



Vysoká škola  
podnikání a práva



Erasmus+



Financováno  
Evropskou unií

## Výučbová případová štúdia: Podnikanie a inovácie vo vinárstve

Radim Maňák

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

květen 2022

**Abstrakt:** Případová štúdia sa venuje spoločnosti Vinium ako významnému subjektu na slovenskom vinárskom trhu. Uvádza trhové, legislatívne, medzinárodné, ale aj klimatické špecifiká podnikania v oblasti vinárstva. Hlavným zdrojom informácií pre tvorbu výučbovej prípadovej štúdie bol rozhovor s obchodnou riaditeľkou spoločnosti. Prípadová štúdia sa člení do štyroch základných častí, ktorými sú predstavenie firmy, prístup k príležitostiam, zavedenie nových a inovatívnych produktov a pôsobenie na medzinárodných trhoch a dopad covidu-19. Tieto časti predstavujú aj hlavné odborné zameranie prípadovej štúdie. Každá časť je zakončená otázkami na vypracovanie a diskusiu.

**Kľúčové slová:** vinárstvo, spoločnosť Vinium, príležitosti, inovácie, medzinárodné trhy, vplyv covidu-19

### Predstavenie firmy

Predstavenie firmy Vinium je jedno z najväčších vinárstiev v Českej republike, ktoré sa zameriava na moravské i dovozové vína. História spoločnosti siaha do roku 1936, kedy 200 poľnohospodárov založilo s cieľom posilniť svoju pozíciu na trhu vo Veľkých Pavloviciach vinárske družstvo Vinopa. V 90. rokoch 20. storočia sa v období kupónovej privatizácie národný podnik transformoval do akciovej spoločnosti.

V roku 2004 získala spoločnosť Vinium vďaka investíciám do špičkových technológií najmodernejšie zariadenia na výrobu akostných odrodových vín v Českej republike. V roku 2007 došlo ku kúpe spoločnosti Českými vinárskymi závodmi, a. s., zo skupiny Prosperita holding, a. s. (Vinium, 2022a). V roku 2021 spoločnosť obhájila certifikát IFS FOOD 7, ktorý je uznávaným štandardom v oblasti výroby potravín a kladie dôraz na bezpečnosť potravín a kvalitu procesov a produktov (Vinium, 2022b).

Situáciu na trhu s vínom v posledných rokoch výrazne ovplyvnil rozvoj malých vinárstiev. Zatiaľ čo počet veľkých hráčov na trhu sa pohybuje v jednotkách, počet malých vinárstiev je možné odhadnúť na 200–300. Počet subjektov na trhu má za následok silný konkurenčný boj o zákazníka. Vplyv má tiež pôsobenie reťazcov, kedy je trendom ponúkať aj produkty malých vinárov, ktoré vyvolávajú u zákazníka pozitívny dojem vo vzťahu ku kvalite. Veľké firmy sú na reťazcoch vo veľkej miere závislé. Zákazník môže mať aj dojem, že veľká firma má oproti menším dostatočné zdroje a ďalšieho zákazníka

---

Výučbová prípadová štúdia bola vypracovaná v rámci projektu Výskumné a výukové prípadové štúdie ako nástroj transferu aktuálnych poznatkov z podnikateľskej praxe do akademickej sféry (2020-1-CZ01-KA203-078348).

Projekt bol podporený programom ERASMUS+ (KA203 – Strategické partnerstvá v oblasti vysokoškolského vzdelávania). Výučbová prípadová štúdia je jednou zo štyroch výučbových prípadových štúdií. Na základe analýzy jednotlivých výukových prípadových štúdií je vypracovaná metodika tvorby a využitia výučbových prípadových štúdií pri transfere poznatkov z podnikateľskej praxe do akademickej sféry. Teoretický a metodologický rámec tvorby prípadových štúdií je uvedený vo viacpočetnej prípadovej štúdií, ktorá bola spracovaná na základe tvorby a skúseností s tvorbou výskumných prípadových štúdií.

až tak nepotrebuje. Reálna situácia môže byť u väčších firiem naopak zložitejšia, či už z pohľadu evidencie, odvodu daní alebo prístupu k dotáciám.

Charakteristickým konečným zákazníkom spoločnosti je stredoškolsky vzdelaný človek, ktorý sa zameriava na kvalitu v kombinácii s priaznivou cenou. Medzičlánkom sú reťazce a diskonty, ktoré títo zákazníci navštevujú. Medzi ďalších zákazníkov patrí nezávislý trh, ako napr. COOP centrum, veľkoobchody av menšej miere aj vinotéky, ktoré sa však orientujú skôr na menších producentov. Hlavným konkurentom spoločnosti je Zámocké vinárstvo Bzenec, Víno Valtice, Bohemia. Konkurencia ovplyvňuje cenu produktov, čo môže následne mať vplyv aj na deformáciu vína. Spoločnosť má k dispozícii víno z vlastných viníc s rozlohou 250 hektárov, od zmluvných dodávateľov aj malých pestovateľov. Výkup vína je závislý od úrody. Podnikanie spoločnosti výrazne ovplyvňuje legislatíva a činnosť kontrolných inštitúcií.

