



Studium przypadku dydaktycznego: Przedsiębiorczość i innowacyjność w produkcji wina

Radim Maňák

Vysoká škola podnikání a práva, a. s., Praha, Česká republika

Maj 2022

Streszczenie: Spółka VINIUM as jest firmą produkcyjno-handlową, działającą od dawna na rynku wina w Republice Czeskiej i największym dostawcą win butelkowanych w tym kraju. Historia firmy sięga pierwszej połowy ubiegłego wieku, kiedy zaczęła się kształtować jej działalność przedsiębiorcza. Studium przypadku poświęcone jest firmie Vinium jako ważnemu podmiotowi na czeskim rynku winiarskim. Przedstawia specyfikę rynkową, legislacyjną, międzynarodową, ale też klimatyczną prowadzenia działalności w zakresie uprawy winorośli. Kluczowym źródłem informacji do stworzenia edukacyjnego studium przypadku był wywiad z dyrektorem handlowym firmy. Studium przypadku podzielone jest na cztery podstawowe części, którymi są wprowadzenie firmy, dostęp do możliwości, wprowadzenie nowych i innowacyjnych produktów i operacji na rynkach międzynarodowych oraz wpływ covid-19. Części te stanowią również główny przedmiot zainteresowania zawodowego studium przypadku. Każda sekcja kończy się pytaniami do rozwinięcia i dyskusji.

Słowa kluczowe: uprawa winorośli, wino, możliwości, innowacyjność, konkurencyjność

Prezentacja firmy

Vinium to jedna z największych wytwórni win w Czechach, która koncentruje się na morawskich i importowanych winach. Historia firmy sięga 1936 roku, kiedy to 200 rolników założyło spółdzielnię winiarską Vinopa w Velké Pavlovicích, aby umocnić swoją pozycję na rynku. W latach 90., w okresie prywatyzacji kuponowej, przedsiębiorstwo państwowe zostało przekształcone w spółkę akcyjną. W 2004 roku Vinium dzięki inwestycjom w najlepsze technologie nabyło najnowocześniejszy sprzęt do produkcji jakościowych win szczepowych w Republice Czeskiej. W 2007 roku od grupy Prosperita holding, a. s. zakupiono spółkę Český vinařský závody, a. s. (Vinium, 2022a).

W 2021 roku firma obroniła certyfikat IFS FOOD 7, który jest uznanym standardem w dziedzinie produkcji żywności i podkreśla bezpieczeństwo żywności oraz jakość procesów i produktów (Vinium, 2022b). Na sytuację na rynku wina w ostatnich latach znaczący wpływ miał rozwój małych winnic. Podczas gdy liczba dużych graczy na rynku jest w jednostkach, liczbę małych winnic można oszacować na 200-300. Liczba podmiotów na rynku powoduje silną konkurencję o klientów.

Studium przypadku dydaktycznego powstało w ramach projektu *Studium przypadku badawczo-dydaktycznego jako narzędzie transferu aktualnej wiedzy z praktyki biznesowej do sfery akademickiej* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt był wspierany w ramach programu ERASMUS+ (KA203 – Partnerstwa strategiczne w dziedzinie szkolnictwa wyższego).

Studium przypadku nauczania jest jednym z czterech studiów przypadku nauczania. Na podstawie analizy indywidualnych studiów przypadków dydaktycznych opracowywana jest metodyka tworzenia i wykorzystania studiów przypadków dydaktycznych w transferze wiedzy z praktyki biznesowej do sfery akademickiej. Teoretyczne i metodologiczne ramy tworzenia studiów przypadku przedstawiono w wieloetapowym studium przypadku, które zostało opracowane na podstawie kreacji i doświadczenia w tworzeniu badawczych studiów przypadku.

Wpływ mają także sieciówki, gdzie trendem jest oferowanie produktów także od małych winiarzy, które pod względem jakości robią pozytywne wrażenie na kliencie. Duże firmy są w dużym stopniu uzależnione od sieci. Klient może też odnieść wrażenie, że duża firma ma wystarczające zasoby w porównaniu z mniejszymi i nie potrzebuje tak bardzo kolejnego klienta. Z drugiej strony rzeczywista sytuacja może być bardziej skomplikowana w przypadku większych firm, czy to z punktu widzenia ewidencji, poboru podatków czy dostępu do dotacji. Charakterystycznym klientem końcowym firmy jest osoba z wykształceniem średnim, która stawia na jakość połączoną z korzystną ceną.

