



Výuková případová studie: Podnikání a inovace ve vinařství

Radim Maňák

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

květen 2022

Abstrakt: Případová studie se věnuje společnosti Vinium jako významnému subjektu na českém vinařském trhu. Uvádí tržní, legislativní, mezinárodní, ale i klimatická specifika podnikání v oblasti vinařství. Stěžejním zdrojem informací pro tvorbu výukové případové studie byl rozhovor s obchodní ředitelkou společnosti. Případová studie se člení do čtyř základních částí, kterými jsou představení firmy, přístup k příležitostem, zavedení nových a inovativních produktů a působení na mezinárodních trzích a dopad covidu-19. Tyto části představují i hlavní odborné zaměření případové studie. Každá část je zakončena otázkami k vypracování a diskusi.

Klíčová slova: vinařství, společnost Vinium, příležitosti, inovace, mezinárodní trhy, dopad covidu-19

Představení firmy

Vinium je jedno z největších vinařství v České republice, které se zaměřuje na moravská i dovozová vína. Historie společnosti sahá do roku 1936, kdy 200 zemědělců založilo s cílem posílit svou pozici na trhu ve Velkých Pavlovicích vinařské družstvo Vinopa. V 90. letech 20. století se v období kuponové privatizace národní podnik transformoval do akciové společnosti. V roce 2004 získala společnost Vinium díky investicím do špičkových technologií nejmodernější zařízení pro výrobu jakostních odrůdových vín v České republice. V roce 2007 došlo ke koupi společnosti Českými vinařskými závody, a. s., ze skupiny Prosperita holding, a. s. (Vinium, 2022a). V roce 2021 společnost obhájila certifikát IFS FOOD 7, který je uznávaným standardem v oblasti výroby potravin a klade důraz na bezpečnost potravin a kvalitu procesů a produktů (Vinium, 2022b).

Situaci na trhu s vínem v posledních letech výrazně ovlivnil rozvoj malých vinařství. Zatímco počet velkých hráčů na trhu se pohybuje v jednotkách, počet malých vinařství lze odhadnout na 200–300. Počet subjektů na trhu má za následek silný konkurenční boj o zákazníka. Vliv má také působení řetězců, kdy je trendem nabízet i produkty malých vinařů, které vyvolávají u zákazníka pozitivní dojem ve vztahu ke kvalitě. Velké firmy jsou na řetězcích ve velké míře závislé. Zákazník může mít také dojem, že velká firma má oproti menším dostatečné zdroje a dalšího zákazníka až tolik nepotřebuje. Reálná situace může být u větších firem naopak složitější, ať už z pohledu evidence, odvodu daní či přístupu k dotacím.

Charakteristickým konečným zákazníkem společnosti je středoškolsky vzdělaný člověk, který se zaměřuje na kvalitu v kombinaci s příznivou cenou. Mezičlánkem jsou řetězce a diskonty, které tito

Výuková případová studie byla vypracována v rámci projektu *Výzkumné a výukové případové studie jako nástroj transferu aktuálních poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt byl podpořen programem ERASMUS+ (KA203 – Strategická partnerství v oblasti vysokoškolského vzdělávání).

Výuková případová studie je jednou ze čtyř výukových případových studií. Na základě analýzy jednotlivých výukových případových studií je vypracována metodika tvorby a využití výukových případových studií při transferu poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry. Teoretický a metodologický rámec tvorby případových studií je uveden ve vícečetné případové studii, která byla zpracována na základě tvorby a zkušeností s tvorbou výzkumných případových studií.

Výuková případová studie: Podnikání a inovace ve vinařství

zákazníci navštěvují. Mezi další zákazníky patří nezávislý trh, jako např. COOP centrum, velkoobchody a v menší míře i vinotéky, které se však orientují spíše na menší producenty.

Hlavním konkurentem společnosti je Zámecké vinařství Bzenec, Víno Valtice, Bohemia. Konkurence ovlivňuje cenu produktů, což může následně mít vliv i na deformaci vína.

Společnost má k dispozici víno z vlastních vinic o rozloze 250 hektarů, od smluvních dodavatelů i malých pěstitelů. Výkup vína je závislý na úrodě.

