



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

Fakulta elektrotechnická  
Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

**Návrh inovace vybraného segmentu**

**Possible Innovation of Selected Market Segment**

Bakalářská práce

Studijní program: Softwarové technologie a management  
Studijní obor: Manažerská informatika

Vedoucí práce: Ing Pavel Náplava

**Aleš Górecki**

---

**Praha 2016**

České vysoké učení technické v Praze  
Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student: **Górecki Aleš**

Studijní program: Softwarové technologie a management  
Obor: Manažerská informatika

*Název tématu:*

### **Návrh inovace vybraného segmentu trhu**

*Pokyny pro vypracování:*

1. Segmentace trhu, chování zákazníků, způsoby práce se zákazníky.
2. Výběr konkrétního segmentu, analýza zákazníků a dodavatelů, způsob práce se zákazníky.
3. Existující technologická podpora vybraného segmentu.
4. Návrh možné inovace vybraného segmentu a technologická, manažerská a ekonomická analýza její realizace a dopadů.

*Seznam odborné literatury:*

1. Osterwalder A.: Tvorba business modelů - příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. BizBooks, 2012.
2. Tvrdíková M.: Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy. Grada, 2008.
3. Kim W.Chan: Strategie modrého oceánu. Management Press, 2015.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Náplava

Platnost zadání: do konce letního semestru 2016/2017

L.S.

*Prof.Ing. Jaroslav Knápek, CSc.*

vedoucí katedry

*Prof.Ing. Pavel Ripka, CSc.*

děkan

V Praze dne 10.2.2016

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne 27. května 2016

.....

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Pavlu Náplavovi za užitečné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Díky patří také Ing. Petru Javůrkovi za vhled do světa vína a korekturu textu a v neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za velkou trpělivost a podporu.

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá inovacemi v odvětví vína. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje vymezení pojmů a představení analytických nástrojů, vhodných pro formulování inovativní strategie. Praktická část se poté zaměřuje nejprve na popis charakteristik vybraného odvětví a shrnutí nedávných a v současnosti probíhajících inovací. Následně se věnuje návrhu inovativního produktu, tedy formulaci strategie a jeho manažersko-ekonomické analýze.

## Abstract

Bachelor thesis aims at innovations in the wine sector. The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines concepts and analytical tools suitable for formulating innovative strategies. Practical part then focuses on describing the characteristics of the selected sector and a summary of recent and currently ongoing innovations. Then it deals with the design of an innovative product, thus formulating its strategy and its business analysis.

## Klíčová slova

Inovace, strategie, strategie modrého oceánu, víno, vize projektu, business analýza

## Keywords

Innovation, Strategy, Blue Ocean Strategy, Wine, Vision Document, Business Analysis

## Obsah

Úvod .....	6
Teoretická část.....	7
Co je inovace?.....	7
Strategie .....	8
Koncept strategie modrého oceánu .....	8
Dva druhy pojetí strategie .....	9
Hodnotová inovace.....	9
Shrnutí .....	11
Analytické nástroje a systémové rámce .....	11
Obraz strategie.....	11
Systémový rámec čtyř aktivních opatření .....	12
Shrnutí základních nástrojů.....	13
Marketing.....	13
Marketing v kontextu vývoje podnikatelských koncepcí .....	14
Nová ekonomika.....	14
Shrnutí .....	15
Praktická část.....	16
Víno v globálním měřítku .....	16
Stručná historie.....	16
Vliv globalizace.....	17
Shrnutí .....	19
Inovace v sektoru vína .....	20
Produktové inovace .....	21
Procesní inovace .....	22
Marketingové inovace .....	23
Organizační inovace.....	24
Shrnutí novinek v sektoru vína.....	25
Výzkum trhu .....	25
Dotazníkové šetření .....	26

Současná situace mezi wine apps.....	34
Současná situace mezi SW pro soutěže vína .....	37
Shrnutí výzkumu trhu .....	39
Formulace strategie .....	39
Náčrt hodnotové křivky.....	40
Shrnutí strategie.....	41
Vize projektu .....	42
Přínosy a zisky .....	42
Stakeholders (zainteresované osoby a instituce) .....	43
Uživatelé.....	44
Klíčové vlastnosti .....	44
Požadavky na funkcionalitu .....	46
Ekonomická analýza .....	48
Další možnosti pro rozvoj.....	54
Závěr .....	56
Seznam použitých zdrojů.....	57

## Úvod

Inovace jsou motorem ekonomiky a rozvoje obecně. Bez nich by se lidstvo nejspíše stále nacházelo v podmínkách mladší doby kamenné. Protože je ale člověk tvor zvědavý a vynalézavý, z obyvatel jeskyně a uživatel pazourku se postupně propracoval až tam, kde je dnes. Způsob, jak uplatňovat inovace v reálném světě je strategie. Pojem známý již ze starověkého Řecka je dnes skloňovaný čím dál častěji, ale do sféry businessu se dostal teprve nedávno. O strategii se v businessu se hovoří jako o jakési filosofii podniku. Formulovaná strategie ujasňuje cíle i způsoby, jak jich dosáhnout – i já jsem měl strategii pro vypracování bakalářské práce.

Hlavním cílem této práce je navrhnout inovaci ve vybraném sektoru trhu. Zvolil jsem odvětví vína a vinohradnictví. V tomto odvětví se chvíli pohybuji a jedním z důvodů pro vznik této práce byla domněnka, že v tomto starobylém a tradičním odvětví je stále mnoho prostoru pro nové inovativní produkty. Pro formulaci mimo jiné použiji principy a nástroje strategie modrého oceánu. Popisují způsob, jak objevit takzvaný svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor s vidinou vysokých růstů a zisku. V práci se tak zabývám nalezením takového prostoru a navrhuji způsob, jak jej ve svůj prospěch využít.



## Teoretická část

V teoretické části práce se nejprve zaměřím na definici a členění pro tuto práci klíčového pojmu – na inovaci. Následně pozornost přesunu k pojmu strategie, na který navazuje výklad jedné z jeho interpretací – strategie modrého oceánu. Tato metafora pro vodní plochu vystihuje klidný a zatím neobjevený tržní prostor slibující vysoký růst i zisky. Vysvětlím myšlenku, zvanou hodnotová inovace, na které se strategie modrého oceánu zakládá a popíši dva základní analytické nástroje, zvyšující pravděpodobnost úspěchu v modrých oceánech. V závěru teoretické části je ještě zařazena stručná kapitola o marketingu – jeho historickém vývoji a současném pojetí.

### Co je inovace?

Nejprve si definujeme samotný pojem inovace, který občas bývá zaměňován s pojmem invence. Invenci chápeme jako určitou tvůrčí aktivitu, vedoucí ke změnám a novinkám. Ovšem ne všechny myšlenky, nápady a vynálezy se dočkají realizace. Ty invence, jenž jsou realizovány a dosáhnou komerčního využití, nazýváme inovace. Faktor realizace je proto hlavním rozdílem mezi invencí a inovací.[1]

Základní definici lze také nalézt v tzv. Oslo manuálu<sup>1</sup>. Oslo manuál za inovace označuje „implementaci nových nebo významně zlepšených produktů (zboží nebo služeb) nebo procesů, nových marketingových metod nebo nových organizačních metod v činnosti firmy“ (volně přeloženo autorem).[2] Inovace se pokládá za realizovanou uplatněním nového nebo zlepšeného produktu na trhu nebo použitím nové výrobní technologie.[3]

Z definice plyne, že inovace mohou nabývat různých forem. Oslo manuál ve své třetí edici rozlišuje mezi následujícími čtyřmi typy inovací (pojmy jsou volně přeloženy autorem):

1. Produktová inovace – zavedení nového nebo významně vylepšeného výrobku nebo služby. Zahrnuje zlepšení technických specifikací, komponent, materiálů, použitého softwaru, uživatelské přívětivosti nebo jiných funkčních vlastností produktu.
2. Procesní inovace – implementace novinky nebo významného zlepšení metod v produkci a doručování produktů nebo služeb. Zahrnuje i výrazné změny v technice, vybavení nebo software.
3. Marketingová inovace – zavedení nové marketingové metody zahrnující výrazné změny v designu, balení, umístění produktu nebo jeho ceny.
4. Organizační inovace – implementace novinky ve způsobu firemního řízení, organizace pracoviště nebo ve vnějších vztazích firmy.

---

<sup>1</sup> Oslo manuál je rámcový soubor pokynů používaných při tvorbě mezinárodně srovnatelných ukazatelů o inovacích. Je vytvořený pod záštitou Evropské komise a OECD.[3]

Jako inovaci tedy označujeme proces, v průběhu kterého je nápad nebo vynález transformován do nového nebo zlepšeného, komerčně úspěšného produktu nebo služby, který uživateli přináší hodnotu nebo nové marketingové a organizační metody, která přináší hodnotu podniku. Inovace patří mezi jeden z hlavních prvků, tvořící konkurenční výhodu firmy. Proto mají zcela zásadní význam pro podnikovou strategii.

## Strategie

Pojem strategie je znám již z dob starověkého Řecka. Byl užíván ve vojenství, při plánování vojenských operací a při vymezování dlouhodobých cílů. V 60. letech 20 století se pojem začal užívat také v nevojenských oblastech, zejména v podnikové praxi a v oblastech řízení.[4]

Jelikož je pojem strategie tak starý, existuje pro něj v současnosti velké množství definic. Například Oxford dictionary<sup>2</sup> definuje pojem takto: „A plan of action designed to achieve a long-term or overall aim“. Autorem volně přeloženo jako „plán činností, navržený pro dosažení dlouhodobých cílů“. Mnoho autorů přichází se svým výkladem a důraz dávají na rozdílné aspekty. Třeba Michael Porter, ve své práci „What is strategy“, definuje strategii jako „tvorbu unikátní a hodnotné pozice, kde jsou všechny činnosti firmy vzájemně provázané a nějakým způsobem se liší od aktivit konkurence“.[5]

Porter také upozorňuje na nutnost rozlišovat mezi strategií a provozní efektivitou. Pojmem provozní efektivita rozumí „schopnost firmy vykonávat podobné činnosti lépe, než to dělají odvětvoví rivalové“.[5] Tento přístup může být zdrojem krátkodobé konkurenční výhody, nelze jej však ztotožňovat se strategií. Soutěž založená pouze na provozní efektivitě je totiž dlouhodobě neudržitelná a vede k vzájemné imitaci mezi konkurenty. Výsledkem je tlak na náklady, klesající zisky a homogenizace odvětví.

Každá dobrá strategie by měla mít několik klíčových vlastností. Podle Kim a Mauborgne je to: jasné zaměření, rozdílnost a působivá slovní charakteristika, resp. slogan.[6] Pro Portera jsou těmito důležitými vlastnostmi: jedinečná pozice, vzájemná provázanost činností a jejich rozdílnost od konkurence.[5] Přestože se Kim a Mauborgne vůči Porterovi ve své knize „Strategie modrého oceánu“ často vymezují, na vlastnostech dobré strategie se překvapivě blíží shodě. Následující kapitola přiblíží, o čem že zmíněná strategie modrého oceánu je.

