho současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí.
- **Rozvoj trhu** - představování současných výrobků na geograficky jiných trzích.
- **Vývoj výrobku** - snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků.
- **Soustředná diverzifikace** - přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.
- **Smíšená diverzifikace** - přidání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.
- **Horizontální diverzifikace** - přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům podniku.
- **Snižování výdajů** - přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky.
- **Zbavování se majetku** - prodej divize nebo části organizace.
- **Likvidace** - prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu (TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J., 2005).

3. METODICKÝ POSTUP

Cílem práce bylo zhodnocení současné situace a postavení podniku NEOKLAS a.s. na trhu s vinnými produkty prostřednictvím vybraných metod analýzy vnějšího prostředí. Na základě dosažených výsledků následovalo navrhnutí podnikové strategie a dílčích opatření pro řízení vybraného podniku.

K naplnění tohoto cíle byl použit následující metodický postup:

1. Ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik **STEP analýzou**.

V průběhu analýzy bylo provedeno hodnocení společenských, technologických, ekonomických a politicko-právních faktorů vnějšího prostředí analyzovaného podniku, které jej bezprostředně či nepřímo ovlivňují.

2. Analýza konkurence, jejímž prostřednictvím byl porovnán hlavní konkurenční podnik Templářské sklepy Čejkovice, jeho výhody a nevýhody oproti Neoklasu, přičemž byl kladen důraz především na jeho výhody se kterými je třeba do budoucna počítat a snažit se v těchto aspektech konkurenčnímu podniku Templářské sklepy vyrovnat.

3. Porterův model pěti sil. Tento model systematicky prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Cílem je nalezení takové pozice podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potencionálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, tedy pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům.

4. Posouzení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení metodou **SWOT analýzy**. Účelem této analýzy je vyzdvihnout faktory, které mají strategický význam pro podnik. Příležitosti a ohrožení byly získány na základě vnější analýzy prostředí, silné a slabé stránky po konzultaci s manažery podniku. Na základě SWOT analýzy byly navrženy varianty strategie, které byly poté ohodnoceny metodou

párového srovnání. Na základě srovnání silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení byla sestavena trojúhelníková matice pro vyhodnocení váhy faktoru a jejího vlivu na podnik. Výběr nejvhodnější strategie je v práci detailně rozveden.

5. Ověření správnosti volby strategie pomocí marketingového výzkumu provedeného dotazníkovou formou. Dotazník byl vyplňován obyvateli Brna ve věku od 18 let. Z informací z Českého statistického úřadu – sčítání lidu z roku 2001 jsem zjistila počet a rozložení obyvatelstva podle věku a pohlaví a následně určila jeho procentuální zastoupení. Vzhledem k tomu, že počet dotazovaných byl 100, údaje v procentech zároveň vyjadřují počet dotázaných příslušného věkového rozmezí a pohlaví. Vše je znázorněno v tabulce 1.

Tabulka 1:

Struktura obyvatelstva v Brně podle věku a pohlaví:				
	muži	muži %	ženy	Ženy %
18-29 let	30593	10%	30161	10%
30-44 let	36860	12%	37878	13%
45-59 let	40195	13%	45032	15%
nad 60 let	30676	11%	46613	16%
Celkem 298008	138324	46%	159684	54%

Zdroj: Český statistický úřad – www.czso.cz

Informace, které se týkají teoretické části, byly získány podrobným studiem odborné literatury, která je v současné době dostupná. Některé doplňující informace jsou získány z internetu a časopisů, které u nás vycházejí a této problematice se věnují.

Praktické informace mi byly poskytnuty vedením podniku NEOKLAS a.s. Byla jsem informována o obecné charakteristice a marketingových postupech podniku. Byla jsem také seznámena s historií podniku a jeho vývojem.

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU NEOKLAS a.s.

Historie podniku:

Společnost NEOKLAS a.s. byla založena v roce 1995 v Šardicích. Ve své činnosti navázala na dlouholetou tradici předchozího zemědělského podniku v pěstování vinné révy a výroby révových vín. Společnost obhospodařuje 60 ha plodných vinic a 5 ha nové výsadby. V katastru obce Dambořice hospodaří na 65 ha plodných vinic. Veškerá produkce hroznů je zpracována ve vlastním sklepním hospodářství v Šardicích a Dambořicích o celkové skladovací kapacitě 1.860.000 l.

V sortimentní nabídce nabízí širokou paletu lahvových i sudových odrůdových vín jakostních a vín s přívlastkem. Na své si přijdou i milovníci vyzrálých vín, jimž je nabízen pestrý sortiment archivních vín a vína šumivá. Tato vína zrají ve sklepích šardické rezidence Augustiniánského kláštera Brno, založených v roce 1742. Poloha v srdci Slovácka s vhodnými půdními a klimatickými podmínkami dává předpoklad vzniku kvalitního vína, které uspokojuje i ty nejnáročnější zákazníky.

Struktura zaměstnanců:

Podnik zaměstnává v současné době ve stálém poměru asi 24 zaměstnanců. Jedná se o ředitele, ekonoma, manažera, kteří jsou zároveň majiteli podniku, dále vedoucí obchodního úseku, který má na starost objednávky, distribuci a propagaci. Administrativní úsek tvoří osobní asistentka ředitele, mzdová účetní, pokladní a dvě úřednice. Do provozního úseku patří skladnice, sklepmistr, 5 pomocníků, agronomka, 3 dělníci na údržbu strojů, 3 zaměstnanci na pomocné práce, uklízečka. V čase vinobraní si podnik najímá pomocnou sílu v podobě brigádníků, jejich počet se odvíjí od úrody a aktuální potřeby.

5. ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

5.1. STEP analýza

STEP analýza nám umožňuje pohled na vývojové trendy okolí. Širší okolí, ve kterém jsou podnik a jeho obor umístěny, lze pro prognostické účely rozdělit do 4 sektorů:

Společenské faktory:

Úzce souvisejí se způsobem života lidí. Nedílnou součástí jejich života je konzumace nápojů nealkoholických i alkoholických. Podle současného trendu roste spotřeba vinných nápojů, a to na úkor tvrdého alkoholu jehož prodej meziročně klesl o pětinu, větší konzumaci nezaznamenává ani pivo. Češi stále častěji přecházejí na „zdravější pití“, k němuž patří i konzumace vína v rozumné míře. Spotřebu alkoholických nápojů v ČR v letech 1997 – 2004 můžeme vidět v tabulce 2.

Česká republika zatím dosahuje teprve přibližně poloviční spotřeby vína na hlavu oproti obyvatelům západní Evropy. Spotřeba „tekutého slunce“ na hlavu v tuzemsku představuje podle oficiální statistiky 17,5 litru za rok.

Po vstupu do EU došlo ke zvýšení dovozu zahraničních vín, převážně ze Španělska, Francie, Itálie a Rakouska. Podle statistik se už lidé zaměřují méně na cenu a větší zájem věnují kvalitě vína a jeho prezentaci.

Tabulka 2: Spotřeba alkoholických nápojů v ČR v letech 1997 – 2004 na obyvatele.

Alkoholické nápoje, cigarety	Měrná jednotka <i>Unit</i>	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ALKOHOLICKÉ NÁPOJE	litry	185,6	185,3	184,2	184,3	181,3	184,4	186,4	184,6
Lihoviny (40%)	litry	8,3	8,2	8,3	8,3	8,2	8,3	8,4	7,6
	litry	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	3,0
Víno	litry	15,9	16,0	16,1	16,1	16,2	16,2	16,3	16,5
	litry	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9
víno hroznové	litry	13,4	13,5	13,5	13,5	13,6	13,7	13,9	14,1
víno ostatní	litry	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,5	2,4	2,4
Pivo celkem	litry	161,4	161,1	159,8	159,9	156,9	159,9	161,7	160,5

Zdroj: ČSÚ

Z dotazníkového šetření však vyplývá, že na 64 % respondentů má při výběru vína cena stále velký vliv. Z toho můžeme vyvozovat, že důležitost ceny ustupuje do pozadí za kvalitu a prezentaci vína jen velmi pozvolna.

Dále se ukázalo, že dražší vína (archivní vína apod.) preferují hlavně lidé ve vedoucích pozicích, podnikatelé apod. Z toho se dá usuzovat, že výběr vína úzce souvisí s příjmy a dále také s image a životní úrovní spotřebitelů.