V spoločnosti sú realizované kontroly zo Štátnej potravinárskej inšpekcie, kedy je dovezené víno na účely kontroly v ochrannej lehote po 14 dní a ďalších 14 dní má inšpekcia na preskúmanie vzorky. Právnu úpravu vzťahujúcu sa na podnikanie v oblasti vinárstva predstavuje zákon o vinohradníctve a vinárstve, ktorý upravuje napr. označenie výrobkov (pôvod vína, šarža vína, zvyškový cukor a pod.), ale otázky dovozu a výkupu vína. Produkcia vína je tiež závislá od klimatických podmienok. Spoločnosť si uvedomuje význam sociálnych sietí a ďalších digitálnych kanálov pre reklamu a propagáciu svojich produktov a využíva ich. Ide predovšetkým o Facebook, Instagram a vlastné internetové stránky. Na druhú stranu sa na tieto účely využíva aj osobný kontakt so zákazníkmi, napr. formou degustácie, prehliadok a pod. Má tak možnosť nadviazať aj priame spojenie so zákazníkom, pomocou ktorého mu môže vysvetliť, ako sa víno vyrába, spracováva a pod. Členovia obchodného tímu sú odmeňovaní ako základnou mzdou, tak zložkou za predaj, čo umožňuje zhodnotiť výkon pracovníka a zároveň zohľadniť aj vplyv pracovníkom neovplyvniteľných faktorov.

### Otázky:

- **Aké sú výhody a nevýhody veľkých vinárstiev z pohľadu trhu a prístupu k zákazníkom?**
- **Akú kombináciu distribučných kanálov by ste spoločnosti Vinium odporučili využívať?**
- **Využíva spoločnosť optimálne možnosti sociálnych sietí a ďalších nástrojov digitálneho prostredia?**

### Prístup k príležitostiam

Spoločnosť sa venuje prieskumu trhu, kedy má k dispozícii prieskumy z Vinárskeho fondu, z dôvodu vysokých nákladov ich však využíva menej ako v skoršom období. Ďalšie čiastkové informácie spoločnosť získava na základe spolupráce s človekom, ktorý sa v rámci svojho vysokoškolského štúdia zaoberal okrem iného aj tým, ako ľudia vnímajú Vinium a na čo kladú pri nákupe dôraz. V oblasti prieskumu trhu má teda spoločnosť k dispozícii skôr čiastkové informácie, hlavnou bariérou pre realizáciu podrobnejších prieskumov je ich cena. Obchodné príležitosti formulujú a hľadajú v spoločnosti obchodná riaditeľka, manažéri aj obchodní zástupcovia. Výrobné príležitosti v zmysle nových postupov, technológií, resp. nových odrôd vín vychádzajú zo vzájomnej spolupráce v rámci spoločnosti.

V oblasti príležitostí je teda typická spolupráca všetkých oddelení v spoločnosti. Víziou spoločnosti sú vlastné vinotéky, ktoré by mali posilniť portfólio ich predajných kanálov. Tento zámer je spojený s dcérskou spoločnosťou Pavlovín, ktorá sa zameriava z veľkej časti na gastronómiu. Ide o prvé kroky budovania vinotiek a spoločnosť Vinium sa na túto stratégiu snaží nadviazať. Ide však o dlhodobější zámer, a to aj z dôvodu finančnej náročnosti. "

### Otázky:

- Ako hodnotíte aktivity spoločnosti v oblasti prieskumu trhu?
- Aké ďalšie aktivity by ste spoločnosti odporučili?
- Je podľa vášho názoru budovanie vlastných vinotiek v prípade spoločnosti Vinium vhodnou cestou k rozšíreniu portfólia distribučných kanálov?
- V ktorých postupoch spoločnosti vidíte prvky kauzálneho prístupu av ktorých naopak prvky efektuálne prístupu?