## Koncept strategie modrého oceánu

Pojmy rudý a modrý oceán představují metaforu k tržnímu prostoru. Rudé oceány reprezentují všechna v současnosti existující odvětví – známý tržní prostor – v nichž jsou

---

<sup>2</sup> <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/strategy>

hranice odvětví i pravidla hry pevně daná a hráči akceptovaná. Principem je nelítostný konkurenční boj, při kterém se firmy snaží předčít své soupeře. Jedná se o hru s nulovým součtem – získat větší tržní podíl lze jen na úkor soupeřů. Díky pevně stanoveným hranicím se tržní prostor rychle zaplňuje a zisky i vyhlídky na růst se snižují.

Modré oceány naproti tomu představují všechna v současnosti neexistující odvětví – neznámý a dosud nevyužitý tržní prostor. Poptávka je v modrých oceánech nově vytvářena místo toho, aby se o ni bojovalo. A konkurence je irelevantní, jelikož zatím nejsou stanovena pravidla hry. V takovémto prostoru se pak otevírá příležitost pro rychlý a vysoce ziskový růst.

Kim a Mauborgne v zásadě rozlišují mezi dvěma druhy pojetí strategie – strukturalistickým, o němž se opírá strategie rudého oceánu a rekonstrukcionalistickým, na němž je založena myšlenka hodnotové inovace.[6]

## Dva druhy pojetí strategie

Strukturalistické a rekonstrukcionalistické pojetí strategie se v zásadě liší v pohledu na vztah, který se nachází mezi odvětvovou strukturou a strategickým jednáním subjektů působících v odvětví.

Strukturalistické pojetí strategie vychází z toho, že trh je strukturován a tato struktura je daná a neměnná. Převládá orientace na konkurenci, kdy firmy bedlivě sledují své soupeře a navzájem se imitují. Hra má nulový součet, kde úspěchu lze dosáhnout jen na úkor konkurence. Výsledkem je pomalý růst, statické nebo klesající ceny, velký tlak na náklady a odvětví postupně směřuje k homogenizaci. Změny celého systému přicházejí z vnějšku a mohou jimi být například ekonomické změny nebo převratné technologické objevy.

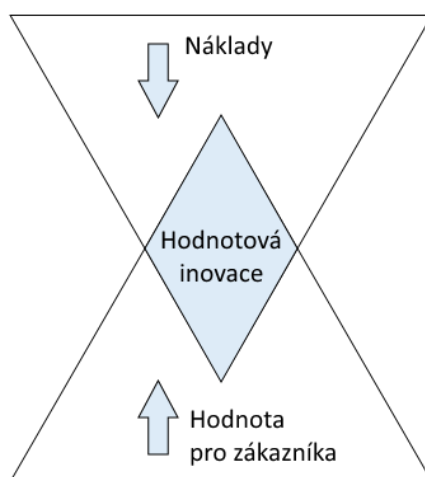
Rekonstrukcionalistické pojetí strategie naopak předpokládá, že hranice trhu jsou pouze v mysli lidí a že existující tržní struktury lze prolomit a rekonstruovat. Za touto virtuální hranicí leží spící, nevyužitá poptávka, která čeká na probuzení. Rekonstrukce je dosaženo oproštěním od myšlenkových stereotypů, porušením tradiční struktury odvětví, odklonem od konkurenčního jednání a zaměřením se na hodnotovou inovaci – vytvořením skokového přírůstku hodnoty.

## Hodnotová inovace

Základním kamenem strategie modrého oceánu je myšlenka, nazvaná *hodnotová inovace*. Podle Kim a Mauborgne hodnotová inovace představuje „způsob uvažování o strategii i o způsob její realizace – jejím výsledkem je vytvoření modrého oceánu a získání odstupů od konkurence“.[6] Princip spočívá v odklonu od boje s konkurencí a zaměřením souboru firemních činností na skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka i pro firmu. Tím vyřadí konkurenci ze hry a otevrou si tak „svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor.“

Hodnotová inovace klade stejný důraz jak na hodnotu, tak na inovaci. Hodnotou bez ohledu na inovaci je v tomto případě myšleno přírůstkové vytváření hodnoty neboli provozní efektivita. Kim a Mauborgne i Porter se shodují, že zvyšování provozní efektivitě nějakou hodnotu skutečně přináší, nestačí však k tomu, aby firma zásadně vynikala mezi konkurenty.[5][6] Inovace bez zřetele na hodnotu má zase sklon k tržnímu průkopnictví a zákazníci buď nejsou schopni novinku přijmout, nebo za ni nejsou ochotni zaplatit.

Myšlenka hodnotové inovace popírá jedno z běžně přijímaných dogmat, které podniky staví před volbu mezi přidanou hodnotou a nízkými náklady. Osterwalder tvrdí, že firmy přirozeně směřují k minimalizaci nákladů, nicméně čelí strategickému rozhodnutí. Zda zákazníkovi nabídnou podobnou hodnotu za nižší cenu než konkurence nebo pro zákazníka vytvoří vyšší hodnotu, ovšem s vyššími náklady.[7] Kim a Mauborgne oponují, že rozhodnutí mezi zdánlivě vylučujícími se možnostmi není nutné akceptovat a lze jít cestou odlišení i nízkých nákladů současně.[6] Následující obrázek ilustruje smysl hodnotové inovace.



Obrázek 1 - Snaha dosáhnout současně odlišení a nízkých nákladů; zdroj: [6]

Při vytváření modrých oceánů je podstatné právě současné snižování nákladů a zvyšování hodnoty pro zákazníka. Přináší totiž skokový přírůstek hodnoty jak pro firmu, tak pro její zákazníky. „Protože hodnota je pro zákazníka daná poměrem užítka a ceny, a protože zdrojem hodnoty pro firmu je cena a vlastní nákladová struktura, hodnotové inovace lze dosáhnout pouze skrze správné sladění užítka, ceny a nákladů“.[6] Vytváření modrých oceánů může být dle Kima a Mauborgne chápáno jako udržitelná strategie právě kvůli tomuto systémovému přístupu. Následující tabulka vystihuje klíčové znaky strategie modrého a rudého oceánu.

Tabulka 1 - Strategie rudého oceánu vs. strategie modrého oceánu; zdroj: [6]

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřadte konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte jí.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uvedte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uvedte celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady

## Shrnutí

V této kapitole jsem se zabýval pojmem strategie. Pojem jsem si definoval, popsal jsem, na čem se dobrá strategie zakládá a zmínil jsem rozdíl mezi strategií a provozní efektivitou. Dále jsem shrnul základní myšlenky a principy strategie modrého oceánu a vysvětlil pojem hodnotová inovace.

V další kapitole se blíže podíváme na základní analytické nástroje, zvyšující pravděpodobnost úspěchu v modrých oceánech. Jejich cílem je na maximum rozšiřovat možné příležitosti a minimalizovat případná rizika při formulaci a realizaci strategie modrého oceánu.

## Analytické nástroje a systémové rámce

Kim a Mauborgne tvrdí, že většina v současnosti dostupných analytických nástrojů a frameworků se věnuje úspěchu ve vodách rudých oceánů.[6] Proto ve své knize nabízí praktickou metodologii (analytické nástroje a systémové rámce), vhodnou pro formulování a realizaci strategie modrého oceánu. Mezi dva základní nástroje patří: *obraz strategie (strategy canvas)* a *systémový rámec čtyř aktivních opatření (four actions framework)*.

### Obraz strategie

Jedná se o základní analytický nástroj strategie modrého oceánu, sloužící ke grafickému zachycení současné situace ve známém tržním prostoru. Plní několik účelů. Za prvé pomáhá identifikovat faktory, na které se zaměřuje a do nichž investuje konkurence. Za druhé odhaluje, co zákazník získává z existujících nabídek na trhu. A za třetí pomáhá s tvorbou vlastního modrého oceánu, tedy změnou orientace z konkurence na alternativy a ze současných zákazníků na dosavadní nezákazníky.

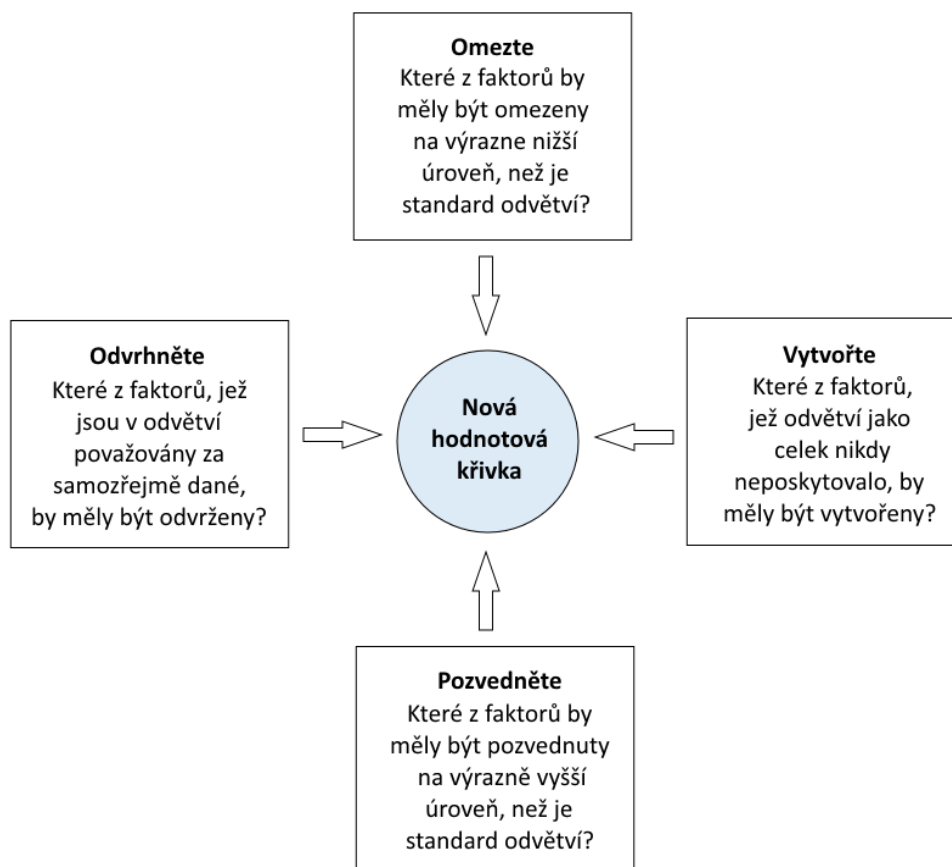
Obraz strategie tvoří dvě osy. Na vodorovné ose jsou zachyceny faktory, které jsou základem konkurenčního jednání v odvětví. Na svislé ose je vyjádřena úroveň nabídky, které se zákazníkům dostává u jednotlivých faktorů. Platí, že čím vyšší úroveň u příslušného faktoru, tím vyšší hodnota pro zákazníka a tím vyšší finanční nákladnost (i v případě ceny). Křivka v tomto souřadnicovém systému se nazývá hodnotová křivka. „Hodnotová křivka je grafickým vyjádřením výkonnosti firmy vzhledem k jednotlivým faktorům.“[6]

Když sestavíme obraz strategie pro libovolný trh a zaneseme do něj hodnotové křivky jednotlivých hráčů, často to vede k zajímavému zjištění. V rámci odvětví mnohdy existuje jen pár strategických skupin, jejichž zaměření a hodnotové křivky jsou si velice blízké. To vede soupeře ke zvyšování provozní efektivity, tedy snaze nabídnout více za méně. Z předchozích odstavců víme, že tento přístup se nedá považovat za strategii a že nevede k dlouhodobé prosperitě. Způsob, jak obejít konkurenci a vytvořit si svůj modrý oceán nabízí druhý základní analytický nástroj – systémový rámec čtyř aktivních opatření.