Zhodnocení:

Z rostoucí spotřeby vinných nápojů v České republice a jakéhosi trendu v životním stylu lidí upřednostňovat jak cenu nápojů, tak i jejich kvalitu a taktéž i provedení výrobku od etikety až po doprovodné služby vyplývá, že podnik vinné sklepy NEOKLAS a.s. má do budoucna perspektivu. Zejména proto, že v poslední době hodně inovuje a snaží se svým zákazníkům vyjít maximálně vstříc.

Technologické faktory:

Během posledních deseti let prodělalo moravské vinařství bouřlivé změny, které přinesly převrat v agrotechnických technologiích a rovněž modernizaci technologických postupů výroby vína. Nejdůležitější však byla přeměna "myšlení" výrobců vína, kteří začali klást důraz na technologickou čistotu produktu při zachování přirozeného množství přírodních látek ve víně. Moderní postupy jako jsou: jemné lisování, odkalení moštu, užití čistých kultur kvasinek, řízené kvašení (kontrola teploty rmutu), využití nerezových tanků i tradičních dřevěných sudů jsou dnes už samozřejmostí ve většině moravských vinařství. V současné době například na trh vstupuje podnik, který chce k uzavírání lahví využívat šroubový uzávěr, zaručující podstatně větší těsnost než korková zátká a vyšší stabilitu barvy, vůně a chutě vína. K otevření láhve není třeba dalších pomůcek a navíc ji lze bez potíží opět uzavřít.

V analýze konkurence a odvětví bylo řečeno, že se konkurence na trhu s vinnými nápoji soustřeďuje hlavně na oblast kvality a doprovodných služeb. Kvalita úzce souvisí s modernizací výroby, využíváním nových technologií, nových technologických postupů atd.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 51% spotřebitelů upřednostňuje skleněné láhve, dále 48 % dotázaných nejvíce při výběru vína ovlivňuje právě dojem z provedení výrobku, tzn. obal, etiketa apod.

Zhodnocení:

Podnik NEOKLAS sice investuje do modernizace a rozšiřování kapacit, ale vzhledem k větším podnikům viz. například vinné sklepy Valtice a.s., je zatím technologicky značně pozadu. Provedení výrobku je dobré (příloha 2), ale nijak zvlášť nevyniká nad ostatními, jako například Templářské sklepy Čejkovice, které mají velmi specifické provedení výrobku a od korku až po tvar láhve (příloha 3). Pokud bude podnik pokračovat v sebezdokonalování jako doposud, má šanci udržet se na trhu.

Ekonomické faktory:

Souvisí hlavně s dovozem vína, který se přizpůsobil EU, následkem toho došlo k uvolnění dřívějších celních bariér a zvýšení dovozu vína do České republiky. Dovoz vína se v prvním roce po vstupu do Evropské unie zvýšil o dvě pětiny na 1,29 milionu hektolitřů. Největší objemy pocházely z Rakouska, Španělska a Itálie. Vzrostl i export tuzemského vína, a to téměř o polovinu na 31.000 hektolitřů.

Pramen ACNielsen uvádí údaje objemu prodeje vína a hodnoty jeho prodeje v ČR (tabulka 3). V ní můžeme vidět porovnání těchto hodnot v období červenec a srpen roku 2004 a 2005. Objem prodeje celkově mírně klesl, ale hodnota prodeje se zvýšila, a to v závislosti na trendu růstu cen výrobců.

Tabulka 3: Objem a hodnota prodeje vín v ČR

Víno				
Česká republika	Objem prodeje ve 100 l		Hodnota prodjee ve 100 000 CZK	
	8/2004-7/2005	8/2003-7/2004	8/2004-7/2005	/2003-7/2004
Total víno	555710,9	556605,7	30460,8	29426,9
Bílé	244420,2	261168,1	12513,6	12502,5
Červené	311290,7	295437,5	17947,2	16924,4

Pramen: ACNielsen

Záporné saldo obchodní bilance ČR v komoditě víno se za období od 1. května 2004 do loňského 30. dubna podle ČSÚ dále propadlo o jednu miliardu na 2,45 miliardy Kč.

Po vstupu do EU se navíc zvedla hodnota dováženého vína o 65 procent až na 2,58 miliardy Kč, zatímco u srovnatelné domácí produkce z roku 2003 dosáhla přibližně dvou miliard korun.

V České republice se stále zvyšuje nezaměstnanost, ale na druhou stranu se také zvyšují průměrné mzdy, to znamená, že lidé jako budoucí spotřebitelé, budou pravděpodobně utrácet stále více peněz za víno.

Podle Českého statistického úřadu výdaje domácností na konečnou spotřebu vzrostly o 2,9 % (v běžných cenách o 4,4 % na 369,4 mld. Kč), a to v relativně nízkoinflačním prostředí (implicitní deflátor výdajů domácností byl 101,5 %) a při nevýrazném nominálním růstu disponibilních důchodů (o 3,8 %).

Důležité pro vinaře jsou také dotace, které plynou nebo budou plynout z EU. Je to nezanedbatelná finanční podpora.

Zhodnocení:

Vzhledem k současné situaci má analyzovaný podnik velkou konkurenci v dovážených vínech. Na druhou stranu existují na českém trhu rezervy (česká produkce vín kryje zatím pouze asi 40 % spotřeby vín v ČR), které může podnik využít. Podnik by se měl zaměřit hlavně na své distribuční cesty, jak již bylo řečeno ve SWOT analýze a v závislosti na tom se pak snažit představovat své výrobky na geograficky jiných trzích než doposud.

Dále může využít trendu zvyšování cen výrobců vín a v případě rezervy se snažit konkurovat cenou.

Politické faktory:

Politicko – právní vztahy pro vinaře a výrobce vín upravuje zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství, který vstoupil v platnost dnem začlenění ČR do EU, a to 1. 5. 2004.

Počínaje 1. květnem 2004, kdy se ČR stala součástí EU, je ČR povinna dodržovat zásady a pravidla společné zemědělské politiky (SZP), která

zajišťuje regulaci trhu s vínem prostřednictvím společné organizace trhu (SOT) a je na základě nařízení Rady č. 1493/1999 řízena Evropskou komisí (EK).

Podle Evropské unie jsou dána i jasná pravidla týkající se výsadby vinic. Česká republika má právo na výsadbu nových vinic ve výši dvou procent ze stávající výměry v ČR (cca 270 až 300 ha), navíc platí systém opětovné výsadby – každý, kdo vyklučil vinici, má právo na její opětovnou výsadbu ve stejném rozsahu, a to nejen na původním místě vyklučené vinice, ale podle příslušných předpisů Evropského společenství (ES) i jinde. S tímto právem na opětovnou výsadbu je navíc za určitých podmínek možné i „obchodovat“, tj. je možné je prodávat či jinak převádět.

Evropská unie má také velmi dobře zpracovaný systém evidence celé oblasti vinohradnictví a vinařství, zejména formou závazného registru vinic. Ten je z velké části v České republice již zavedený a neustále se pracuje na jeho úplném sladění s evropským registrem vinic. Systém umožňuje nejen ochranu poctivých vinohradníků a vinařů před nekalou konkurencí, ale bude i jedním z nástrojů kontroly.

Česká republika je v rámci EU rozdělena podle klimatických podmínek do dvou evropských vinařských zón. Jedná se o zóny Český vinařský region (s horšími klimatickými podmínkami), který je zařazen do vinařské zóny A a Morava do vinařské zóny B s tím, že vinaři nebudou muset destilovat vedlejší produkty vznikající při výrobě vína (výlisky a kaly).

Zařazení Moravy do vinařské zóny B mimo jiné znamená tlak na produkci kvalitních vín a omezení produkce nejnižších kvalitativních kategorií. Pro některé vinaře to znamená nutnost více se věnovat zlepšování pěstitelské techniky na vinicích a využívat všech svých dovedností a zkušeností k vypěstování hroznů, které umožní produkci špičkových vysoce jakostních vín.

Zhodnocení:

Analyzovaný podnik patří do vinařské zóny B, to znamená, že se od něj budou očekávat velmi kvalitní vína, to bude mít za následek zvýšení finanční i technologické náročnosti. Z předpisů a zákonů EU sice plyne

spousta problematických úkolů a omezení pro podniky, které pěstují a vyrábí vína, ale zároveň má členství v tomto společenství i své výhody, jako jsou například otevřené hranice pro vývoz, případně dovoz, získání dotací apod.