Ogniwiem pośrednim są sieci i dyskonty, które odwiedzają ci klienci. Pozostali klienci to rynek niezależny, taki jak centrum COOP, hurtownie oraz w mniejszym stopniu sklepy z winami, które jednak są bardziej zorientowane na mniejszych producentów. Głównym konkurentem firmy jest Zámecké vinařství Bzenec, Víno Valtice, Czechy. Konkurencja wpływa na cenę produktów, co z kolei może wpływać na deformację wina. Firma dysponuje winem z własnych 250-hektarowych winnic, od dostawców kontraktowych oraz od drobnych plantatorów. Zakup wina zależy od zbiorów. Istotny wpływ na działalność spółki ma ustawodawstwo oraz działalność instytucji kontrolnych. Firma przeprowadza kontrole z Państwowej Inspekcji Żywności, gdy sprowadzone do kontroli wino jest objęte okresem ochronnym przez 14 dni, a kontrola ma kolejne 14 dni na zbadanie próbki.

Ustawodawstwo odnoszące się do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie winiarstwa reprezentuje ustawa o uprawie winorośli i winiarstwie, która reguluje m.in. oznakowanie produktów (pochodzenie wina, partia wina, cukier reszkowy itp.), ale także kwestie import i zakup wina. Produkcja wina jest również uzależniona od warunków klimatycznych. Firma zdaje sobie sprawę ze znaczenia sieci społecznościowych i innych kanałów cyfrowych dla reklamy i promocji swoich produktów i wykorzystuje je. Są to głównie Facebook, Instagram oraz własne strony internetowe. Z drugiej strony do tych celów wykorzystywany jest również kontakt osobisty z klientami, np. w formie degustacji, oprowadzania itp. Ma on dzięki temu możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu z klientem, za pomocą którego może wytłumaczyć mu, jak wino jest produkowane, przetwarzane itp. Członkowie zespołu sprzedażowego wynagradzani są zarówno wynagrodzeniem zasadniczym, jak i elementem sprzedażowym, co pozwala na ocenę pracy pracownika przy jednoczesnym uwzględnieniu wpływu czynników, na które pracownik nie ma wpływu.

Pytania:

- **Jakie są wady i zalety dużych winnic z punktu widzenia rynku i dostępu do klientów?**
- **Jakiej kombinacji kanałów dystrybucji poleciłbyś użyć Vinium?**
- **Czy firma optymalnie wykorzystuje możliwości sieci społecznościowych i innych narzędzi środowiska cyfrowego?**

Dostęp do możliwości

Firma zajmuje się badaniem rynku, gdy ma do dyspozycji ankiety z funduszu Vinařské, ale ze względu na wysokie koszty korzysta z nich mniej niż we wcześniejszym okresie. Firma pozyskuje dodatkowe częściowe informacje na podstawie współpracy z osobą, która w ramach studiów zajmowała się m.in. tym, jak ludzie postrzegają Vinium i co podkreślają przy zakupie. W obszarze badań rynkowych firma ma więc do dyspozycji raczej częściowe informacje, główną barierą w realizacji bardziej szczegółowych badań jest ich cena. Możliwości biznesowe są formułowane i poszukiwane w firmie przez dyrektora sprzedaży, kierowników i przedstawicieli handlowych. Możliwości produkcyjne w zakresie nowych procedur, technologii lub nowe odmiany win opierają się na wzajemnej współpracy wewnątrz firmy.

W zakresie możliwości typowa jest współpraca wszystkich działów w firmie. Wizją firmy są własne sklepy z winami, co powinno wzmocnić portfolio jej kanałów sprzedaży. Plan ten jest związany ze spółką zależną Pavlovín, która koncentruje się głównie na gastronomii. To są pierwsze kroki w budowaniu sklepów z winami, a Vinium stara się rozwijać tę strategię. Jest to jednak plan długoterminowy, również ze względu na wymagania finansowe.

Pytania:

- **Jak oceniasz działalność badawczą firmy?**
- **Jakie inne działania poleciłbyś firmie?**
- **Czy Twoim zdaniem w przypadku Vinium budowanie własnych sklepów z winami jest odpowiednim sposobem na poszerzenie portfela kanałów dystrybucji?**
- **W których procedurach firmy widzi Pan elementy podejścia przyczynowego, a w których wręcz przeciwnie – elementy podejścia efektuacyjnego? Jak hodnotíte aktywności społeczności v oblasti průzkumu trhu?**