### **Systémový rámec čtyř aktivních opatření**

Tento systémový rámec může být použit k rekonstrukci skladby prvků hodnoty pro zákazníka a k načrtnutí nové hodnotové křivky.

Myšlenka hodnotové inovace ukázala, že pro úspěch není nutné podléhat vylučovacímu rozhodnutí mezi odlišením a nízkými náklady. Naopak k docílení skokového přírůstku hodnoty je doporučeno volit oba směry současně. Za prvé je nutné vědomě omezit nebo odvrhnout některé faktory, které jsou v odvětví považovány za samozřejmé. To umožní ve srovnání s konkurencí snížit náklady. A za druhé je potřeba některé faktory pozvednout nebo vytvořit úplně nové. Tím je možné dosáhnout zvýšení hodnoty pro zákazníka a vytvoření nové poptávky. A totéž potvrzuje Porter – pro vytvoření dobré strategie je nutné činit kompromisy a rozhodnutí co dělat a co ne.[5]



Obrázek 2 - Systémový rámec čtyř aktivních opatření; zdroj: [6]

## Shrnutí základních nástrojů

Dva uvedené nástroje – obraz strategie a systémový rámec čtyř aktivních opatření – patří mezi základní analytické prostředky, důležité pro formulování a realizaci strategie modrého oceánu. Tyto nástroje dále využijí v praktické části své práce. Než k ní však přejdeme, zaměříme se ještě na jeden důležitý pojem, který dnes neodmyslitelně patří k chodu a řízení společnosti – marketing.

## Marketing

Jedná se o v současnosti široce užívaný pojem, popisující způsoby interakce mezi firmou a jejími zákazníky. Světlík definuje marketing jako „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“.[8] Jde tedy o proces, zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka.

Podstatou dnešního marketingu je orientace na zákazníka. Dle Kotíkové a Zlámalové lze pozorovat vývoj firemních orientací na historickém vývoji podnikatelských koncepcí.[9]

Jednotlivé koncepce představují odlišné filosofie, které firmy používají pro své marketingové aktivity. Jedná se o koncepci výrobní, prodejní a marketingovou.

## Marketing v kontextu vývoje podnikatelských koncepcí

### Výrobní koncepce

Jedna z nejstarších koncepcí, kterou se výrobci řídili, předpokládá, že spotřebitelé upřednostní široce dostupné a zároveň levné výrobky.

### Prodejní koncepce

Pozornost výrobců se přesouvá z výroby na prodej, kdy je třeba na nasyceném trhu aktivně vyhledávat potenciální zákazníky a přesvědčit je o kvalitě svého výrobku.

### Marketingová koncepce

Primárně jde o zákazníky, protože zisku je dosaženo prostřednictvím uspokojení jejich potřeb. Tato koncepce vychází z přesně definovaného trhu a čerpá informace od potenciálních i současných zákazníků a chce nabídnout celou škálu produktů, individuálně cílených na určité skupiny zákazníků.[10]

Následující tabulka vývoj názorně ilustruje.

Tabulka 2 - Vývoj podnikatelských koncepcí; zdroj: [9]

	KONCEPCE VÝROBNÍ	KONCEPCE PRODEJNÍ	KONCEPCE MARKETINGOVÁ
Tržní situace	Poptávka > nabídka	Poptávka < nabídka	Poptávka < nabídka
Vymezení	Zvyšování objemu prodeje a snižování výrobních nákladů	Propracované techniky prodeje, důraz na distribuční systémy, cenová politika	Výzkumy trhu, orientace na zákazníka a poznání jeho potřeb, dlouhodobost aktivit
Východisko	Výrobní základna		Trh, zákazník, služba
Způsob	Standardizace organizace	Prodej	Marketingová koordinace

## Nová ekonomika

Pojem „nová ekonomika“ (New Economy) je výsledkem přechodu od ekonomiky založené na výrobě k ekonomice orientované převážně na služby. Reflektuje změny, proběhnuvší v poslední dekádě minulého století. Tradiční hmotné statky ztrácí na důležitosti nebo úplně pozbývají významu a klíčovým prvkem úspěchu se stávají informace.



Kotíková a Zlámal tvrdí, že se zásadně změnila podoba obchodu, podnikání i vzájemná komunikace lidí. A protože marketing je ve velké míře ovlivňován změnami v ekonomice, proměnil se také.[9]

Základními prvky tradičního marketingu jsou standardizace produktů i následného servisu, zákazník je vnímán jako nestálý prvek a kritériem úspěchu je získat víc zákazníků. Naproti tomu základním prvem nového přístupu k marketingu je konkrétní, „individuální“ zákazník, pro kterého jsou určeny konkrétní produkty a služby. Kritériem úspěchu je mít stabilní zákazníky a růst společně s nimi. Rozdíly lze porovnat v následující tabulce.

Tabulka 3 - Srovnání tradičního a nového přístupu k marketingu; zdroj: [9]

	TRADIČNÍ MARKETING	NOVÝ PŘÍSTUP K MARKETINGU
Produkt	Standardizace	Individualizace
Zákazník	Vnímán jako nestálý prvek	Konkrétní zákazník
Kritérium úspěchu	Získat víc zákazníků, zvyšovat objem prodeje	Mít stabilní zákazníky a růst společně s nimi

Dle Kotíkové a Zlámala jsou pro současnou etapu rozvoje marketingu charakteristické následující prvky:

- Dynamicky roste význam internetu pro podnikání a obchodování (e-commerce a e-business),
- Roste význam segmentace zákazníků, přičemž důležitým kritériem segmentace se stává chování zákazníků,
- Hlavním nástrojem řízení je zákaznická databáze,
- Velká pozornost je věnovaná hodnotám, které oceňuje zákazník,
- Tržní podíl je nahrazován podílem u zákazníka,
- Budování a řízení značek.[9]

## Shrnutí

V této kapitole byl stručně popsán pojem marketing a smysl marketingové podnikatelské koncepce. Věnoval jsem se také pojmu nová ekonomika a nový přístup k marketingu jsem srovnal s tím tradičním. Velmi důležitá je zmínka o rostoucí hodnotě dat a informací v dnešní ekonomice, se kterou budu dále pracovat.

## Praktická část

Pro praktickou část bakalářské práce, tedy návrh samotné inovace, jsem si vybral odvětví vína. V tomto odvětví se chvíli pohybuji a nejen mou domněnkou je, že data a informace o vínech (hodnocení, názory apod.) nejsou v současnosti využívána tak, jak by mohla být.

Jelikož se jedná se o poměrně širokou a pro mnoho lidí neznámou oblast, na začátek čtenáře uvedu do souvislostí. Stručně vylíčím historii vinohradnictví a vinařství, pak se podívám na globální trh s vínem dneška a poté shrnu inovace, které v sektoru vína v současnosti probíhají nebo které se v nedávné době udály. Následuje analýza provedeného výzkumu trhu, složeného ze dvou částí – vyhodnocení dotazníku a strategická analýza elektronických systémů pro hodnocení vín. Nakonec s pomocí principů a nástrojů představených v teoretické části práce zformuluji strategii pro inovativní projekt a nastíním vizi projektu.

## Víno v globálním měřítku

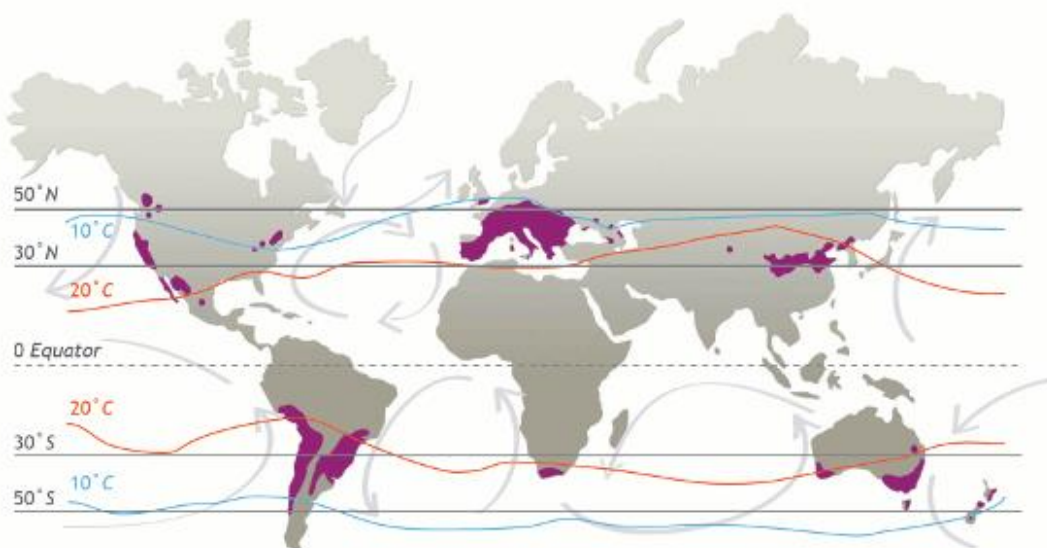
Víno se stalo součástí kulturního dědictví, je to mezinárodní symbol veselí a v neposlední řadě jde o globální průmyslové odvětví, jehož celosvětový roční obrat činí zhruba 28,3 miliard Eur.[11] Jak se nápoj, jež je pouze zkvašenou šťávou z hroznů, stal tím vším?

### Stručná historie

Réva vinná patří mezi nejstarší kulturní plodiny. Před asi sedmi tisíci lety na území dnešního Iránu, Gruzie i Ázerbajdžánu pěstovali víno Sumerové a jsou tak prvními doloženými vinaři. Pěstování révy se dále šířilo po celém Blízkém východě a oblasti Středozemního moře. Ve středověku bylo víno doménou církve, klášterů a šlechty, a díky církvi se zkvašený nápoj z hroznů rozšiřoval po Evropě. V novověku, v období 16. a 17. století, se spolu s dobyvateli a kolonizátory víno dostalo mimo Evropu – do Nového světa. V 18. století se již ve velkém používaly skleněné lahve a korkový uzávěr. V 19. století byl panem Pasteurem popsán princip fermentace, na což navázalo osvojení si kontrolovaného kvašení. Také se v Bordeaux vyvinul dnešní standard – láhev o objemu 0,75 l. Války a hospodářská krize v 20. století vinařskému průmyslu neprospěly, ale toto období je také spojeno s mechanizací, industrializací, masovou výrobou a zaváděním moderních technologií.

Vínu z Nového světa trvalo dlouho, než se dokázalo plně rozvinout. Léta trvalo přesvědčení, že vína ze Starého světa jsou, co se týče kvality i chuti, prostě lepší. Zlom nastal na slepé ochutnávce v Paříži v roce 1976 – vína z Kalifornie se umístila před francouzskými v kategorii červeného i bílého. Názor na vína z Nového světa se celosvětově změnil a Starý svět se mohl jen bránit – reputace byla poškozena, domácí trh ochaboval a o starých,

tradičních technikách se začalo pochybovat. Tyto faktory připravily půdu pro globální trh s vínem dneška.