5.2. Analýza konkurence

Tato analýza hodnotí naše skutečné nebo potencionální konkurenty z různých aspektů. Jedním z konkurentů podniku NEOKLAS, a.s.(dále jen podnik) jsou Templářské sklepy Čejkovice (dále jen Templářské sklepy). Templářské sklepy byly vybrány z důvodu velmi blízké lokalizace vzhledem k podniku NEOKLAS, který tak mohou velmi ovlivnit, a to jak z hlediska záporného, tak i kladného. Analýza konkurence byla provedena na základě daných parametrů (tabulka 4), podle nichž byly Templářské sklepy porovnávány s analyzovaným podnikem.

Tabulka 4 ukazuje v čem jsou konkurenční Templářské sklepy lepší než podnik a z toho vyplývá na zlepšení čeho by se měl podnik v budoucnu zaměřit. Dále nám ukazuje také nedostatky, které konkurenční podnik má.

Templářské sklepy vynikají nad podnikem zejména v oblasti reklamy a propagace jako takové a s tím souvisí i vytváření a posilování image značky. Podnik oblast propagace trochu opomíjí a vytváří tak určitou výhodu pro své konkurenty.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že lidé pokud už někde reklamu na víno vidí, tak si všimají i detailů. Příkladem je to, že z 59 % respondentů, kteří nějakou reklamu nebo formu propagace vína viděli, ji 25 % spojuje se soutěžemi, 17% s akcemi jako jsou např. degustace apod., 12% s vinotékami a zbytek ji viděl například na firemním autě nebo plakátu. Jak již bylo řečeno oblast propagace úzce souvisí s vytvářením a posilováním image značky, to je v případě podniku velmi podstatné. Z dotazníkové metody vyplývá, že značku podniku sice zná 52% respondentů, ale pouze malá část z nich si byla schopna tuto značku spojit s vínem.

Další výhodou Templářských sklepů je kvalita dalších služeb. Templářské sklepy poskytují kromě domácích vín také netradiční zahraniční vína, jako například vína z Libanonu nebo Řecka, anebo realizují tzv. Motivační program pro maloobchodní a velkoobchodní odběratele.

Z pohledu nákladů jsou na tom Templářské sklepy o něco lépe, protože na rozdíl od podniku NEOKLAS hospodaří pouze asi na 10 ha vlastní půdy a zbytek produkce odkupují od stálých zdrojů. Podnik NEOKLAS využívá jen hroznů z vlastní produkce a jejich pěstební technologie o poznání náklady zvyšuje.

Templářské sklepy mají i své slabé stránky proti Neoklasu. Například v oblasti kvality technologií mírně zaostávají, proces modernizace se u nich zatím rozjíždí jen velmi pomalu. Slabou stránku najdeme i ve vytíženosti zakázkami. Vzhledem k jejich dobré pověsti a poměrné povědomosti u spotřebitelů si mohou dovolit mnohem více. Tento nedostatek je spojen s úrovní řízení, kde chybí dostatek kvalifikovaných pracovníků, a to jak v marketingovém úseku, tak i v provozním.

Závěrem lze říci, že podnik Neoklas a Templářské sklepy jsou velmi vyrovnanými konkurenty, kteří spolu nutně nemusí bojovat, ale mohou se od sebe vzájemně učit.

Tabulka 4: Analýza konkurenčních Templářských sklepů Čejkovice

TEXT	Konkurent je v dané oblasti:				
	LEPŠÍ ←-----		STEJNÝ	-----→ HORŠÍ	
	+2	+1	0	-1	-2
Objem tržeb			*		
Kvalita produktu			*		
Kvalita prodeje			*		
Kvalita dalších služeb		*			
Kvalita reklamy	*				
Ceny produkce			*		
Náklady		*			
Zisk			*		
Technologie				*	
Lokalizace			*		
Likvidita			*		
Kvalita pracovníků			*		
Systém řízení kvality			*		
Motivace pracovníků			*		
Množství/zásoba zakázek				*	
Vytížení zakázek				*	
Vztahy k dodavatelům			*		
Vztahy k odběratelům			*		
Úroveň řízení				*	
Úroveň organizace				*	
Image značky		*			
Přístupy k riziku				*	
Možnost vertikální integrace				*	

Zdroj: SOUČEK, Z., MAREK, J., 1998

5.3. Analýza konkurence a odvětví – Porterův model

Ke zjištění stavu konkurence na regionálním trhu s vinnými nápoji, lze využít Porterova modelu, který znázorňuje charakteristiky a působení základních pěti sil na stav konkurence v odvětví.

Vymezení základních pěti sil

1. Konkurenční ring

2. Noví konkurenti

3. Potenciální substituty

4. Dodavatelé

5. Odběratelé

V rámci konkurenčního ringu se jedná především o kapitálovou náročnost pro vstup do odvětví, která je vysoká. Příčinou je dlouhodobá investice z hlediska vypěstování rodičí vinice, pořízení nebo pronájem skladů a zakoupení potřebného zařízení pro produkci vína ve špičkové kvalitě. Kvalita a cena jsou hlavními zbraněmi v konkurenčním boji.

Konkurenční boj se týká zatím pouze regionálního trhu s vinnými nápoji na území jihomoravského kraje a okolních krajů na území ČR.

Vzhledem k již zmíněné náročnosti při vstupu do odvětví nejsou noví konkurenti hrozbou, ale mohou jí být například výrobci zabývající se výrobou jiných druhů alkoholických nápojů, kteří chtějí rozšířit své produktové portfolio i o výrobkovou řadu vinných nápojů.

Novými konkurenty mohou být výrobci nabízející své produkty na geograficky jiných trzích, kteří se snaží dostat na trh, kde se stanou našimi konkurenty.

Potenciální substituty mohou produkovat výrobci moštů nebo jiných druhů alkoholických nápojů. Z pohledu alkoholických nápojů jsou vinné nápoje poměrně lehce nahraditelné.

Z pohledu dodavatelů obalů, energií, surovin atd. můžeme říct, že mají velkou vyjednávací sílu. Tato síla by se dala poměrně dobře eliminovat, pokud by si podnik vyráběl sám obaly i suroviny. To je příklad našeho podniku. Podniky mají také možnost si vybrat jiného dodavatele, pokud jim stávající cenově nebo jinak nevyhovuje.

Odběratelé mají velkou vyjednávací pozici, ať už se jedná o velkoobchody, přímé odběratele, hotely, vinotéky, restaurace apod. Vedle velkého výběru vín z české produkce si mohou také vybírat i ze zahraničních vín. Tuto skutečnost musí výrobci při nabídce svých vín

brát v úvahu. To znamená snažit se zaujmout spotřebitele ať už cenou, kvalitou, doprovodnými službami apod.

Tabulka 5: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení		
	Extrém 1	1 - 5	Extrém 2
Míra růstu odvětví	nízká	3	vysoká
Bariéry vstupu na trh	žádné	4	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	2	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	2	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují si podmínky	2	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	vysoká	1	nízká
Míra inovací	časté inovace	2	téměř žádná inovace
Odborná úroveň pracovníků	vysoce kvalifikovaní	2	málo kvalifikovaní

Z výpočtu průměrného hodnocení faktorů v tabulce 5 vyplývá, že odvětví je příznivé pro podnikání.

Míra růstu odvětví je průměrná. Trh s vinnými produkty v ČR sice roste pomalu, ale v mezinárodním měřítku nemá zanedbatelné postavení. Tuzemská produkce dosud kryje pouze asi 40% zdejší spotřeby, zbytek se musí dovážet.

Bariéry vstupu na trh jsou v jistém slova smyslu vysoké. Jedná se hlavně o technologickou a finanční náročnost. Blíže je to charakterizováno ve faktorech závislosti na vstupech a technologické náročnosti.

Rivalita mezi konkurenty je vysoká. Každý konkurent se snaží upozornit na svou značku a něčím upoutat zákazníka. Neexistuje takové široké množství druhů vinných nápojů, aby si výrobci mohli konkurovat druhy, proto se konkurence soustřeďovala spíše do oblasti cenové. Po vstupu do Evropské Unie se situace značně změnila. Vzrostly dovozy

levných vín ze zahraničí, následkem toho vznikly problémy s odbytem a došlo k poklesu cen hroznů, a to meziročně o 40 až 50 procent. Vinařství stejně jako jiné obory podnikání se muselo soustředit na oblast kvality a doprovodných zajímavých služeb.