### Zavedenie nových a inovatívnych produktov

Spoločnosť Vinium reaguje na aktuálne trhové trendy av tejto súvislosti ponúka napr. frizzante, ktorý je úplne novým produktom, pretože spoločnosť dovtedy perlivé víno neprodukovala. Hlavnými bariérami pri zavádzaní nových produktov sú technológie výroby a cena. Jednou z možností vytvárania nových produktov je kríženie odrôd. Ako príklad možno uviesť odrodu Hibernál. Hlavnou myšlienkou kríženia je dosiahnutie vyššej odolnosti nových odrôd a následne aj vhodné spojenie chutí. Avšak moderné odrody na trhu prerazia horšie. Dôvodom je skutočnosť, že slovenský trh je relatívne konzervatívny a zákazníci preferujú skôr tradičné odrody. Preferencie zákazníkov sa však v súvislosti s jednotlivými odrodami vyvíja av niektorých prípadoch dochádza aj k strate záujmu o staršie odrody.

Významným faktorom, ktorý ovplyvňuje záujem o daný produkt zo strany spotrebiteľa, je, či je odroda atraktívna a módna. Ďalším faktorom je aj sladkosť odrôd, ktorú si zákazníci spájajú s konkrétnou odrodou. Spoločnosť sa preferenciami spotrebiteľov intenzívne zaoberá. Inovačný proces začína myšlienkou, ďalej pokračuje úvahou, či zákazník danú inováciu prijme, a následne sa hodnotia predpokladané náklady a výnosy s inováciou spojené a tiež možnosti výroby. Na prijatie niektorých zmien zákazníkov (napr. nahradenie klasického korku) má vplyv aj tradícia a kultúra krajiny. Spoločnosť Vinium inovuje svoje produkty priebežne.

Technologický postup zavádzania nových produktov zaisťujú technológovia vo výrobe v menšom rozsahu, napr. v tisícilitrovej nádobe. Degustačná komisia následne ochutnáva rôzne arómy a príchute produktu a hodnotí ich. Procesné inovácie spoločnosť nerealizuje. Pred tromi rokmi zaviedla spoločnosť ako nový produkt "Nachmelené", víno s jemnými tónmi chmeľu. Produkt bol výsledkom úzkej spolupráce obchodného a výrobného úseku. V zásade išlo o úplne neznámy výrobok, kedy musela spoločnosť hľadať optimálny spôsob jeho výroby.

Cesta k produktu začala zadaním vyrobiť ľahší alkoholický nápoj. Napriek prvotným nezdarom so zeleným čajom sa postupne zrodila myšlienka spojiť chuť vína a chmeľu. Spoločnosť riešila otázku, akú technológiu výroby zvoliť, aká má byť intenzita výsledného produktu, koľko má obsahovať zvyškového cukru a pod. Jednalo sa o takmer ročnú prácu. Bol realizovaný aj prieskum trhu napr. pomocou ochutnávok vo vínných pivniciach, ktorý pomohol objasniť preferencie zákazníkov z pohľadu chuti. Dôležitá bola aj koncepcia etikiet. Keď spoločnosť zavádza na trh novú etiketu, snaží sa harmonizovať rôzne pohľady a preferencie, či už na základe posúdenia atraktivity etikiet pracovníkmi v spoločnosti alebo na rôznych akciách, napr. Otvorených pivniciach, kde sa zaznamenávali preferencie zákazníkov. Príchute spoločnosť testovala na základe vyrobených vzoriek rôznych aróm a príchutí, ktoré dôsledne vyhodnocovala degustačná komisia. Cieľovou skupinou produktu „Nachmelené“ mali byť pôvodne ženy ako záujemkyne o alkoholický nápoj s nižším obsahom alkoholu. Pri prieskume trhu sa však zistilo, že nový produkt oslovuje aj mužov. Novo definovanému trhovému zameraniu bolo nevyhnutné prispôbiť aj etiketu. Uvedenie produktu „Nachmelené“ na trh trvalo dva roky od okamihu prvotného miešania nápoja. „Nachmelené“ je predávané v objeme 300–350 tisíc fliaš 0,33 l. Objem alkoholu je 6 %.

Významným faktorom, ktorý ovplyvňuje objem predaja, je štruktúra zákazníkov reťazcov, do ktorých je produkt dodávaný. Spoločnosť overuje aj možnosť predaja "Nachmeleného" v plechovke. Pred zavedením na trh bolo treba vyhodnotiť vplyv plechovky na kvalitu vína a realizovať skúšobnú produkciu. V tejto súvislosti je potrebné zvažovať ako finančné náklady na takúto produkciu, tak aj legislatívne aspekty, napr. možné zavedenie záloh na plechovky a ich finančné dopady. Spoločnosť si uvedomuje, že preraziť s novým produktom na trhu je veľmi ťažké. Aj napriek intenzívnej reklamnej kampani pre podporu produktu "Nachmelené" s ním stále mnoho zákazníkov neprišlo do kontaktu. Pri propagácii tohto produktu sa spoločnosť zameriava predovšetkým na samotný produkt ako na jeho väzbu na spoločnosť Vinium. Na svetové trendy spoločnosť reaguje aj zavádzaním uzáverov vo forme al+korkov. V prípade takejto zmeny si uvedomuje význam kultúrnych zvyklostí, reklamy a osvetu pre jej prijatie zákazníkov.