Obrázek 3 - vinařské oblasti světa; zdroj: [12]

## Vliv globalizace

Globalizace není v odvětví vína žádnou novinkou - s vínem se obchoduje již tisíce let. Až do nedávna byl ovšem obchod s vínem relativně lokální, kdy od sebe byli producenti ze vzdálených zemí izolovaní.

V posledních pár dekádách však vliv globalizace významně vzrostl. Jedním z indikátorů je nárůst exportovaného vína vůči celkové produkci. Tento poměr v devadesátých letech vzrostl z 15 % na 25 % [14] a dnes dosahuje již 38 %.[11] Je to tím, že produkce vína je v posledních letech vcelku konstantní, ovšem mezinárodní obchod v objemu i hodnotě stále roste.

Jak je na tom s exportem a importem vína deset největších světových producentů zemí lze odečíst z obrázku níže – z rozdílu produkce a spotřeby. Těchto deset zemí je zodpovědných přibližně za 80 % světové produkce vína.

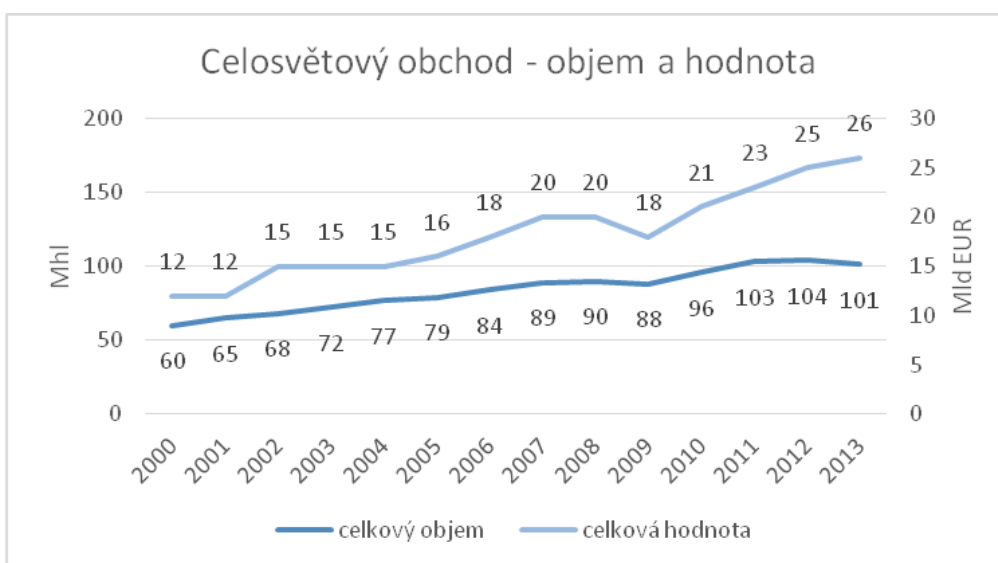
Jak moc si který národ „užívá“ pití vína může naznačit roční spotřeba vína na hlavu. Mezi jednotlivými státy jsou výrazné rozdíly kvůli ekonomickým, geografickým a kulturním důvodům. Rozhoduje také počet obyvatel, což potvrzuje Vatikán, který v roce 2014 obhájil prvenství s 54,3 l vína na obyvatele za rok. První velkou vinařskou zemí byla na šestém místě Francie (42,5 l), Itálie skončila třináctá (33,3 l), Německo devatenácté (24,8 l), Španělsko třiatřicáté (21,3 l) a třeba Spojené státy s 10,3 l se umístily na dvaasedesátém místě. Spotřeba vína „per capita“ však není všeříkající ukazatel, kde příkladem může být

Čína s pouhými 1,18 l na obyvatele za rok. Zároveň je však Čína mezi top 10 světovými producenty i konzumenty vína.[13]

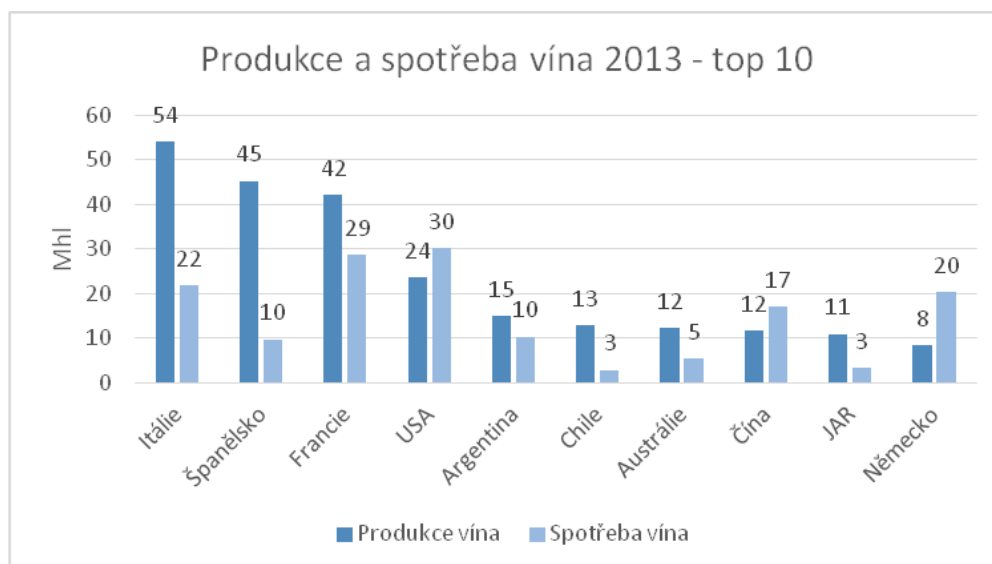
Zkratky: mhl – milion hektolitřů, mld – miliarda, EUR – euro.



Obrázek 4 - Zdroj: [23]



Obrázek 5 – Zdroj: [23]



Obrázek 6 - Zdroj: [23]

Sílicí globalizace trhu s vínem, jak je vidět z růstu mezinárodního obchodu, překvapivě neměla za následek homogenizaci tohoto odvětví. Ve vinařském průmyslu je nejmenší koncentrace firem ze všech odvětví nápojového průmyslu. Anderson cituje výzkum Rabobank z roku 1990, z něhož vyplývá, že tři největší světové vinařské společnosti mají v součtu podíl na trhu jen 6 %. Pro srovnání – u piva je to 35 %, u destilátů 42 % a u nealkoholických nápojů dokonce 78 %.[14] (volně přeloženo autorem). V národním měřítku je to trochu jinak – například pět největších amerických výrobců má na produkci vína v USA podíl okolo tří čtvrtin, v Austrálii je to podobné a třeba v Argentině vyrobí pět největších národních vinařství asi polovinu celostátní produkce. V Evropě, i tam, kde působí velká družstva, je tato koncentrace mnohem nižší. [14] (Volně přeloženo autorem).

Jak ukázal Bruwer a kolektiv ve svém výzkumu australského trhu, mezi konzumenty vína existují značné rozdíly v chování a životním stylu.[15] Stává se, že s jídlem roste chuť a nenároční pijani se snadno mohou vyvinout v nadšené znalce. Ti vyžadují pestrou nabídku, vybírají si mezi vinaři a odrudami, mezi zeměmi i regiony a zajímá je i příběh konkrétního vína. Tato záliba a upřednostňování diferencovaných produktů, spolu s nekonečnými možnostmi pro experimentování, jež mají vinaři, by i do budoucna mohla zajistit stávající rozmanitý a nehomogenní trh. Existující malá a střední vinařství tak budou doplňovat korporátní značky typu Pernod Richard nebo E. & J. Gallo.

## Shrnutí

Trh s vínem v nedávné době silně ovlivnila globalizace. Následkem je, že se celé odvětví postupně mění. Od osmdesátých let dvacátého století sice celosvětová produkce i spotřeba vína průběžně klesá, mezinárodní ochod ale poslední dekády stabilně roste. Na export už

míří více než třetina veškerého ve světě vyprodukovaného vína, a jeho hodnota je ještě vyšší.

Změnilo se složení největších a nejdůležitějších trhů, kde producenti z Nového světa dohání tradiční evropské vinařské země. A změnil se i způsob podnikání a marketingu, jelikož zásadně vzrostla důležitost informací.

Zvláštností vinařského průmyslu je velmi malá koncentrace firem. Na celosvětovém trhu s vínem je překvapivě mnoho hráčů, ale žádný opravdový gigant typu Coca-Cola. Síla globalizace může urychlit spojení, akvizice a aliance mezi vinařstvími, nicméně úspěch korporátních značek na globálním trhu poskytne nový prostor pro malá rafinovaná vinařství, která si umí najít své zákazníky.

Teď se podívejme, jaké jsou trendy a které inovace v posledních letech změnily a mění tento trh.

## Inovace v sektoru vína

V každém odvětví existuje prostor pro inovaci. Podívejme se na sektor individuální dopravy v Americe, který na začátku dvacátého století proměnil Henry Ford. Se svým Modelem T vyvrátil přesvědčení mnoha lidí, že nejlepším dopravním prostředkem je a vždy bude kůň. Povedlo se mu vytvořit modrý oceán v odvětví výroby automobilů. V 30. letech ve stejném odvětví vytvořila modrý oceán společnost General Motors (GM). Oproti relativně nudnému a standardizovanému Model T od Fordu na trh GM chrlilo spousty vozů s různým zaměřením a neotřelým designem. Následně v letech sedmdesátých zaznamenaly úspěch Japonské praktické a ekologické vozy. A dnes se v tomto sektoru dějí další změny. Příkladem může být rostoucí popularita car-sharingu (sdílení aut) nebo miliardový startup Uber, vytlačující klasické taxislužby.

Podobné změny lze pozorovat i v odvětví vína. Přestože je vinařství považováno za starověké řemeslo s dlouhou historií, v současné době se tento sektor dynamicky rozvíjí a objevuje se v něm řada inovací. Velké změny nastaly po poslední vlně globalizace v 80. letech 20. století a následně s rozvojem informačních technologií. Novinky v odvětví počítají všichni – pěstitelé, výrobci, obchodníci i koncoví spotřebitelé.

Identifikované inovace rozdělím podle Oslo manuálu do čtyř kategorií, mezi produktové, procesní, marketingové a organizační inovace.

## Produktové inovace

Do této kategorie spadají novinky a významná zlepšení produktů nebo služeb. Vzhledem k dlouhé historii výroby vína by se mohlo zdát, že v tomto odvětví už není co inovovat. Opak je ale pravdou a na trh jsou v posledních letech uváděny jak nové produkty, tak služby.