Dostupnost substitutů je průměrná. Vinné produkty jsou sice nahraditelné, například jinými druhy alkoholických nápojů, přesto však není tento faktor až tak zásadní. Současný trend totiž zaznamenává pokles prodeje tvrdého alkoholu meziročně až o pětinu. Češi stále častěji přecházejí na „zdravější pití“, k němuž patří i konzumace vína v rozumné míře.

Závislost na vstupech je středně vysoká. Většina výrobců kromě své produkce ještě navíc kupuje nebo dováží hrozny a jsou na vstupech převážně závislí. Neopomenutelná je taky investice na založení vlastní vinice a pořízení potřebného vybavení. O něco lépe jsou na tom výrobci, kteří vyrábí víno pouze z vlastní produkce a případně jsou samostatní i v oblasti výroby obalů.

Vyjednávací pozice odběratelů je v tomto odvětví převažující. Vzhledem k aktuálním podmínkám způsobeným vstupem ČR do EU, kdy se dováží levnější hrozny ze zahraničí a zvýšil se i dovoz zahraničních vín, můžeme říci, že vyjednávací pozice odběratelů značně posílila.

Technologická náročnost se blíží vysoké, protože technologie výroby vína se neustále vyvíjí a zdokonaluje. Výrobce, který si chce udržet dobré jméno a pozici na trhu, se musí přizpůsobit a modernizovat.

Míra inovací se v závislosti na technologické náročnosti a pokroku nachází na úrovni průběžných inovací v závislosti na okolnostech.

Odborná úroveň pracovníků vyžaduje potřebnou kvalifikaci, která bude dostačující v souvislosti s technologickou náročností. Odborná úroveň manažerů by měla odpovídat běžným schopnostem kvalitního manažera, měl by být dobře informován o trhu s vinnými produkty, zákonech, možnostech. Také úroveň pracovníků v provozu by měla dostačovat jejich schopnostmi obsluhovat výrobní linky, zvládat nové technologie, případně odstraňovat závady. Administrativní úsek by měl být obsazen lidmi, kteří mají dostatek schopností vykonávat pravomoce, které jsou jim uděleny.

5.4. SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy byly zhodnoceny silné a slabé stránky podniku NEOKLAS a.s.(dále jen podnik), které ukazují jeho současnou situaci a jeho příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí.

Vyhodnocením těchto čtyř stránek můžeme navrhnout vhodnou strategii podle SWOT matice.

Prvním krokem je navrhnout faktory, které ovlivňují podnik. Každý z nich byl zařazen pod příslušnou kategorii a každému bylo přiřazeno číslo.

Silné stránky:

1. víno pouze z vlastní produkce
2. propagace formou prezentace, zúčastnění se soutěží apod.
3. poskytované slevy v závislosti na odebraném množství a věrnosti zákazníka
4. široké produktové portfolio
5. dobré klimatické podmínky

Slabé stránky:

6. nedostatečně využití výrobní kapacity – vysoké náklady na jednotku práce
7. nedostatek manažerských dovedností
8. nedokonalá distribuční síť – téměř neexistuje zpětná vazba

Příležitosti:

9. nové trhy
10. podpora moderních technologií a inovací
11. český spotřebitel nakupuje produkty, které provází reklamní kampaň

Ohrožení:

12. vliv zahraničních řetězců – vylistovávání vlastních výrobků (dovoz levnějších zahraničních vín)
13. zvyšování nákladů na efektivní komunikaci s trhem
14. nebezpečí poklesu cen.

Významnost jednotlivých faktorů byla zhodnocena pomocí vzájemného párového srovnávání. Všechny faktory byly navzájem porovnány a byl zvýrazněn ten, který má pro podnik větší význam. K hodnocení byla použita trojúhelníková matice (schéma 1).

Schéma 1: Trojúhelníková matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
		6	7	8	9	10	11	12	13	14				
			6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
			7	8	9	10	11	12	13	14				
				7	7	7	7	7	7	7	7	7		
				8	9	10	11	12	13	14				
					8	8	8	8	8	8	8	8		
					9	10	11	12	13	14				
						9	9	9	9	9	9	9		
						10	11	12	13	14				
							10	10	10	10	10	10		
							11	12	13	14				
								11	11	11	11	11		
									12	13	14			
										12	12	12		
											13	14		
												13		
													14	

Na základě výsledků z trojúhelníkové matice (schéma 1) byla sestavena tabulka 6, ve které byly uvedeny všechny faktory, jejich četnost a relativní četnost. Z relativní četnosti bylo dále určeno, která ze

čtyř stránek má rozhodující vliv na podnik. Na základě těchto výsledků a podle matice SWOT (tabulka 7) byla určena strategie.

Tabulka 6: Celkový podíl významnosti jednotlivých faktorů

Faktor číslo:	Četnost:	Relativní četnost:	Celkový podíl:
1.	4	3,9 %	Silné stránky 30,1 %
2.	9	8,7 %	
3.	8	7,8 %	
4.	6	5,8 %	
5.	4	3,9 %	
6.	11	10,7 %	Slabé stránky 31,1 %
7.	10	9,7 %	
8.	11	10,7 %	
9.	3	2,9 %	Příležitosti 20,3 %
10.	9	8,7 %	
11.	9	8,7 %	
12.	7	6,8 %	Ohrožení 18,5 %
13.	8	7,8 %	
14.	4	3,9 %	
Celkem:	103	100 %	100 %

Tabulka 7: SWOT matice

	<i>Slabé stránky</i>	<i>Silné stránky</i>
<i>Příležitosti</i>	strategie HLEDÁNÍ	strategie „VYUŽITÍ“
<i>Ohrožení</i>	strategie „VYHÝBÁNÍ“	strategie „KONFRONTACE“

Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že vhodnou strategií pro podnik je **strategie hledání**. Tato strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek, které jsou zastoupeny 31,1 %, využitím příležitostí zastoupených 20,3 %. Ze slabých stránek jsou nejpodstatnější nedostatečně využitá výrobní kapacity, což má za následek vysoké náklady na jednotku práce. Z pohledu příležitostí by se dalo najít řešení

v nových trzích, kde by zákonitě došlo k získání nových odběratelů a tudíž by se musela zvýšit výrobní kapacita.

Další zásadní slabou stránkou podniku je nedokonalá distribuční síť. Zpětná vazba od spotřebitele k podniku je buď velmi slabá nebo neexistuje. Tomuto problému by částečně pomohla příležitost z pohledu českého spotřebitele, který je při nákupu velmi ovlivněn reklamními kampaněmi a masmédií. Podnik by měl této skutečnosti využít a snažit se se svými spotřebiteli, ale i potenciálními zákazníky efektivně komunikovat, a to nejen před samotným prodejem, ale i po jeho uskutečnění.

Za zmínku jistě stojí i to, že vzhledem k velmi malému procentnímu rozdílu mezi silnými a slabými stránkami, by mohla připadat v úvahu i strategie využití. Tato strategie využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tato kombinace se ovšem vyskytuje v reálném životě zřídka a vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

Navrhnutou strategií pro náš podnik podle SWOT analýzy je „**strategie hledání**“.

Dále můžeme zvolit strategii „**proniknutí na trh**“, to znamená zvýšení podílu současných výrobků podniku na jeho současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí. Případně se může podnik soustředit na „**vývoj výrobků**“ a snažit se zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků. To je vzhledem k výsledkům z dotazníkového šetření a z analýzy konkurence a odvětví velmi žádoucí řešení.

Podle současné situace usuzuji, že podnik se spíše chce soustředit na strategii „**rozvoj trhu**“, to znamená představování současných výrobků na geograficky jiných trzích. Vzhledem k problematické distribuci to bude velmi obtížné.

5.5. Výsledky anketního průzkumu

Pro vyhodnocení jednotlivých analýz bylo potřeba zjistit více informací o spotřebitelích – obyvatelích Brna. K tomu bylo využito dotazníkové šetření pomocí sestaveného dotazníku (příloha 1). Dotazník

byl rozdán celkem 100 respondentům, kteří byli rozděleni do skupin podle jejich věku a pohlaví (viz.metodika).