Wprowadzenie nowych i innowacyjnych produktów

Firma Vinium odpowiada na aktualne trendy rynkowe i w tym kontekście oferuje m.in. frizzante, które jest produktem zupełnie nowym, gdyż firma nie produkowała wcześniej win musujących. Głównymi barierami we wprowadzaniu nowych produktów są technologia produkcji oraz cena. Jedną z możliwości tworzenia nowych produktów jest krzyżowanie odmian. Przykładem jest odmiana Hibernál. Główną ideą krzyżowania jest uzyskanie wyższej odporności nowych odmian, a co za tym idzie także odpowiedniego połączenia smaków. Jednak nowoczesnym odmianom trudniej jest wejść na rynek. Powodem jest fakt, że rynek czeski jest stosunkowo konserwatywny, a klienci preferują tradycyjne odmiany. Jednak preferencje klientów ewoluują w stosunku do poszczególnych odmian, a w niektórych przypadkach następuje nawet utrata zainteresowania starszymi odmianami. Ważnym czynnikiem wpływającym na zainteresowanie konsumentów danym produktem jest to, czy dana odmiana jest atrakcyjna i modna. Innym czynnikiem jest słodycz odmian, które klienci kojarzą z konkretną odmianą.

Firma intensywnie zajmuje się preferencjami konsumentów. Proces innowacji rozpoczyna się od pomysłu, następnie rozważa się, czy klient zaakceptuje daną innowację, a następnie ocenia oczekiwane koszty i przychody związane z innowacją oraz możliwości produkcyjne. Tradycja i kultura kraju również mają wpływ na akceptację niektórych zmian przez klientów (np. wymiana klasycznego korka). Vinium nieustannie wprowadza innowacje w swoich produktach. Proces technologiczny wprowadzania nowych produktów zapewniają technolodzy przy produkcji na mniejszą skalę, np. w tysiącilitrowym pojemniku. Następnie komisja degustacyjna degustuje różne aromaty i smaki produktu i ocenia je. Firma nie wdraża innowacji procesowych.

Trzy lata temu firma wprowadziła jako nowy produkt „Nachmelené”, wino z subtelną nutą chmielu. Produkt powstał w wyniku ścisłej współpracy działów sprzedaży i produkcji. W zasadzie był to produkt zupełnie nieznan, kiedy firma musiała szukać optymalnej metody jego produkcji. Droga do produktu rozpoczęła się od zlecenia wyprodukowania lżejszego napoju alkoholowego. Mimo początkowych niepowodzeń z zieloną herbatą, stopniowo narodził się pomysł połączenia smaku wina i chmielu. Firma rozwiązała problem, jaką technologię produkcji wybrać, jaka powinna być intensywność końcowego produktu, ile powinien zawierać cukru resztkowego itp. To był prawie rok pracy. Prowadzono również badania rynku, np. poprzez degustacje w piwnicach z winami, które

pomagały doprecyzować preferencje klientów z punktu widzenia smaku. Ważna była też koncepcja etykiet. Wprowadzając na rynek nową etykietę, firma stara się ujednolicić różne poglądy i preferencje, czy to na podstawie oceny atrakcyjności etykiet przez pracowników w firmie, czy też podczas różnych wydarzeń, takich jak otwarte piwnice, gdzie preferencje klientów były nagrane. Firma testowała aromaty na podstawie wyprodukowanych próbek o różnych aromatach i smakach, które zostały rygorystycznie ocenione przez komisję degustacyjną.

Grupą docelową produktu „Nachmelené” pierwotnie miały być kobiety, zainteresowane napojem alkoholowym o niższej zawartości alkoholu. Jednak podczas badania rynku okazało się, że nowy produkt podoba się również mężczyznom. Konieczne było również dostosowanie etykiety do nowo zdefiniowanego profilu rynku. Od pierwszego przygotowania napoju do wprowadzenia produktu „Nachmelené” na rynek upłynęły dwa lata. „Nachmelené” jest sprzedawany w ilości 300-350 tysięcy butelek o pojemności 0,33 l. Objętość alkoholu wynosi 6%. Istotnym czynnikiem wpływającym na wielkość sprzedaży jest struktura klientów sieci, do których dostarczany jest produkt. Firma weryfikuje również możliwość sprzedaży „Nachmelené” w puszcze. Przed wprowadzeniem na rynek należało ocenić wpływ puszczy na jakość wina i przeprowadzić próbną produkcję. W tym kontekście konieczne jest rozważenie zarówno kosztów finansowych takiej produkcji, jak i aspektów legislacyjnych, np. ewentualnego wprowadzenia kaucji na puszczy i ich skutków finansowych. Firma zdaje sobie sprawę, że wejście na rynek z nowym produktem jest bardzo trudne. Mimo intensywnej kampanii reklamowej wspierającej produkt „Nachmelené” wielu klientów nadal nie miało z nim styczności. Promując ten produkt, firma koncentruje się przede wszystkim na samym produkcie, a nie na jego skojarzeniu z Vinium. Firma odpowiada również na światowe trendy wprowadzając zamknięcia w postaci alu+korków. W przypadku takiej zmiany ma świadomość znaczenia praktyk kulturowych, reklamy i edukacji dla jej akceptacji przez klientów.