Lze pozorovat jasnou snahu producentů rozšířit poptávku a zaujmout dosavadní nezákazníky. Jedná se třeba o konzumenty se specifickým životním stylem, pro něž jsou určena například bio vína, vyrobená z hroznů pěstovaných podle pravidel ekologického zemědělství, nebo veganská vína, vyrobená bez použití čířidel živočišného původu. Další skupinou potenciálních zákazníků jsou konzumenti jiných alkoholických nápojů (piva, lihovin, koktejlů). Vínu se mohou vyhýbat mimo jiné proto, že se domnívají, že je víno příliš sofistikovaným a okázalým nápojem. Bojí se, že nedokáží docenit jeho kvality a senzorické vlastnosti. Těm jsou určena vína s jednodušší, líbivou chutí a s „faktorem zábavy“, která nabízí například značka [yellow tail] firmy Casella Wines. Jiný příklad vína, jako stylového drinku na párty je modré víno od značky Gik. Následuje skupina abstinentů, řidičů a lidí, kteří víno nepijí ze zdravotních důvodů. Těmto skupinám se výrobci snaží nabídnout alternativu ke klasickým nealkoholickým nápojům a oslovit je prostřednictvím nealkoholických vín nebo vín se sníženým obsahem alkoholu. Příkladem může být Ariel Vineyards se svými nealkoholickými víny Chardonnay a Cabernet Sauvignon.

Vinaři soustavně experimentují s vzájemnými kombinacemi hroznů z různých odrůd (kupáž/cuvée) a pěstitelé šlechtí odrůdy nové. Protože jsou zmíněné metody známy celá staletí, dle mého názoru se v tomto případě se o inovace v pravém slova smyslu nejedná. Takovýto produkt lze ovšem chápat jako způsob, jak se na přeplněném trhu s vínem odlišit a upozornit na sebe, tedy spíše jako marketingovou inovaci.

Nelze opomenout novinky v podobě webových a mobilních aplikací. V současnosti má přístup k internetu více než 3,17 miliardy lidí – to je více než 40 % světové populace.[16] Počet nových uživatelů se stále zvyšuje a vypadá to, že se tento trend jen tak nezastaví. Přirozeně proto na internetu vzniká spousta projektů a webových služeb. Týká se to všech odvětví, sektor vína nevyjímaje. Softwarové nástroje vyvinuté speciálně pro výrobce (pěstitelé a vinaře) patří v kontextu Oslo manuálu mezi procesní inovace a ještě o nich bude řeč. Zde zmíním webové a mobilní aplikace, určené především pro koncové spotřebitele.

Trh s vínem je nepřehledný a není lehké se na něm orientovat, v tom je však i jeho půvab. Existuje obrovské množství producentů, značek, druhů jakosti, možných certifikací, národních klasifikací atd. Málokdo se v tomto zdánlivém chaosu vyzná. Řada služeb a aplikací se tak snaží situaci na trhu zpřehlednit.

Jedním z příkladů, jež se snaží vnést řád do sektoru vína je portugalský AVIN ([www.avin.cc](http://www.avin.cc)). Klade si za cíl každému vínu přiřadit unikátní třináctimístný kód. Podobně jako ISBN kód

jednoznačně určuje knihu, tak AVIN slouží k jednoznačné identifikaci vína. Zatím spolupracuje s 7500 vinařstvími a AVIN kód má na své etiketě asi 30 milionů vín převážně z Portugalska a Španělska. Služba dále poskytuje webový katalog vín a API pro jeho další využití. Cílí jak na business, tak na koncové spotřebitele.

Mezi další softwarové projekty patří edukativní aplikace pro nováčky ve světě vína. Jde o jakési kapesní rádce nebo sommelieriery. Uživatelé poskytují informace o vínech, o odrůdách, učí správnou výslovnost odborných termínů nebo umí poskytovat rady ohledně vhodného párování odrůd s jídly. Některé poskytují i audio-vizuální tutoriály a články s vinařskou tematikou, jiné pomohou krok za krokem vybrat víno dle chuťových preferencí nebo pro určitou událost. Příkladem jsou aplikace HelloVino, Plonk, The Wine Coach.

Pro pokročilejší uživatele – milovníky vína – jsou k dispozici odlišné aplikace, jejichž středobodem je obsáhlá databáze vín. Cílem je otevřít tuto databázi světu a vytvářet a vylepšovat ji spolu s uživateli. Vína tak mohou být obohacena o uživatelská hodnocení, hodnotící poznámky, tipy na párování s jídlem, aktuální ceny apod. S větším počtem aktivních uživatelů se aplikace stává atraktivnější pro uživatele budoucí. Rozdíly mezi aplikacemi jsou ve velikosti databáze, v množství uživatelů (jde ruku v ruce s velikostí DB) nebo v implementovaných funkcionalitách. Mohou být využívány jako osobní katalog vín, nákupní rádce, diskuzní fórum, sociální síť atd. Některé aplikace jsou více katalogem (CellarTracker, Wine-searcher, WS – Wine and Cellar), jiné spíše sociální sítí (Vivino, Delectable, Snooth).

Principiálně se vesměs jedná o vícestranné platformy<sup>3</sup>, mající dvě skupiny zákazníků – uživatele a inzerenty. Uživatelé jsou ti, co tvoří i konzumují obsah a v podstatě jde o různě zapálené konzumenty, počínaje těmi, pro které je nepřeborná nabídka přítěží, po nadšence, kteří si v ní libují. Druhou skupinou jsou vinařství a obchodníci, nabízející uživatelské základně svá vína různou formou reklamy. Pro tuto skupinu tak zmíněné aplikace představují zároveň inovaci marketingovou.

## Procesní inovace

Sem se řadí novinky a změny ve výrobě a distribuci. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, vinařství je odvětví hluboce zakořeněno v tradicích. Nicméně i v tomto odvětví nachází uplatnění nejmodernější technologie a rozsáhlá automatizace.

Jak pěstitelé, tak vinaři přirozeně směřují ke zvyšování provozní efektivity. Ve výrobě se inovuje tak, aby bylo dosaženo vyšší efektivity výroby, nižších nákladů a vyšší kvality výsledného produktu. Vybavení a „quality control“ zaznamenalo obrovský posun. Vinařům

---

<sup>3</sup> Vícestranná platforma je typ strategie, kdy jsou spojeny dvě a více osobitě, avšak něčím příbuzné zákaznické skupiny. Hodnota je vytvářena při průniku těchto skupin.[7]



jsou dostupné nové technologie, které z vína dokáží odstranit těkavé kyseliny, alkohol, ethylacetát, zákal atd. Například odstranění etanolu je proces, který se v minulosti neobešel bez negativního vlivu na výslednou kvalitu vína. Dnes, s novými technologiemi, to není problém a nealkoholická vína se v kvalitě leckdy dokáží vyrovnat těm klasickým (viz <http://www.arielvineyards.com/awards.html>). Otevírá to také nové možnosti pro experimentování s hrozný s vysokou cukernatostí. Nicméně i z nedozrálých hroznů s nízkou cukernatostí je možné bez přislazování a se správnou technologií vyrobit dobré víno.

Inovace se vyskytují také ve vinohradnictví, tedy při pěstování vinné révy. Pěstitelé potřebují komplexní informace o stavu vinice i přesná meteorologická data. Sběr takovýchto dat ve vinici mohou nově zajistit drony, roboti nebo IoT<sup>4</sup> řešení typu TracoVino (viz <http://www.myomegasys.com/index.php/services/tracovino-vineyard>). Producenty zajímají data typu teplota, vlhkost, vlhkost půdy, obsah antokyanů v hroznech, množství dusíku v listech nebo očekávaný výnos. Vyhodnocená data by pěstitelům měla pomoci s rozhodováním při péči o vinohrad, například kdy a jak moc vinice zavlažovat. Cílem těchto novinek je zvýšit výnos a ušetřit na nákladech.

Ve vinařství i v mnoha dalších odvětvích potravinářského průmyslu se již dlouho používají senzory a počítače – kupříkladu při procesu řízené fermentace. V kalifornském vinařství Palmaz Vineyards ([www.palmazvineyards.com](http://www.palmazvineyards.com)) zašli trochu dál a ve výrobě implementovali technologii zvanou sonodenzitometrie, jež byla původně vyvinutá pro ponorky. Jejich systém v podstatě sleduje proces kvašení na molekulární úrovni a na rizikové chování kvasinek dokáže upozornit zaměstnance dříve, než by mohly kvasinky způsobit škodu.

V odvětví jsou také čím dál častěji brány ohledy na udržitelnost a životní prostředí. Je například patrná snaha o recyklaci biologického odpadu, vznikajícího ve vinařství při zpracování hroznů. Někteří producenti, jako třeba Willamette Valley Vineyards v Oregonu, je pečlivě kompostují. Jiní vzniklý odpad používají jako surovinu pro další produkty, jako je grappa, kosmetika nebo oleje.

## Marketingové inovace

Do této kategorie jsou zařazené nové marketingové metody. Může se jednat o významné změny v designu produktu, v jeho balení, ve využití nových prodejních kanálů, v positioningu, v nové cenové strategii apod. Jde o novinky zaměřené na lepší uspokojování zákaznických potřeb.

Na trhu se často objevují novinky v podobě balení. Jedná se jak o zásadní změny, tak o mírná vylepšení a způsoby, jak se odlišit od konkurence. Cesta k odlišení vede třeba přes netradiční design standardní skleněné lahve – prostor k experimentům nabízí etiketa, jež je

---

<sup>4</sup> Internet of Things

prakticky malířským plátnem, tvar láhve, typ uzávěru (šroubovací, skleněná zátka) i záklopka. Mezi novinky se řadí „chytré“ láhve vybavené technologií NFC. NFC čip zakomponovaný do láhve by kupujícímu měl sloužit k ověření, zda kupuje originál nebo falsifikát. Padělání vína představuje hlavně pro prestižní značky velký problém, na který naráží převážně na čínském trhu.[17] Další inovací v podobě balení je alternativa k samotnému sklu. Sklo je sice krásný, ale také křehký a těžký materiál. Víno je dnes stáčeno například do kartonových Tetra Paků, plechovek, plastových sáčků v bag-in-boxech, plastových a papírových lahví nebo nerezových keg sudů – z těch je pak čepováno podobně jako pivo.

Jako inovativní prodejní kanál bych označil službu projektu Dvědeci ([www.dvedeci.cz](http://www.dvedeci.cz)). Jedná se tzv. „tekuté“ předplatné, kdy předplatitel dostane každý měsíc dvě předem neznámá vína. Podobný business model má také americká firma Vinebox ([getvinebox.com](http://getvinebox.com)). Ta každý měsíc svým předplatitelům rozesílá tři decilitrové zkumavky. Dalším příkladem může být inovativní business model společnosti Naked Wines ([www.nakedwines.com](http://www.nakedwines.com)), která kombinuje výrobu vína a crowdfunding.

## Organizační inovace

Mezi organizační inovace patří novinky a významná zlepšení ve vnitřních firemních činnostech, v organizaci práce nebo v externích vztazích. Tyto inovace zvyšují celkovou výkonnost firmy, výsledný produkt ale přímo neovlivňují. Příkladem může být zavedení trainee programů přechod na procesní řízení, implementace skladového hospodářství apod.

Celý proces výroby a distribuce vína dnes může být částečně automatizován nebo robotizován. Také může být podpořen řadou informačních systémů a aplikací. V současnosti se na trhu nachází množství softwaru, specializovaného právě pro pěstitele, vinařství i distributory. Jedná se o SW pro management vinohradu, skladové hospodářství, CRM, POS<sup>5</sup>, e-commerce, atd. Mnoho podobných odvětví (restaurátérství, pohostinství, maloobchodní butiky) si CRM DtC (direct-to-consumer) systémy již osvojilo a aktivně je ve svůj prospěch umí využít. Dobré hotely i restaurace znají své stálé klienty – ví, jakou kávu pijí, které noviny čtou a znají jejich nejoblíbenější jídla. Chápou, důležitost věrných a spokojených zákazníků a snaží se je udržet. Vinařství se ovšem v tomto směru zatím stále vyvíjí.[18]

Jako příklad inovativní webové aplikace, specializované na vinařský průmysl uvedu TMRW Engine (bývalý Vintank). Tato služba kombinuje CRM a monitor dění na webu. Pomáhá klientovi udržet si přehled o chování zákazníků a tom, co lidé říkají o konkrétním víně nebo značce. TMRW Engine poskytuje interface, skrze který může vinařství nebo restaurace komunikovat s lidmi, aktivními napříč webem (sociální sítě, blogy, fóra).