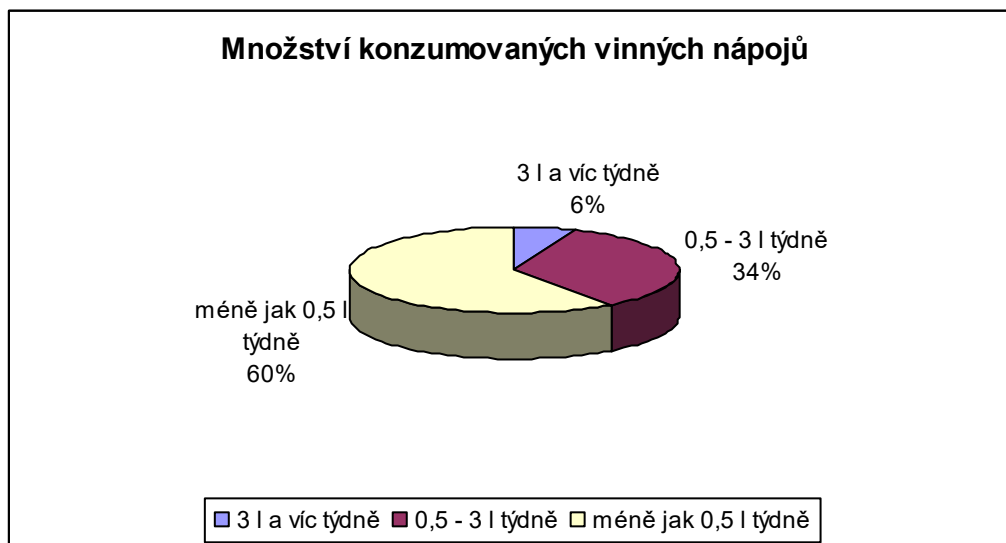
Otázka číslo 1: „V jakém množství konzumujete vinné nápoje?“

Dotazovaným byly nabídnuty možnosti více jak 3 l týdně, 0,5 – 3 l týdně a méně než 0,5 l týdně. Výsledky ukazuje tabulka 8 a následně graf 1.

Tabulka 8:

Množství konzumovaných vinných nápojů	Četnosti:
3 l a víc týdně	6
0,5 - 3 l týdně	34
méně jak 0,5 l týdně	60

Graf 1:



V této otázce 60 % dotazovaných prohlásilo, že konzumují vinné nápoje v množství, které nepřekročí 0,5 l týdně. Z pohledu pracovně-právní situace se jednalo především o důchodce a zaměstnance. V množství 0,5 – 3 l týdně konzumuje vinné nápoje 34 % dotazovaných, jedná se především o spotřebitele nezaměstnané, v domácnosti a ve vedoucích funkcích. 3 l a víc týdně připadá pouze na 6 % dotázaných, z nichž jsou to především studenti a jiné profese. Z toho se dá usuzovat, že konzumace vína úzce souvisí s pracovně-právní situací respondentů.

Otázka číslo 2: „*Jaký vliv mají následující kritéria na Váš výběr vína?*“

Dotazovaným byly nabídnuty následující kritéria, „objem, druh, cena, etiketa a doprovodné služby“, a měli k nim přiřadit míru vlivu, kterou na ně jednotlivá kritéria mají při výběru vína. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9: Vliv kritérií na výběr vín

Kritéria	Nemá vliv	Malý vliv	Střední vliv	Velký vliv
Objem	4	40	56	0
Druh	0	0	30	70
Cena	0	10	26	64
Etiketa	0	3	59	38
Doprovod.sloužby	0	4	76	20

Z tabulky vyplývá, že objem jako kritérium pro výběr vína má pro 56 % dotazovaných střední vliv, který se převážně odvíjí od důvodu pro který je víno pořizováno.

Druh vína má podle 70 % dotazovaných velký vliv na výběr a 30 % zvolilo střední vliv.

Cena velmi ovlivňuje 64 % dotazovaných, střední vliv má na 26 % a malý vliv jí přisuzuje 10 %.

Etiketa má převážně střední vliv. Tuto možnost zvolilo 59 % respondentů. Velký vliv jí přisuzuje 38 %, z nichž se jedná většinou o ženy. Není to pravidlo, ale většinu žen více upoutá design a provedení výrobku než samotná cena.

Doprovodným službám přisuzuje střední vliv při výběru vína 76 % respondentů, důvod spočívá hlavně v tom, že v souvislosti s vínem se často s něčím takovým nesečkáme. Určitě to není tak časté jako například u jiných alkoholických nápojů. Za zmínku jistě stojí, že 20 % dotazovaných, na které má toto kritérium velký vliv jsou převážně studenti.

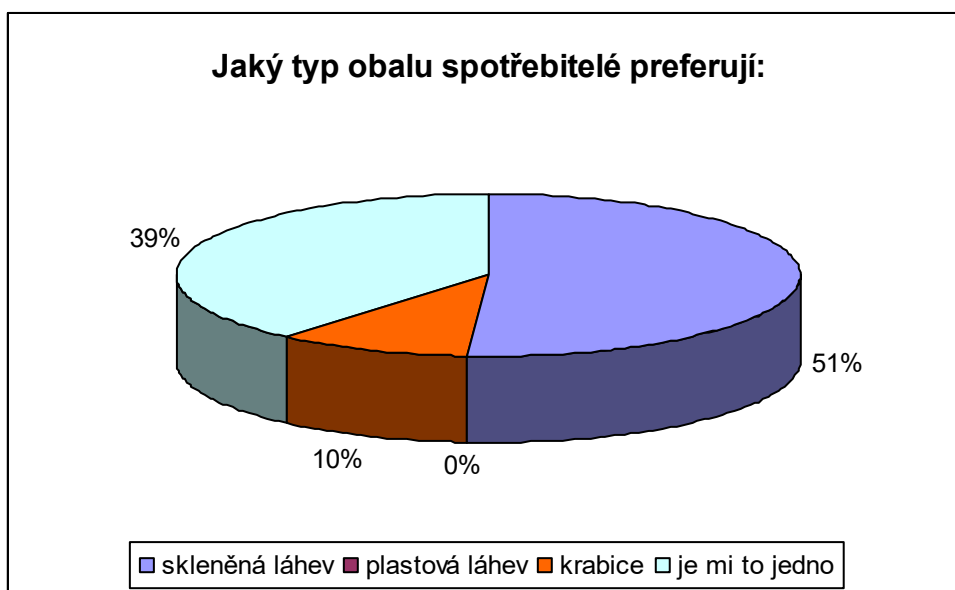
Otázka číslo 3: „*Jaký typ obalu preferujete u vína?*“

Tato otázka měla za úkol zmapovat oblíbenost jednotlivých obalů mezi spotřebiteli. Dotazovaným byly nabídnuty možnosti skleněná láhev, plastová láhev, krabice a možnost „je mi to jedno“. Z výsledků uvedených v tabulce 10 a znázorněných v grafu 2 vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů preferuje víno ve skleněné láhvi, 39 % dotázaným je jedno v jakém obalu víno bude a 10% respondentů preferuje krabicový obal.

Tabulka 10: Preference typu obalu u vín

Typ obalu	Četnosti:
skleněná láhev	51
plastová láhev	0
krabice	10
je mi to jedno	39

Graf 2:

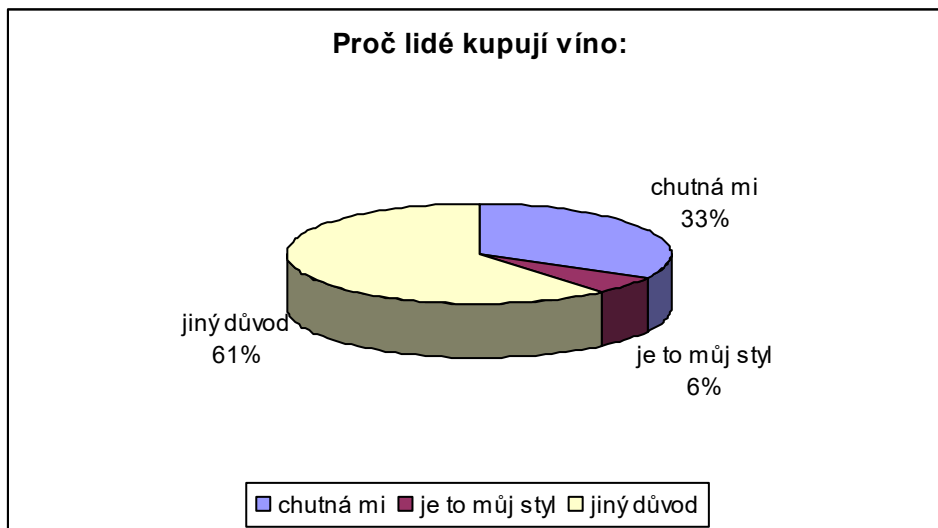


Otázka číslo 4: „*Z jakého důvodu si kupujete víno?*“

Dotazovaným byly nabídnuty tři možnosti, a to „chutná mi“, „je to můj styl“ a „jiný důvod“. V grafu 3 můžeme vidět, že první možnost si zvolilo 33 % dotázaných, pouze 6 % to považuje za součást svého

životního stylu, a 61 % zvolilo možnost „jiný důvod“. Převážně se jednalo o důvody spojené s oslavami, akcemi nebo dary.