Pytania:

- **Projektowanie nowych produktów dla firmy, które będą odzwierciedlały specyfikę czeskiego rynku win.**
- **Jak ocenia Pan procesy innowacyjne w firmie na przykładzie produktu „Nachmelené”?**
- **Czy spotkałeś się z kampanią reklamową tego produktu? Zaproponuj odpowiednie formy i sposoby promocji produktu "Nachmelené".**
- **Jak ocenia Pan możliwość sprzedaży produktu „Nachmelené” w puszczy na rynku czeskim? Jakiej reakcji klientów oczekujesz?**
- **W których procedurach firmy widzi Pan elementy podejścia przyczynowego, a w których wręcz przeciwnie – elementy podejścia efektuacyjnego?**

Operacje na rynkach międzynarodowych i wpływ covid-19

Z punktu widzenia biznesu międzynarodowego firma współpracuje z wieloma podmiotami zagranicznymi, jednak swoją działalność koncentruje przede wszystkim na rynku czeskim. Firma kieruje swój eksport na Słowację, gdzie jednak spotkała się z brakiem zainteresowania winami z Czech. Jest również zainteresowany wejściem na rynek polski, który postrzega jako bardzo atrakcyjny. Inne kraje europejskie, takie jak Węgry, Francja i Hiszpania, produkują własne wina, co ogranicza dostęp do ich rynków. Kraje, które same nie uprawiają wina, zwykle importują je od mocarstw winiarskich, takich jak Włochy, Hiszpania czy Argentyna. Istotnym czynnikiem wpływającym na możliwości eksportowe jest konkurencyjna cena win importowanych z innych krajów, np. z Włoch czy Hiszpanii. W

porównaniu z innymi krajami (np. Słowacją) czescy klienci preferują wina półwytrawne o wyższej zawartości cukru. Wpływ epidemii koronawirusa na funkcjonowanie społeczeństwa był zróżnicowany.

W pierwszym roku epidemia pozytywnie wpłynęła głównie na wielkość sprzedaży w sieciach. Negatywny wpływ miały działania przeciwepidemiczne i brak materiału. W 2021 roku sukces sprzedażowy nie został powtórzony. Powodów można upatrywać w fakcie, że klienci oszczędzali więcej i występowało rozdrobnienie popytu na różne produkty. Firma zakłada również, że konsumpcja wina jest na szczycie i nie będzie dalej rosła. Firma oferuje również wina importowane, importując towary głównie z Argentyny, Hiszpanii i Węgier. W przypadku Hiszpanii import został opóźniony ze względu na sytuację epidemiczną, podobnie w przypadku Argentyny.

Problemy z dostawami pojawiały się również w sytuacji, gdy dostawcy firmy kupowali materiał od zagranicznych podwykonawców. „Pomimo wszelkich covidowych środków i ograniczeń, firma zainwestowała w 2020 roku w nową automatyczną linię do produkcji wina typu bag-in-box, jednocześnie bardzo znacząco zwiększając swój udział w rynku wina w opakowaniu typu bag-in-box. opakowaniach kartonowych.” „Jednakże tym posunięciem udało jej się dotrzeć do wielu odbiorców, a z jednej strony zachować wysoką jakość swoich produktów nawet w formie B-I-B. Jednocześnie od 2020 roku firma rozpoczęła prace nad odnowieniem i całkowitą przebudową linii rozlewniczej, co wiąże się z dużymi nakładami inwestycyjnymi, jakie firma poczyniła, gdyż innowacyjność i nadążanie za rozwojem technologii uważa za priorytet warunek konieczny dla głównej wizji firmy „utrzymanie pozycji największego dostawcy wina butelkowanego w Czechach”, ale także jako szansa na dalszy wzrost i rozwój.” (Vozňáková, Folvarčná, 2021)

Pytania:

- **Ocena możliwości wejścia Vinium na rynki zagraniczne. Na jakich rynkach i z jakimi produktami może odnieść sukces?**
- **Jak ocenia Pan wpływ sytuacji epidemicznej na rynek win, a w szczególności Vinium? Jakie środki mogła podjąć firma, aby zminimalizować negatywne skutki?**
- **Jakie aspekty konkretnej sytuacji epidemicznej firma potrafiła wykorzystać na swoją korzyść?**

Wykorzystane notatki i źródła

Vinium (2022a). *Historie*. <https://vinium.cz/o-vinium/historie/>.

Vinium (2022b). *IFS FOOD Certifikát 6.1*. <https://vinium.cz/o-vinium/ifs-food-certifikat/>.

Česko (2004). *Zákon o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů*. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-321>.

Vozňáková, I, Folvarčná, A. (2021). *Výzkumná případová studie: VINIUM*.