Podnikání společnosti výrazně ovlivňuje legislativa a činnost kontrolních institucí. Ve společnosti jsou realizovány kontroly ze Státní potravinářské inspekce, kdy je dovezené víno pro účely kontroly v ochranné lhůtě po 14 dnů a dalších 14 dnů má inspekce na prozkoumání vzorku. Právní úpravu vztahující se k podnikání v oblasti vinařství představuje zákon o vinohradnictví a vinařství, který upravuje např. označení výrobků (původ vína, šarže vína, zbytkový cukr apod.), ale otázky dovozu a výkupu vína.

Produkce vína je také závislá na klimatických podmínkách.

Společnost si uvědomuje význam sociálních sítí a dalších digitálních kanálů pro reklamu a propagaci svých produktů a využívá je. Jedná se především o Facebook, Instagram a vlastní internetové stránky. Na druhou stranu se pro tyto účely využívá i osobní kontakt se zákazníky, např. formou degustace, prohlídek apod. Má tak možnost navázat i přímé spojení se zákazníkem, pomocí kterého mu může vysvětlit, jak se víno vyrábí, zpracovává apod.

Členové obchodního týmu jsou odměňováni jak základní mzdou, tak složkou za prodej, což umožňuje zhodnotit výkon pracovníka a zároveň zohlednit i vliv pracovníkem neovlivnitelných faktorů.

Otázky:

- Jaké jsou výhody a nevýhody velkých vinařství z pohledu trhu a přístupu k zákazníkům?
- Jakou kombinaci distribučních kanálů byste společnosti Vinium doporučili využívat?
- Využívá společnost optimálně možnosti sociálních sítí a dalších nástrojů digitálního prostředí?

Přístup k příležitostem

Společnost se věnuje průzkumu trhu, kdy má k dispozici průzkumy z Vinařského fondu, z důvodů vysokých nákladů je nicméně využívá méně než v dřívějším období. Další dílčí informace společnost získává na základě spolupráce s člověkem, který se v rámci svého vysokoškolského studia zabýval mimo jiné i tím, jak lidé vnímají Vinium a na co kladou při nákupu důraz. V oblasti průzkumu trhu má tedy společnost k dispozici spíše dílčí informace, hlavní bariérou pro realizaci podrobnějších průzkumů je jejich cena.

Obchodní příležitosti formulují a hledají ve společnosti obchodní ředitelka, manažeři i obchodní zástupci. Výrobní příležitosti ve smyslu nových postupů, technologií, resp. nových odrůd vín vycházejí ze vzájemné spolupráce v rámci společnosti. V oblasti příležitostí je tedy typická spolupráce všech oddělení ve společnosti.

Vizí společnosti jsou vlastní vinotéky, které by měly posílit portfolio jejich prodejních kanálů. Tento záměr je spojen s dceřinou společností Pavlovín, která se zaměřuje z velké části na gastronomii. Jde o první kroky budování vinoték a společnost Vinium se na tuto strategii snaží navázat. Jedná se nicméně o dlouhodobější záměr, a to i z důvodu finanční náročnosti.

Otázky:

- Jak hodnotíte aktivity společnosti v oblasti průzkumu trhu?
- Jaké další aktivity byste společnosti doporučili?

- Je dle vašeho názoru budování vlastních vinoték v případě společnosti Vinium vhodnou cestou k rozšíření portfolia distribučních kanálů?
- Ve kterých postupech společnosti spatřujete prvky kauzálního přístupu a ve kterých naopak prvky efektačního přístupu?

Zavedení nových a inovativních produktů

Společnost Vinium reaguje na aktuální tržní trendy a v této souvislosti nabízí např. frizzante, který je zcela novým produktem, protože společnost do té doby perlivé víno neprodukovala.

Hlavními bariérami při zavádění nových produktů jsou technologie výroby a cena.