Graf 3:



Otázka číslo 5: „Jaké druhy vín preferujete?“

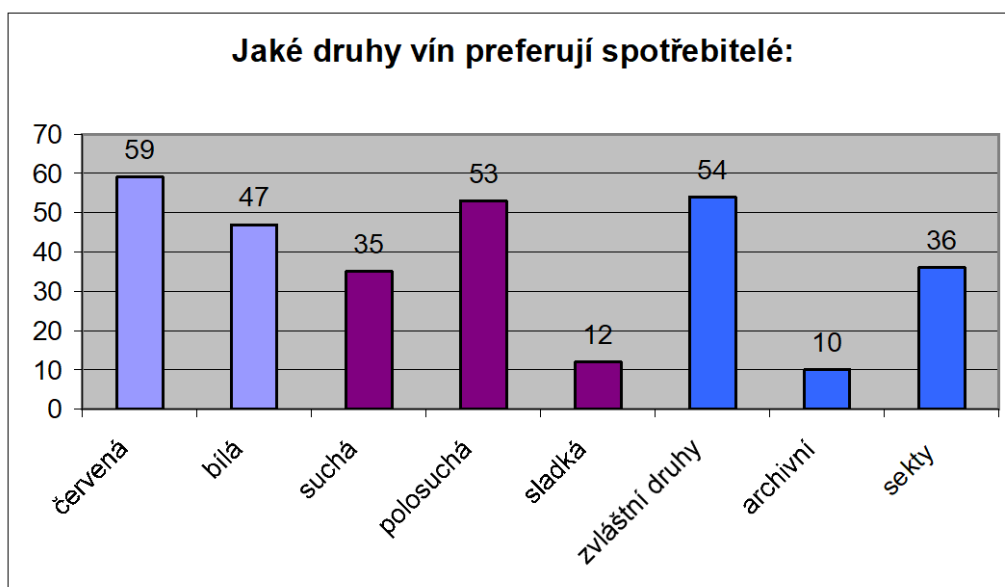
Na tuto otázku si měli dotazovaní zvolit nejdříve z možností „červená nebo bílá“, dále možnosti „suchá, polosuchá nebo sladká“ a „zvláštní druhy vín (slámová, ledová apod.), archivní nebo sekty. Podrobné výsledky jsou uvedeny v tabulce 11 a znázorněny v grafu 4.

53 % dotazovaných preferuje vína červená a zbytek, tedy 47 % má raději vína bílá. Z druhé skupiny možností 53 % dotazovaných preferuje vína polosuchá. Suchá vína preferují hlavně muži, ženy shledávají tyto vína velmi trpká a mají raději vína sladká. Vedoucí postavení nad archivními víny a sekty mají zvláštní druhy vín, které preferuje 54 % dotázaných. Archivní vína preferují hlavně spotřebitelé nacházející se ve vedoucích funkcích, podnikatelé apod. Jedná se zejména o lidi, kteří chtějí něco zvláštního, a to i za vyšší cenu.

Tabulka 11: Preference druhů vín

Jaké druhy vín preferujete?	Četnosti:
červená	53
bílá	47
suchá	35
polosuchá	53
sladká	12
zvláštní druhy vín	54
archivní vína	10
sekty	36

Graf 4:



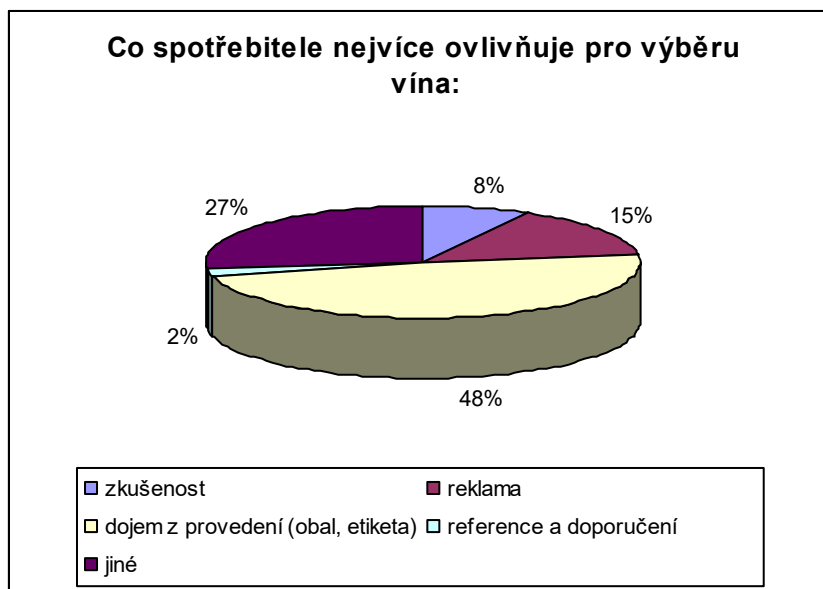
Otázka číslo 6: „Při výběru vína Vás nejvíce ovlivňuje?“

Dotazovaní si měli zvolit jednu z možností nebo napsat jinou, která je nejvíce při výběru vína ovlivňuje. Výsledky jsou znázorněny v grafu 5.

Dotazovaní ve 48% případů zvolili možnost „dojem z provedení výrobku (obal, etiketa)“, z toho vyplývá, že lidé si opravdu víno kupují převážně zrakem. Vlastní zkušenost ovlivňuje pouze 8 % dotázaných.

Reklama má vliv na 15 % (tito dotazovaní však přiznávají, že reklamu na víno jako takovou vidí jen zřídka). Pouze 2% dotázaných se dají ovlivnit referencemi a doporučeními svých známých. 27 % respondentů zvolilo jinou možnost. Tou byla hlavně cena a dále například nálada, chuť apod.

Graf 5:



Otázka číslo 7: „Zaznamenal(a) jste v poslední době reklamu nebo jinou formu propagace nějakého vína?“

Tato otázka částečně navazuje na předchozí otázku, protože jak už jsem se zmínila, reklama v oblasti vinných nápojů není moc častá. 41 % respondentů nezaznamenalo v poslední době reklamu ani jinou formu propagace vína. Naopak 59 % dotázaných odpovědělo kladně. Z toho 3 % ji viděli na projíždějícím autě, 25 % si ji vybavuje v souvislosti se soutěžemi pořádanými s víny, například Grand Prix, Vinex apod. Plakát nebo něco podobného si vybavily 2 % respondentů, 17 % si propagaci spojila s pořádanými akcemi jako jsou výstavy, degustace apod. Příkladem jsou například Výstava vín v Šatově 2005, Salón vín Valtice, oblastní degustace atd. 12 % respondentů zvolilo vinotéky jako formu propagace.

Otázka číslo 8: „ Navštívil(a) jste někdy vinotéku?“

Všichni dotazovaní věděli co je vinotéka, čímž možnost „nevím co to je“ zůstala nulová. Z toho 65 % dotázaných ji navštívilo, ale převážná většina jen jednou, a to buď náhodně nebo ze zvědavosti. Vůbec nikdy vinotéku nenavštívilo 35 % respondentů.

Z těchto výsledků se dá vyvozovat, že vinotéky jsou jako forma propagace poměrně účinné.