---

<sup>5</sup> Point of Sale – pokladní místo/pokladna

Vinařství mají mnoho možností pro sběr dat. Například při konání ochutnávek si mohou ukládat informace o zákaznících i jejich preference. Stejně tak mají zpětnou vazbu od enologů (enolog je odborník na víno, s rozsáhlými analytickými, technickými i praktickými znalostmi ohledně zpracování hroznů a výroby vína (zdroj: [www.enolog.cz](http://www.enolog.cz))) ve výrobě a od degustátorů ze soutěží (hodnotí vína podle jejich organoleptických vlastností<sup>6</sup>). Často však neví, jak s daty naložit a jak je ve svůj prospěch využít.

## Shrnutí novinek v sektoru vína

Inovace jsou motorem ekonomiky. Každý se ve svém odvětví snaží o získání konkurenční výhody nad ostatními a tím zvýšit své šance na úspěch. I v odvětví vína se v posledních letech inovuje, kde se dá. Změny pocítují producenti, obchodníci i koneční zákazníci. Mnoho inovací balancuje na pomezí dvou i více kategorií, vymezených v Oslo manuálu. Příkladem jsou třeba softwarové projekty, v tomto přehledu zařazené mezi produktové inovace. Pro jednu skupinu představují inovaci produktovou, pro druhou je to inovace marketingová.

V této práci se budu dále soustředit na místo, kde se vinařské řemeslo setkává s odvětvím informačních technologií. Zde se pokusím najít prostor pro inovaci. Následuje tedy podrobnější průzkum této části trhu.

## Výzkum trhu

Každá firma by měla usilovat o co nejlepší znalost prostředí, ve kterém se nachází nebo do kterého hodlá vstoupit. I já jsem provedl výzkum trhu za účelem lepšího porozumění okolnímu prostředí. Jak plyne z předchozí kapitoly, v odvětví vína se objevuje spousta nových, inovativních softwarových nástrojů a webových aplikací. Jeden z rozdílů mezi nimi je v cílové skupině zákazníků. Některé služby jsou zaměřené výhradně na pěstitelé a producenty vína, jiné jsou určeny primárně koncovým zákazníkům – milovníkům vína – a zároveň obchodníkům, jako marketingový nástroj. Otázkou je, existuje služba, která by byla určena primárně expertním hodnotitelům? Profesionálům, kteří se pohybují mezi výrobcí a konzumenty a jsou zodpovědní za odborná hodnocení, doporučení a recenze. Jak se chovají, jak pracují a jaké nástroje používají tito experti (enologové, kritici, odborní degustátoři)?

S odpovědí na tyto otázky mi pomohou výsledky dotazníkového šetření, provedeného právě mezi těmito lidmi. A také podrobnější analýza dvou typů softwarových služeb, souvisejících elektronickým hodnocením vín. První jsou tzv. wine apps (ponechám anglický termín, volně by se dalo přeložit jako aplikace o víně), fungující jako katalog, kapesní sommelier, sociální

---

<sup>6</sup> Charakteristiky, které lze hodnotit lidskými smysly (vzhled, vůně, chuť, teplota atd.)

síť, apod. Druhou kategorií jsou programy pro organizaci elektronické soutěže vín. Začneme tedy dotazníkem.

## Dotazníkové šetření

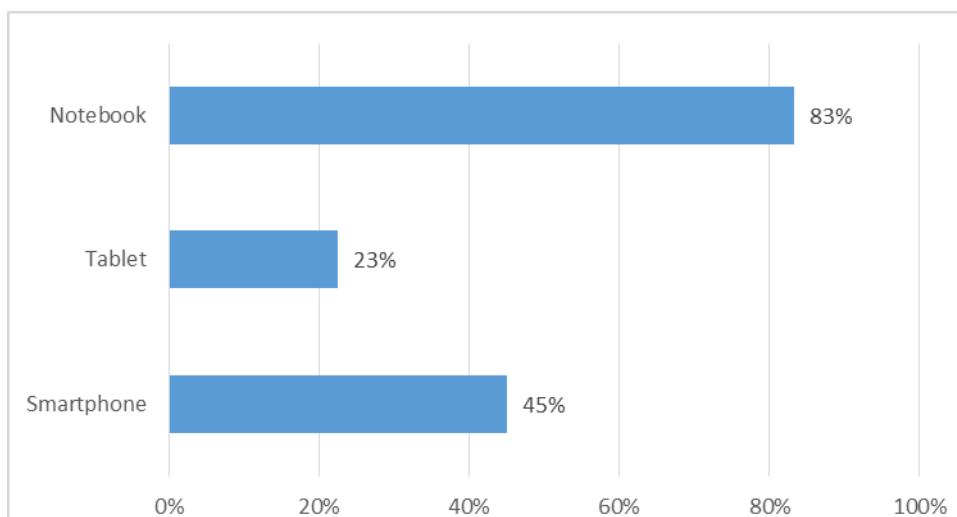
Pro sběr primárních dat jsem využil metodu dotazování. Výzkum probíhal online, s využitím nástroje Google Forms. Dotazník byl anonymní a skládal se celkem ze sedmnácti otázek, kde patnáct otázek bylo uzavřených (checkboxy, multiple choice) a dvě byly otevřené. Jednalo se o kvantitativní průzkum, který probíhal po tři týdny.

Účelem dotazníku bylo zjistit, jak pracují odborní degustátoři a enologové, jejichž pracovní náplní je převážně degustace vín. Zajímalo mě, zda při práci používají nějaký software, jakým způsobem nakládají se svými hodnotícími poznámkami, zda je veřejně publikují a jestli jsou aktivní na sociálních sítích.

Vytvořil jsem dvě jazykové mutace (českou a anglickou), abych mohl porovnat situaci v tuzemsku (ČR a SR) a v ostatních zemích. Dotazník jsem rozeslal nepersonalizovaným hromadným e-mailem s využitím služby Zoho Campaigns. E-maily byly rozeslány ve třech vlnách. První kampaň s dotazníkem v českém jazyce směřovala do Česka a na Slovensko. Byla rozeslána celkem 804 příjemcům. Druhá a třetí vlna hromadných e-mailů šla do zbytku světa. Anglickou verzi dotazníku dostalo v druhé vlně 512 osob, firem nebo institucí z celého světa a následně třetí vlna byla doručena 152 enologům s titulem Master of Wine (MW).

Českou verzi dotazníku vyplnilo celkem 74 respondentů (9,2 %), anglickou verzi vyplnilo dohromady 28 respondentů (v první vlně jen 10, tedy 2 % z 512, ve třetí vlně 18 MW, tedy 11,2 %). V dotazníku jsem se nezaměřoval na demografické ukazatele ze dvou důvodů. Za prvé, protože pro účel tohoto výzkumu nemají význam (neomezují na určitý demografický segment) a za druhé, protože jsem odkaz na dotazník rozesílal konkrétním osobám prostřednictvím emailu. Byli jimi lidé okolo soutěží, publicisté a lidé, kteří již víno někdy někde hodnotili – od profesionálů po vinaře a amatéry.

Na začátku dotazníku jsem se respondentů ptal, s jakými přístroji běžně pracují a jak je používají.

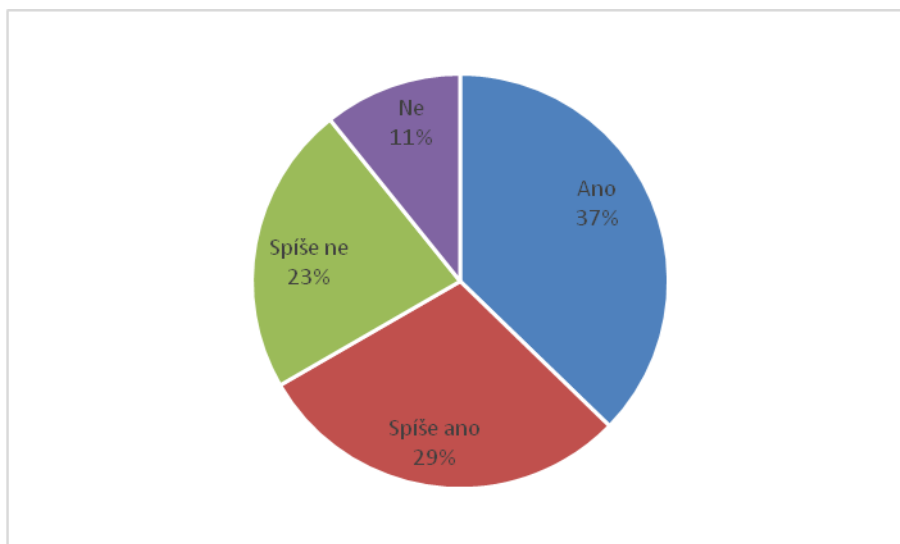


Obrázek 7 - Rutinně používám; zdroj: vytvořeno autorem

Není překvapením, že nejvíce lidí (přes 80 %) rutinně používá notebook. Dále z odpovědí vyplynulo, že přes 40 % lidí používá více než jeden druh přenosného zařízení (desktop v nabídce nebyl).

Další otázka zněla: „Na všech zařízeních rutinně pracuji s kancelářskými aplikacemi“. Měla sloužit k ověření počítačové gramotnosti dotazovaných. Jinými slovy, jestli si lidé navykli využívat pro práci všechna svá zařízení, včetně smartphonu a tabletu. Jelikož na tuto otázku kladně odpověděly téměř tři čtvrtiny respondentů, tak se zdá, že se pro práci neomezují jen na jedno zařízení (například notebook).