Jednou z možností vytváření nových produktů je křížení odrůd. Jako příklad lze uvést odrůdu Hibernál. Hlavním myšlenkou křížení je dosažení vyšší odolnosti nových odrůd a následně také i vhodné spojení chutí. Nicméně moderní odrůdy na trhu prorazí hůře. Důvodem je skutečnost, že český trh je relativně konzervativní a zákazníci preferují spíše tradiční odrůdy. Preference zákazníků se však v souvislosti s jednotlivými odrůdami vyvíjí a v některých případech dochází i ke ztrátě zájmu o starší odrůdy. Významným faktorem, který ovlivňuje zájem o daný produkt ze strany spotřebitele, je, zda je odrůda atraktivní a módní. Dalším faktorem je také sladkost odrůd, kterou si zákazníci spojují s konkrétní odrůdou. Společnost se preferencemi spotřebitelů intenzivně zabývá.

Inovační proces začíná myšlenkou, dále pokračuje úvahou, zda zákazník danou inovaci přijme, a následně se hodnotí předpokládané náklady a výnosy s inovací spojené a také možnosti výroby. Na přijetí některých změn zákazníci (např. nahrazení klasického korku) má vliv i tradice a kultura země. Společnost Vinium inovuje své produkty průběžně. Technologický postup zavádění nových produktů zajišťují technologové ve výrobě v menším rozsahu, např. v tisícilitrové nádobě. Degustační komise následně ochutnává různá aroma a příchutě produktu a hodnotí je. Procesní inovace společnost nerealizuje.

Před třemi lety zavedla společnost jako nový produkt "Nachmelené", víno s jemnými tóny chmele. Produkt byl výsledkem úzké spolupráce obchodního a výrobního úseku. V zásadě se jednalo o zcela neznámý výrobek, kdy musela společnost hledat optimální způsob jeho výroby. Cesta k produktu začala zadáním vyrobit lehčí alkoholický nápoj. Přes prvotní nezdary se zeleným čajem se postupně zrodila myšlenka spojit chuť vína a chmele. Společnost řešila otázku, jakou technologii výroby zvolit, jaká má být intenzita výsledného produktu, kolik má obsahovat zbytkového cukru apod. Jednalo se o téměř roční práci. Byl realizován i průzkum trhu např. pomocí ochutnávek ve vinných sklepech, který pomohl objasnit preference zákazníků z pohledu chuti. Důležitá byla i koncepce etiket. Když společnost zavádí na trh novou etiku, snaží se harmonizovat různé pohledy a preference, ať už na základě posouzení atraktivity etiket pracovníky ve společnosti nebo na různých akcích, např. otevřených sklepech, kde se zaznamenávaly preference zákazníků.

Příchutě společnost testovala na základě vyrobených vzorků různých aromat a příchutí, které důsledně vyhodnocovala degustační komise.

Cílovou skupinou produktu "Nachmelené" měly být původně ženy jako zájemkyně o alkoholický nápoj s nižším obsahem alkoholu. Při průzkumu trhu se ovšem zjistilo, že nový produkt oslovuje i muže. Nově definovanému tržnímu zaměření bylo nezbytné přizpůsobit i etiku.

Uvedení produktu "Nachmelené" na trh trvalo dva roky od okamžiku prvotního míchání nápoje.

"Nachmelené" je prodáváno v objemu 300–350 tisíc lahví 0,33 l. Objem alkoholu je 6 %. Významným faktorem, který ovlivňuje objem prodeje, je struktura zákazníků řetězců, do kterých je produkt dodáván.

Společnost ověřuje i možnost prodeje "Nachmeleného" v plechovce. Před zavedením na trh bylo třeba vyhodnotit vliv plechovky na kvalitu vína a realizovat zkušební produkci. V této souvislosti je nutné zvažovat jak finanční náklady na takovou produkci, tak i legislativní aspekty, např. možné zavedení záloh na plechovky a jejich finanční dopady.

Společnost si uvědomuje, že prorazit s novým produktem na trhu je velmi obtížné. I přes intenzivní reklamní kampaň pro podporu produktu "Nachmelené" s ním stále řada zákazníků nepřišla do kontaktu. Při propagaci tohoto produktu se společnost zaměřuje především na samotný produkt než na jeho vazbu na společnost Vinium.