Otázka číslo 9: „ Viděl(a) jste někdy tento znak?“

Dotazovaní měli možnost si prohlédnout znak analyzovaného podniku (viz.dotazník v přílohách). Nikdy tento znak nevidělo 48 % dotazovaných. 52 % respondentů sice tento znak již vidělo, ale na otázku „kde“ většina přiznala, že by si jej s vínem nespojila. Z toho vyplývá, že analyzovaný podnik by měl více propagovat svou značku.

6. SHRnutí VÝSLEDKŮ

Pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na spotřebitele vína v Brně a aplikace některých vybraných analýz vnějšího prostředí jsem se snažila poznat faktory vnějšího prostředí působící na podnik NEOKLAS. Tyto poznatky by měly podniku pomoci určit jeho pozici v okolním prostředí a jeho vzájemné vztahy s prostředím. To mu pomůže přizpůsobit se vývoji prostředí, popřípadě se vyrovnat s možnými změnami.

Výsledky *dotazníkového šetření* ukázaly, že podniku se zatím nepodařilo svou firemní značku dostat do povědomí spotřebitelů. Řešením je soustředit se na svou propagaci a detailně ji propracovat. Podnik může využít výsledky, které vyplývají z dotazníku například v souvislosti s faktory, které spotřebitele ovlivňují a jejich důležitosti. Jedná se především o druh vína a cenu, ale také etiketu obalu nebo doprovodné služby. Výsledky ukázaly, že co se týká druhů vín, tak většina respondentů upřednostňuje červená vína, dále více než polovina preferuje vína polosuchá a velmi žádané jsou i zvláštní druhy vín. Velký vliv má i cena vína, to podnik může využít pouze tehdy, pokud má rezervy, aby se nedostal pod náklady. Etiketa a doprovodné služby jsou také důležitou součástí vína. Spotřebitel převážně kupuje zrakem, s tím souvisí i typ obalu, kdy nadpoloviční většina dotázaných preferovala skleněnou láhev. Ovšem samotná láhev nestačí, proto se vymýšlí image od zátky až po láhev, protože pokud spotřebitele něčím neupoutáme, může zvolit konkurenční víno. V návaznosti na upoutání spotřebitele je důležitá i reklama, která ovlivňuje přibližně 15 % dotázaných při výběru vína, ale na druhou stranu musíme říct, že se vzhledem například k reklamě na pivo reklama na víno spíše nevyskytuje.

Ze *STEP analýzy* vyplývá rostoucí spotřeba vinných nápojů v České republice a trend životního stylu lidí, kteří začínají upřednostňovat vedle ceny také kvalitu a provedení výrobku.

Z hlediska technologického vyplývá, že podnik se musí informovat o změnách na trhu, o nových technologiích, moderních postupech a snažit se něčím novým odlišit od svých konkurentů. V současné době se podnik sice snaží investovat do modernizace a rozšiřuje své kapacity, ale

vzhledem k větším podnikům jako jsou například vinné sklepy Valtice a.s., je zatím technologicky značně pozadu.

Ekonomické faktory ovlivňují analyzovaný podnik hlavně z hlediska zvýšení dovozů levných zahraničních vín, jehož příčinou bylo otevření hranic po vstupu ČR do EU. I přes relativně velký tlak dovozů mají čeští producenti budoucnost, protože současná produkce kryje pouze 40% domácí spotřeby, která se meziročně stále zvyšuje. Každoročně se také zvyšuje vývoz tuzemských vín. To je dobré pro image našeho vinařství a šanci můžeme vidět i v distribuci našeho vína do tzv. „nevinařských“ zemí jako jsou například Polsko, Dánsko, Rusko a baltské země. Hodnota prodeje například v Moskvě se odhaduje na 300 mil. dolarů ročně a více než polovina vína prodávaného v Rusku se dováží.

Podle statistického úřadu lidé také více utrací za víno, což může být v závislosti na tom, že se zvýšila průměrná mzda a lidé postupně před cenou vína upřednostňují jeho kvalitu.

Z ekonomického hlediska jsou pro vinaře velmi důležité i dotace, které pro ně znamenají nezanedbatelnou finanční podporu.

Politické faktory ovlivňují analyzovaný podnik především z hlediska nových předpisů a zákonů v rámci Evropské unie. Podle EU jsou dána jasná pravidla i v oblasti výsadby vinic, která je omezena a to tak, že Česká republika má právo na výsadbu nových vinic ve výši dvou procent stávající výměry v ČR, platí také systém opětovné výsadby. EU má rovněž velmi dobře zpracovaný systém evidence celé oblasti vinohradnictví a vinařství, a to formou závazného registru vinic. Analyzovaný podnik spadá do zóny B (2 zóny podle klimatických podmínek), to znamená, že se od něj očekávají velmi kvalitní vína, to je nejen finančně, ale i technologicky náročné. Členství v EU nám, ale vedle negativ přináší i pozitiva ve formě otevřených hranic pro vývoz, dovoz, možnosti získání dotací atd.

Analýza konkurence ukázala přednosti a nedostatky podniku NEOKLAS oproti Templářským sklepům. Templářské sklepy jsou lepší v oblasti kvality reklamy a dalších služeb, čímž dostávají svou značku do povědomí spotřebitelů. Mají vytvořenou solidní image značky, která souvisí hlavně s netradiční vizáží a tvarem jak láhve, tak i zátky

(příloha 3). Výhodu mají i v oblasti nákladů, protože na rozdíl od podniku Neoklas, který využívá pouze hrozny z vlastní produkce, to je nákladově náročnější, hospodaří pouze na 10 hektarech vlastních vinic a zbytek produkce odkupují od stálých zdrojů. Templářské sklepy jsou v porovnání s podnikem Neoklas mírně horší v oblasti technologií, dále vzhledem ke své dobré pověsti mají malou vytíženost zakázkami. To souvisí s velkou pravděpodobností s úrovní řízení, která by se měla v první řadě zlepšit. Oba tyto podniky jsou velmi vyrovnanými konkurenty, kteří spolu nemusí jen bojovat, ale mohou se od sebe vzájemně inspirovat.

Porterův model pěti sil pohlíží na toto odvětví jako na příznivé pro podnikání, protože noví konkurenti nejsou velkou hrozbou, zejména z důvodu poměrně vysokých bariér vstupu do odvětví, způsobených hlavně technologickou a finanční náročností. Jedná se především o vysokou investici na založení vinice a o její dlouhodobou návratnost.

Naopak rivalita mezi konkurenty je vysoká. Neexistuje tolik druhů vín, aby si jimi podniky mohly konkurovat, proto se snaží své spotřebitele zaujmout jinak a dostat do jejich povědomí svou firemní značku. Z pohledu substitutů v podobě alkoholických nápojů jsou vinné nápoje poměrně lehce nahraditelné.

Odběratelé mají v tomto odvětví velkou vyjednávací pozici. Vstupem do EU došlo totiž ke zvýšení dovozu levných zahraničních vín, to znamená, že si odběratelé mohou diktovat podmínky, protože při jejich nesplnění mají na výběr z vín zahraničních. Ve výsledku pokud tomu chtějí tuzemští výrobci konkurovat, musí se co nejvíce přizpůsobit spotřebitelům.

Dodavatelé mají vyjednávací sílu velkou pouze v případě, že podnik si obaly, ani suroviny nevyrábí sám a je tudíž na nich závislý.

Výsledky *SWOT analýzy* směřují k zaměření se na „strategii hledání“, to znamená odstranění slabých stránek využitím příležitostí. U analyzovaného podniku to může být například vstup na nové trhy a rozšíření produkce, v souvislosti s tím by se odstranila slabá stránka v podobě nedostatečně využitých výrobní a skladovací kapacity, kterou provází vysoké náklady na jednotku práce. Rozšíření produkce souvisí se

silnou stránkou „víno pouze z vlastní produkce“, která se tak může stát slabou stránkou podniku. Vzhledem k investici do rozšíření výrobních a skladovacích kapacit při stávající produkci a z pohledu nákladů jak provozních, tak i vysokých nákladů na jednotku práce by měl podnik začít uvažovat i o vínech z jiných zdrojů.