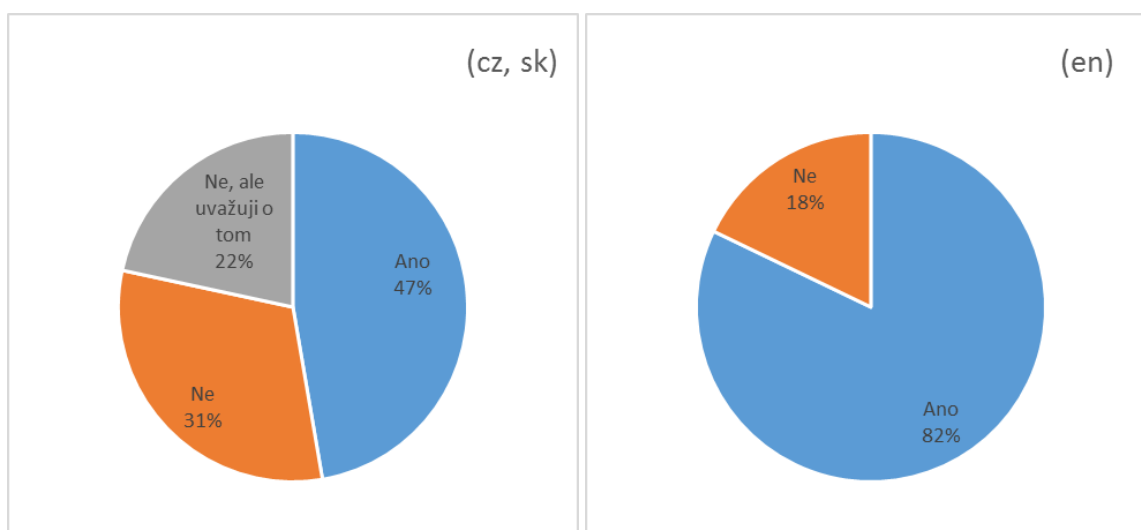
V úvodu bylo rovněž potřeba zjistit, zda je pro respondenta hodnocení vín jednou z jeho hlavních pracovních činností. Cílem této otázky bylo rozlišit profesionály, kteří se hodnocením žíví od těch ostatních. U této otázky je patrný rozdíl mezi daty z české a z anglické verze dotazníku. Zatímco anglická verze byla rozeslána především enologům a soutěžním hodnotitelům, česká verze se dostala také k vinařům. Pro vinaře je ochutnávání a hodnocení vín nedílnou součástí práce, není pro ně však hlavní činností.



Obrázek 8 - Hodnocení vín je jedna z mých hlavních pracovních činností; zdroj: vytvořeno autorem

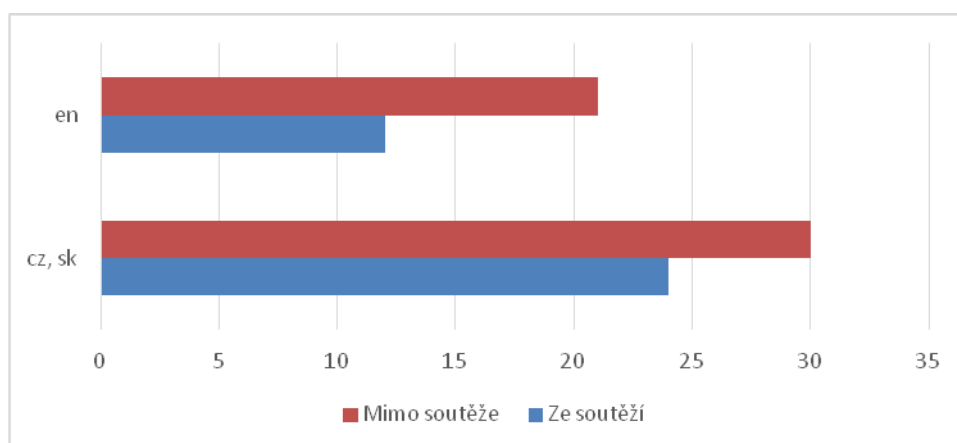
Na otázku „Hodnocení vín je jedna z mých hlavních činností“ odpovědělo kladně celých 25 z 28 zahraničních respondentů (23 – ano, 2 – spíše ano). Naproti tomu v české verzi dotazníku na stejnou otázku odpovědělo kladně jen 43 lidí (57 %). Z toho navíc jen 15 odpovědělo „Ano“ a zbylých 28 „Spíše ano“. Pravděpodobně se tedy výzkumu zúčastnilo 38 profesionálů (enologů, kritiků) a 30 lidí nadšených do vína, kteří se sice zúčastňují soutěží a degustací, ale neživí se tím.

Jedním z dalších cílů dotazníkového šetření bylo zjistit, zda si respondenti zaznamenávají hodnocení vín, která ochutnávají. Pokud ano, navazoval sled několika upřesňujících otázek. Chtěl jsem vědět, jestli si respondenti svá hodnocení zaznamenávají ze soutěží a/nebo mimo soutěže, jaký nástroj k tomu používají a jakým způsobem to dělají.



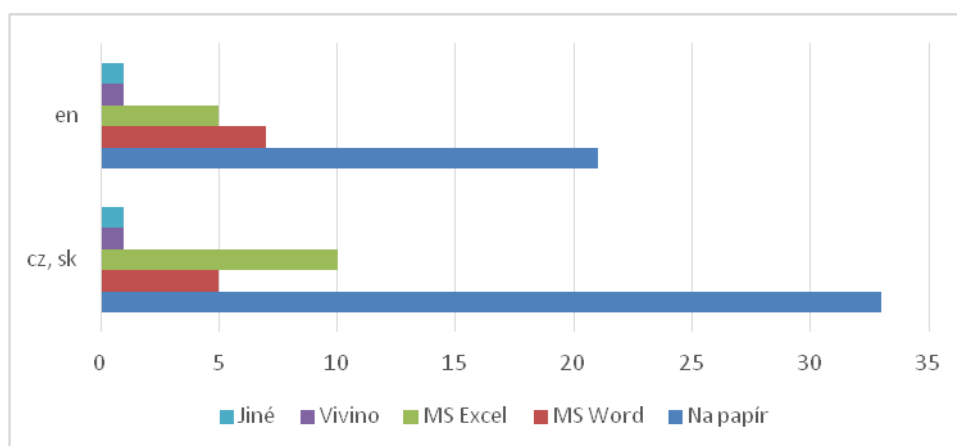
Obrázek 9 - Zaznamenávám si svá vlastní hodnocení vín; zdroj: vytvořeno autorem

Zde lze opět spatřit značný rozdíl mezi dvěma jazykovými verzemi dotazníku. Svá hodnocení si zaznamenává 82 % zahraničních respondentů, naproti tomu v tuzemsku je to jen necelá polovina s tím, že 22 % z dotázaných to nedělá, ale uvažuje o tom. V součtu si hodnocení vína zapisuje 58 ze 102 dotázaných, 16 o tom uvažuje a pouze 28 to nedělá a ani o tom neuvažuje. S pomocí kontingenční tabulky jsem se zaměřil pouze na identifikované profesionály a z dat vyčetl, že 2/3 z nich si svá hodnocení zaznamenává a dalších 13 % to zatím nedělá, ale do budoucna o tom uvažuje.



Obrázek 10 - Hodnocení si zaznamenávám; zdroj: vytvořeno autorem

Z obrázku č. 13 vyplývá, že si respondenti poznamenávají hodnocení vín jak ze soutěží, tak mimo ně. Více si jich hodnocení zaznamená mimo soutěže – tedy například při ochutnávce u klienta ve vinařství nebo doma. Mezi tuzemskem a zahraničím v tomto směru velký rozdíl není.

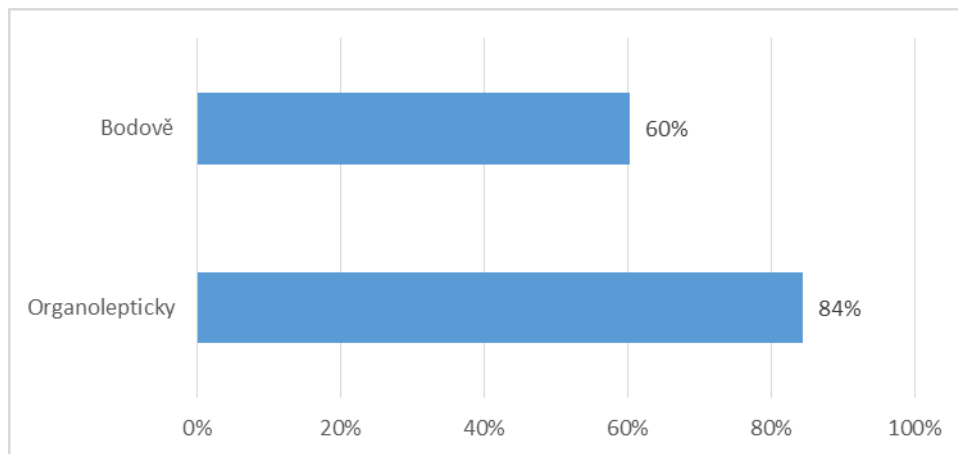


Obrázek 11 - Způsob zaznamenání hodnocení; zdroj: vytvořeno autorem

U této otázky mě předně zajímal výskyt služeb a aplikací k hodnocení vín vytvořených, které jsem identifikoval mezi marketingovými inovacemi v odvětví vína. Není překvapením, že vede klasika – papír a tužka, s nástroji ze sady MS Office na druhém místě. Ovšem Vivino ([www.vivino.com](http://www.vivino.com)) – slovy vývojářů: „World’s largest Wine App“ – se v odpovědích objevilo

jen dvakrát. Přestože Vivino není primárně určeno profesionálům, oba výskyty byly mezi identifikovanými profesionály (jeden v každé jazykové verzi dotazníku). Dva respondenti pak uvedli, že k zaznamenávání hodnocení využívají mobilní aplikaci pro ukládání poznámek ve svém smartphonu (např. Evernote).

Následujícími dvěma otázkami jsem se snažil zjistit, jakým způsobem respondenti víno hodnotí. Jestli při hodnocení popisují organoleptické vlastnosti vína, používají bodovou stupnici nebo obojí.



Obrázek 12 - Pro své vlastní užití hodnotím vína; zdroj: vytvořeno autorem

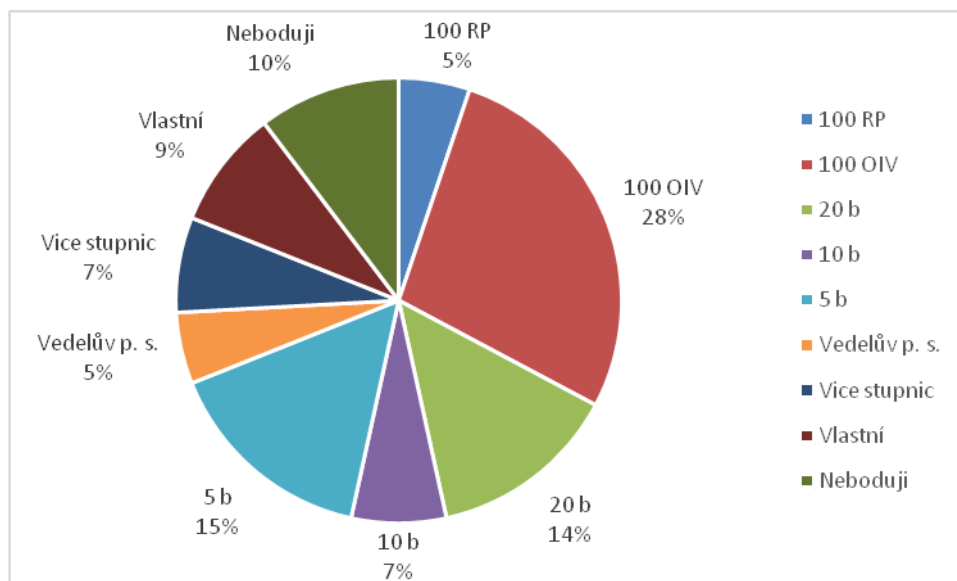
Tento graf nepotřebuje podrobný komentář. Za zmínku stojí, že polovina z 58 osob, jenž si zaznamenávají svá hodnocení, používá kombinaci zmíněných způsobů.

Dále mě zajímala stupnice, kterou respondenti pro své osobní hodnocení používají.