Na světové trendy společnost reaguje i zaváděním uzávěrů ve formě al+korků. V případě takové změny si uvědomuje význam kulturních zvyklostí, reklamy a osvěty pro její přijetí zákazníky.

Otázky:

- Navrhnete pro společnost nové produkty, které budou reflektovat specifika českého vinařského trhu.
- Jak hodnotíte inovační procesy ve společnosti na příkladu produktu "Nachmelené"?
- Setkali jste se s reklamní kampaní na tento produkt? Navrhnete vhodné formy a cesty propagace produktu "Nachmelené".
- Jak hodnotíte možnost prodeje produktu "Nachmelené" v plechovce na českém trhu? Jakou očekáváte odezvu zákazníků?
- Ve kterých postupech společnosti spatřujete prvky kauzálního přístupu a ve kterých naopak prvky efektačního přístupu?

Působení na mezinárodních trzích a dopad covidu-19

Z pohledu mezinárodního podnikání společnost spolupracuje s řadou zahraničních subjektů, nicméně primárně zaměřuje své aktivity na český trh. Společnost orientuje svůj export na Slovensko, kde se ovšem setkala s nezájmem o víno z České republiky. Zajímá se také o vstup na polský trh, který vnímá jako velmi atraktivní. Další evropské země jako Maďarsko, Francie či Španělsko produkují svá vína, což vstup na jejich trhy limituje. Země, které samy víno nepěstují, jej zpravidla dovážejí z vinařských velmocí, jako jsou Itálie, Španělsko nebo Argentina. Výrazným faktorem, který ovlivňuje možnosti exportu, je konkurenční cena dovozového vína z jiných zemí, např. z Itálie nebo Španělska.

Čeští zákazníci ve srovnání s jinými zeměmi (např. Slovenskem) preferují spíše polosuchá vína s vyšším obsahem cukru.

Dopady epidemie koronaviru na fungování společnosti měly různorodý charakter. V prvním roce měla epidemie pozitivní dopad především na objem prodeje v řetězcích. Negativně se projevila především protiepidemická opatření a nedostatek materiálu. V roce 2021 se prodejní úspěch již nezopakoval. Příčiny lze spatřovat ve skutečnosti, že zákazníci více šetřili a docházelo k tříštění poptávky mezi různé produkty. Společnost také předpokládá, že spotřeba vína je na svém vrcholu a dále neporoste.

Společnost nabízí také dovozová vína, kdy dováží komodity především z Argentiny, Španělska a Maďarska. V případě Španělska docházelo v důsledku epidemické situace ke zdržování dovozu, podobně i v případě Argentiny. Problémy s dodávkami nastaly i v situaci, kdy dodavatelé společnosti nakupovali materiál od zahraničních subdodavatelů.

„Přes veškerá covidová opatření a omezení společnost v roce 2020 investovala do nové automatické linky na výrobu vína v bag-in-box, a současně velmi významně zvýšila svůj podíl právě na trhu s vínem v obalu bag-in-box.“ „Jednak se jí tímto krokem podařilo oslovit řadu zákazníků a jednak mohla udržet vysokou kvalitu svých produktů i ve formě B-I-B. Současně od roku 2020 zahájila společnost práce na obnově a kompletní přestavbě linky na láhve, což souvisí s vysokými investicemi, které společnosti vynakládá, protože inovace a udržení kroku s vývojem technologií považuje za nezbytnou podmínku pro hlavní vizi společnosti „udržení si pozice největšího dodavatele lahvového vína v České republice“, ale také jako možnost dalšího růstu a rozvoje.“ (Vozňáková, Folvarčná, 2021)

Otázky:

- Zhodnoťte možnosti vstupu společnosti Vinium na zahraniční trhy. Na kterých trzích a s jakými produkty by se dle vašeho názoru mohla prosadit?
- Jak hodnotíte dopady epidemické situace na vinařský trh a konkrétně společnost Vinium? Jaká opatření mohla společnost přijmout pro minimalizaci negativních dopadů?
- Které aspekty specifické epidemické situace dokázala společnost využít ve svůj prospěch?

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*.