Pro vstup na nové trhy by podnik mohl využít strategii „rozvoj trhu“, ovšem vzhledem k problematické distribuci a její špatné organizaci by to bylo obtížné. Případně by se mohl podnik soustředit na „vývoj výrobku“ a snažit se zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků. Podle výsledků ze SWOT analýzy můžeme jako hlavní určit strategii „proniknutí na trh“. Podle manažerů podniku již na trhu jsou, ale podle výsledků marketingového výzkumu mají oproti větším podnikům nevýhodnou konkurenční i vyjednávací pozici. Jedná se hlavně o firemní značku, vizáž láhve, reklamu apod., které mají jejich víno prodávat. V současné době se podnik soustřeďuje na „soustřednou diverzifikaci“, přidává nové výrobky a služby, které se vztahují k jeho dosavadní hlavní činnosti. Jedná se o zavádění do provozu vlastní likérku a snahu vyrábět i jiné alkoholické nápoje například bílý rum Maracaibo, vodku, myslivce atd.

7. ZÁVĚR

Každý podnik a rovněž tak i podnik Neoklas existuje ve vnějším prostředí, ovlivňuje jej a zároveň je jím ovlivňován. K tomu, aby dokázal využít své schopnosti v tržním prostředí a zároveň se vyhnul případným hrozbám, které z něj plynou, potřebuje vnější prostředí zkoumat a hodnotit jeho vlivy a význam pro podnik samotný.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit a aplikovat vybrané metody analýzy vnějšího prostředí a na základě dosažených výsledků pak navrhnout vhodnou strategii a její dílčí opatření pro řízení podniku Neoklas, tak aby obstál a prosperoval na trhu i v budoucnu.

Prostřednictvím vybraných analýz byly určeny faktory, které mají vliv na budoucí vývoj tržního prostředí. Mezi klíčové patří rostoucí trend spotřebitelů, kteří dávají přednost konzumaci vína před jinými alkoholickými nápoji. Vedle ceny vína spotřebitelé také začínají preferovat i jeho kvalitu a doprovodné služby s ním spojené. Nestačí tedy pouze víno vyrábět, ale musí mu být vtištěna i určitá zvláštnost, která spotřebitele upoutá a donutí jej koupit naše víno, ať už je to zprvu třeba jen ze zvědavosti. V této diplomové práci byly také určeny specifické přednosti i nedostatky hlavního konkurenta Templářských sklepů oproti analyzovanému podniku. Podnik Neoklas získal informace o svém konkurentovi, které může případně využít v konkurenčním boji.

Výsledky získané dotazníkovým šetřením ukázaly na faktory, které nejvíce spotřebitele vína při jejich výběru ovlivňují, z nichž je stále nejdůležitější cena a na druhém místě pak kvalita vína. Dále ukázaly, že firemní značka analyzovaného podniku není dostatečně v povědomí spotřebitelů. To je do budoucna hrubý nedostatek podniku.

Podle výsledků ze SWOT analýzy byla vybrána „strategie hledání“, která navrhuje odstranění slabých stránek podniku Neoklas, které převažovaly, využitím příležitostí, jimiž mohou být například nové trhy nebo využití toho, že českého spotřebitele velmi ovlivňuje reklama.

V budoucnosti bude pro náš podnik také důležité soustředit se na své distribuční cesty, komunikaci se zákazníkem a propagaci. Pokud budou spotřebitelé spokojeni, nejen že to znamená dobré reference pro naše

potenciální spotřebitele, ale také se to projeví v objemu prodeje a tržbách.

Jako hlavní strategie pro podnik Neoklas byla navržena strategie „proniknutí na trh“.

Podnikatelské prostředí se v dnešní době vyznačuje neustálými změnami. Tyto změny přicházejí tempem, na které si mnohé podniky a manažeři jen velmi těžko zvykají. Jedná se o změny v technologiích, poptávce, spotřebitelských preferencích, výkonnosti, informovanosti, v politice, demografické situaci, rozložení bohatství a v mnoha dalších oblastech, které mají klíčový dopad na prosperitu podniku.

Z tohoto důvodu se právem strategické řízení dostává na přední, nejvyšší místo v podnikatelském řízení (managementu). Úlohou strategického managementu je zajištění dlouhodobé existence a prosperity podniku díky včasné anticipaci budoucích trendů a šancí a zajištění potřebných produktivních faktorů. K tomu mimo jiné slouží i analýzy vnějšího prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTES, F.: *Konkurenční strategie firmy.* – 1. vyd..- Praha:Management Press, 1997. – 124 s.:ISBN 80-85943-41-7
2. BOWMAN, C.: *Strategický management.*- 1. vyd..-Praha: Grada Publishing, 1996.- 152 s.:ISBN 80-7169-230-1
3. DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku.*- 1. vyd..-Praha:C.H.Beck, 2001.-256s.: ISBN 80-7179-603-4
4. HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing.*- 1. vyd..- Skriptum VŠE Praha, 1997. -90s.:ISBN 80-7079-920-8
5. KOTLER, P.: *Marketing management : analýza, plánování, realizace a kontrola.* -3., uprav. a dopl. vyd..- Praha: Grada Publishing, 1997.-789s.: ISBN 80-85605-08-2
6. KOTLER, P.: *Marketing management : analýza, plánování, využití, kontrola.* 9.,přepřac.vyd. – Praha: Grada Publishing, 1998.-710s.: ISBN 80-7169-600-5
7. MEFFERT, H.: *Marketing & Management.*- 1.vyd.- Praha: Grada Publishing, 1996.-551s.: ISBN 80-7169-329-4
8. PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.*- 1.vyd..-Praha: Victoria Publishing, 1994.-403s.: ISBN 80-85605-11-2
9. PŘIBOVÁ, M.: *Analýza konkurence a trhu.*- 1.vyd..- Praha:Grada Publishing, 1998.-92s.: ISBN 80-7169-536-X
10. ROLÍNEK, L.: *Management I.*- 1.vyd..- Skriptum JČU České Budějovice, 2003. 94s.
11. SOUČEK, Z.; MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku.*- 1.vyd..- Ostrava: Montanex, 1998.- 180s.: ISBN 80-85780-93-3

12. ŠMÍD, F.,: *Strategie v podnikové praxi*.- 1.vyd..- Praha: Professional publishing, 2003.-219s.: ISBN 80-86419-41-X
13. TICHÁ, I.; HRON, J.; DOHNAL, J.: *Strategické řízení*.- 3.vyd..- Skriptum ČZU Praha – PEF, 2000.- 266s.:80-213-0625-4
14. TICHÁ, I.; HRON, J.; DOHNAL, J.: *Strategické řízení*.1.vyd. 3.dotisk. Skriptum ČZU Praha – PEF, 2005.-238s.:ISBN 80-213-0922-9
15. URL: <www.neoklas.cz> [cit. 2005-9-15]
16. URL: <www.czso.cz> [cit. 2005-10-12]
17. URL: <www.brnensko.cz> [cit. 2005-10-12]
18. URL: <www.ct24.cz> [cit. 2006-2-20]
19. URL: <www.moraviavitis.cz> [cit. 2006-2-20]
20. URL: <www.evropska-unie.cz> [cit. 2006-2-20]
21. MODERNÍ OBCHOD, 10/2005
22. ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V.: *Management obchodní firmy*.- 1.vyd. Praha: Grada, 1994.- 296s.: ISBN 80-85623-72-2

THE EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS

The purpose of this dissertation was to assess and apply chosen methods of an external environment analysis. On the basis of achieved results was suggested a suitable strategy and it's component arrangements for managing of wine cellars NEOKLAS plc. in Šardice so it will prosper on the market in future.

The analyses used in this dissertation are:

- STEP analysis which examined factors of external environment influencing wine cellars NEOKLAS plc.;
- Competition analysis to compare competitive Templářské sklepy Čejkovice and it's advantages and disadvantages compared to NEOKLAS;
- Porter's model which assessed influence of five forces – forces of suppliers, consumers, subagents, new competitors and competitors already acting on market;
- SWOT analysis to compare strenghts, weaknesses, oportunities and threats, assess those with the main influence and suggest a suitable strategy.

To obtain necessary informations I accomplished a questionnaire research with the inhabitants of Brno.

external environment analysis

strategy

STEP analysis

Competition analysis

Porter's model

SWOT analysis

questionary research

SEZNAM PŘÍLOH

1. příloha – Průzkum trhu-dotazník
2. příloha – láhev podniku Neoklas a.s.
3. příloha – láhev podniku Templářské sklepy Čejkovice