### Otázky:

- Navrhnete pre spoločnosť nové produkty, ktoré budú reflektovať špecifiká českého vinárskeho trhu.
- Ako hodnotíte inovačné procesy v spoločnosti na príklade produktu "Nachmelené"?
- Stretli ste sa s reklamnou kampaniou na tento produkt? Navrhnete vhodné formy a cesty propagácie produktu "Nachmelené".
- Ako hodnotíte možnosť predaja produktu "Nachmelené" v plechovke na slovenskom trhu? Akú očakávate odozvu zákazníkov?
- V ktorých postupoch spoločnosti vidíte prvky kauzálneho prístupu av ktorých naopak prvky efektuálneho prístupu?

### Pôsobenie na medzinárodných trhoch a vplyv covidu-19

Z pohľadu medzinárodného podnikania spoločnosť spolupracuje s množstvom zahraničných subjektov, avšak primárne zameriava svoje aktivity na slovenský trh. Spoločnosť orientuje svoj export na Slovensko, kde sa však stretla s nezaujmom o víno z Českej republiky. Zaujíma sa aj o vstup na poľský trh, ktorý vníma ako veľmi atraktívny. Ďalšie európske krajiny ako Maďarsko, Francúzsko či Španielsko produkujú svoje vína, čo vstup na ich trhy limituje. Krajiny, ktoré samé víno nepestujú, ho spravidla dovážajú z vinárskych veľmocí, ako sú Taliansko, Španielsko alebo Argentína. Výrazným faktorom, ktorý ovplyvňuje možnosti exportu, je konkurenčná cena dovozového vína z iných krajín, napr. z Talianska alebo Španielska.

Českí zákazníci v porovnaní s inými krajinami (napr. Slovenskom) preferujú skôr polosuché vína s vyšším obsahom cukru. Vplyvy epidémie coronaviru na fungovanie spoločnosti mali rôznorodý charakter. V prvom roku mala epidémia pozitívny vplyv predovšetkým na objem predajov v reťazcoch. Negatívne sa prejavili predovšetkým protiepidemické opatrenia a nedostatok materiálu. V roku 2021 sa predajný úspech už nezopakoval. Príčiny možno vidieť v skutočnosti, že zákazníci viac šetrili a dochádzalo k trišteniu dopytu medzi rôzne produkty. Spoločnosť tiež predpokladá, že spotreba vína je na svojom vrchole a ďalej neporastie. Spoločnosť ponúka aj dovozové vína, kedy dováža komodity predovšetkým z Argentíny, Španielska a Maďarska. V prípade Španielska dochádzalo v dôsledku epidemickej situácie k zdržiavaniu dovozu, podobne aj v prípade Argentíny.

Problémy s dodávkami nastali aj v situácii, keď dodávatelia spoločnosti nakupovali materiál od zahraničných subdodávateľov. „Napriek všetkým covidovým opatreniam a obmedzeniam spoločnosť v roku 2020 investovala do novej automatickej linky na výrobu vína v bag-in-box, a súčasne veľmi významne zvýšila svoj podiel práve na trhu s vínom v obale bag-in-box.“ „Jednak sa jej týmto krokom podarilo osloviť rad zákazníkov a jednak mohla udržať vysokú kvalitu svojich produktov aj vo forme B-I-B. Súčasne od roku 2020 začala spoločnosť práce na obnove a kompletnej prestavbe linky na fľaše, čo súvisí s vysokými investíciami, ktoré spoločnosti vynakladá, pretože inovácia a udržanie kroku s vývojom technológií považuje za nevyhnutnú podmienku pre hlavnú víziu spoločnosti „udržanie si pozície najväčšieho dodávateľa fľaškového vína v Českej republike“, ale aj ako možnosť ďalšieho rastu a rozvoja.“ (Vozňáková, Folvarčná, 2021)

#### Otázky:

- **Zhodnoňte možnosti vstupu spoločnosti Vinium na zahraničné trhy. Na ktorých trhoch a s akými produktmi by sa podľa vášho názoru mohla presadiť?**
- **Ako hodnotíte vplyv epidemickej situácie na vinársky trh a konkrétne spoločnosť Vinium? Aké opatrenia mohla spoločnosť prijať na minimalizáciu negatívnych vplyvov?**
- **Ktoré aspekty špecifickej epidemickej situácie dokázala spoločnosť využiť vo svoj prospech?**

## Poznámky a použité zdroje

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*.