Dotazovaným osobám jsem nabídl řadu možností, ale objevilo se mnoho vlastních odpovědí.

V následujícím grafu jsou data z tuzemska a ze zahraničí spojena.





Obrázek 13 - Pro vlastní hodnocení používám stupnici; zdroj: vytvořeno autorem

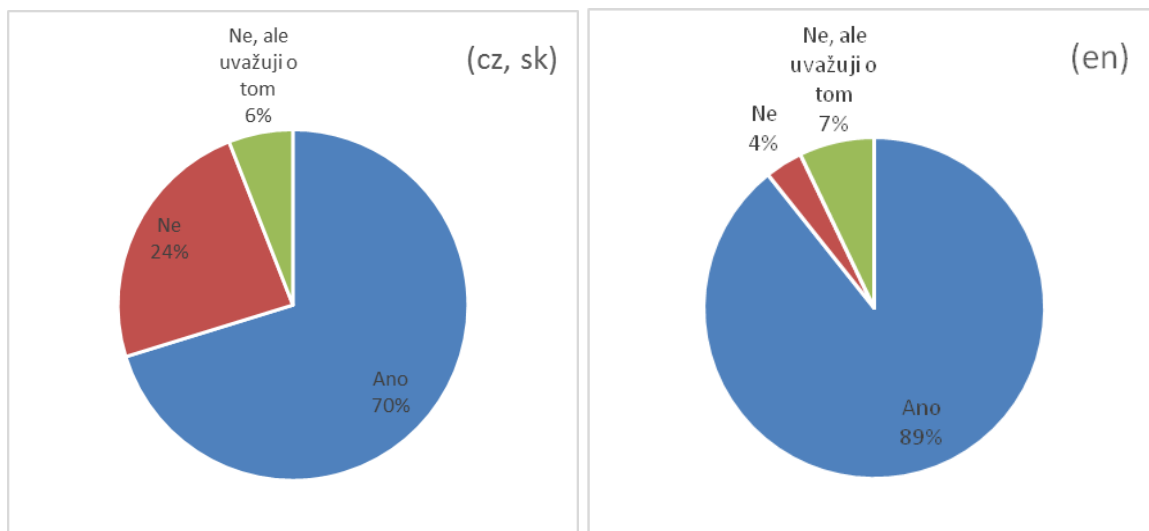
Na obrázku je vidět různorodost používaných stupnic. Z odpovědí také vyplynulo zajímavé zjištění, co se týče stobodové stupnice OIV. Zatímco čeští a slovenští respondenti ji pro osobní hodnocení hojně používají, mezi zahraničními respondenty se neobjevila ani jednou. Tato stupnice se oficiálně používá na soutěžích pod záštitou OIV<sup>7</sup> a má svá specifika. Je terčem kritiky [19], například pro příliš svůj byrokratický způsob hodnocení nebo pro nastavení podmínek k udělování medailí.

Následně se v dotazníku vyskytly dvě otázky, týkající se soutěží vín. Od respondentů jsem zjišťoval, jestli se již na soutěži setkali s elektronickým hodnotícím systémem (myšleno jako SW). Při kladné odpovědi jsem osoby žádal o upřesnění systémů, se kterými mají zkušenosti. Z odpovědí bohužel vyplynulo, že v české verzi dotazníku nebyly otázky dostatečně přesně formulovány a respondenti často zaměňovali pojem hodnotící systém za hodnotící stupnice.

Účelem těchto dvou otázek bylo zjistit, kolik služeb, poskytujících elektronický systém pro soutěže vín, v současnosti působí na trhu a jak jsou rozšířené. Dle odpovědí s nějakým systémem v minulosti pracovalo mnoho lidí, ale mnohdy si nezapamatovali název. V odpovědích v české verzi dotazníku převažují dva systémy – ELWIS a ShirazPoint. Jednu zmínku zaznamenal systém Ochtlík. Zahraniční respondenti uvedli několik systémů užívaných na soutěžích VINEA, DWWA nebo Annual Wines of Chile Awards. Vesměs jde o proprietární systémy pro určitou soutěž, konkrétní názvy tedy nepadly. S nějakým počítačovým programem určeným pro soutěž vín se setkala řádově polovina dotazovaných.

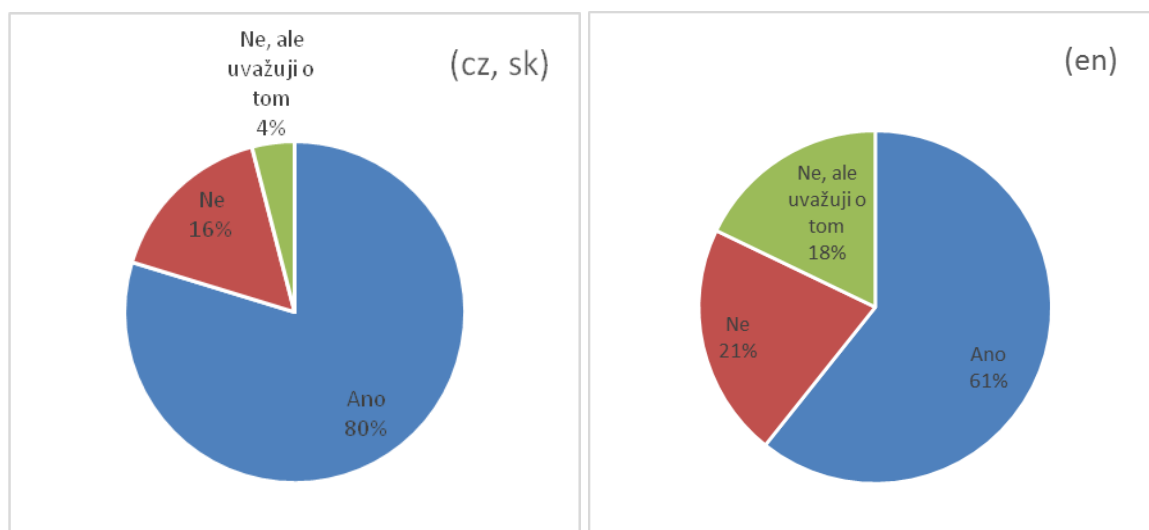
<sup>7</sup> International Organisation of Vine and Wine - <http://oiv.int/>

V závěru dotazníku bylo cílem zjistit, jak lidé nakládají se svými daty (hodnocením a hodnotícími poznámkami). Ptal jsem se, zda je zajímavá odkrytá identita anonymních vzorků, zda porovnávají svá hodnocení s ostatními a jestli svá hodnocení zveřejňují, resp. jakým způsobem to dělají. Rozdíly mezi dotazovateli z tuzemska se vyskytly, nebyly však nijak zásadní. Grafy uvádím níže.



Obrázek 14 - Po skončení anonymního hodnocení chci vědět, která vína jsem hodnotil(a); zdroj: vytvořeno autorem

Respondenty, zdá se, zajímá, která vína při anonymní ochutnávce hodnotili. K tomu je potřeba zveřejnit seznam a pořadí vzorků a umožnit nahlédnutí do hodnotících lístků nebo výsledků.



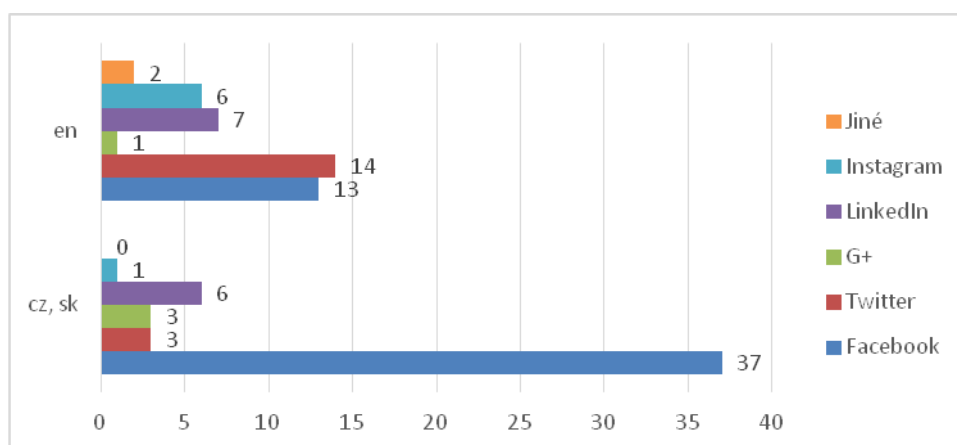
Obrázek 15 - Vlastní hodnocení porovnávám s hodnocením ostatních hodnotitelů; zdroj: vytvořeno autorem

Z tohoto obrázku lze odečíst, že jak tuzemští, tak zahraničními respondenti rádi porovnávají svůj názor na víno s ostatními.

Všech respondentů jsem se zeptal, zda svá hodnocení zveřejňují. V případě že ano, zajímalo mě, jakým způsobem to dělají. Z odpovědí vyplynulo, že si většina dotazovaných nechává svá hodnocení pro sebe (77 ze 102). Zbýlých dvacet pět osob hodnocení vín zveřejňuje. Je to necelá polovina (45 %) z padesáti osmi dotazovaných, jenž uvedli, že si svá hodnocení zaznamenávají.

Tato otázka byla jednou z mála otevřených, a tak se dotazovaní mohli trochu rozepsat. Mezi často zmiňovanými odpověďmi bylo zveřejňování hodnocení prostřednictvím článků v časopisech (tištěných i online magazínech). Pro mnoho respondentů je médiem osobní blog nebo webové stránky. A mnoho z nich sděluje degustační poznámky osobně, například při řízené degustaci nebo při odborném hodnocení vín u dovozců nebo vinařů. Jednou z činností enologa je právě poskytování odborné zpětné vazby vinařovi, včetně doporučení pro další postup při výrobě. Mezi další aktivity patří hodnocení vzorků na soutěžích vína. Výsledky pak organizátor většinou zveřejňuje v tištěném katalogu nebo na webu.

Poslední otázka byla zaměřena na zjištění, zdali jsou respondenti aktivní na sociálních sítích, resp., na kterých.



Obrázek 16 - Sociální sítě, které aktivně používám; zdroj: vytvořeno autorem

Můj předpoklad, že zdaleka ne každý je aktivní na sociálních sítích se potvrdil. V české verzi dotazníku jsem kladnou odpověď dostal jen ve 40 %. Pokud už ale někdo sociální sítě používá a zároveň se pohybuje v odvětví vína, pravděpodobně jej naleznete na Facebooku. Z tak malého vzorku lze těžko soudit, ale zdá se, že v zahraničí je situace jiná. Na sociálních sítích jsou aktivní 3/4 respondentů a většina z nich používá více než jednu. Vede Twitter, s Facebookem v závěsu.

Na rozeslanou emailovou kampaň jsem dostal několik odpovědí, potvrzující vyplnění nebo upozorňující na nějaký nedostatek. Výjimkou byla paní Angela Muir, MW, která se rozhodla, že než aby vyplňovala dotazník, popíše svůj běžný pracovní den v těle emailu. Z textu vyplynulo, že počítač a smartphone používá především pro běžnou kancelářskou práci a pro

psaní poznámek používá, jako mnoho jiných respondentů, poznámkový blok. Do počítače přepisuje pouze poznámky, které potřebuje sdílet s klienty.

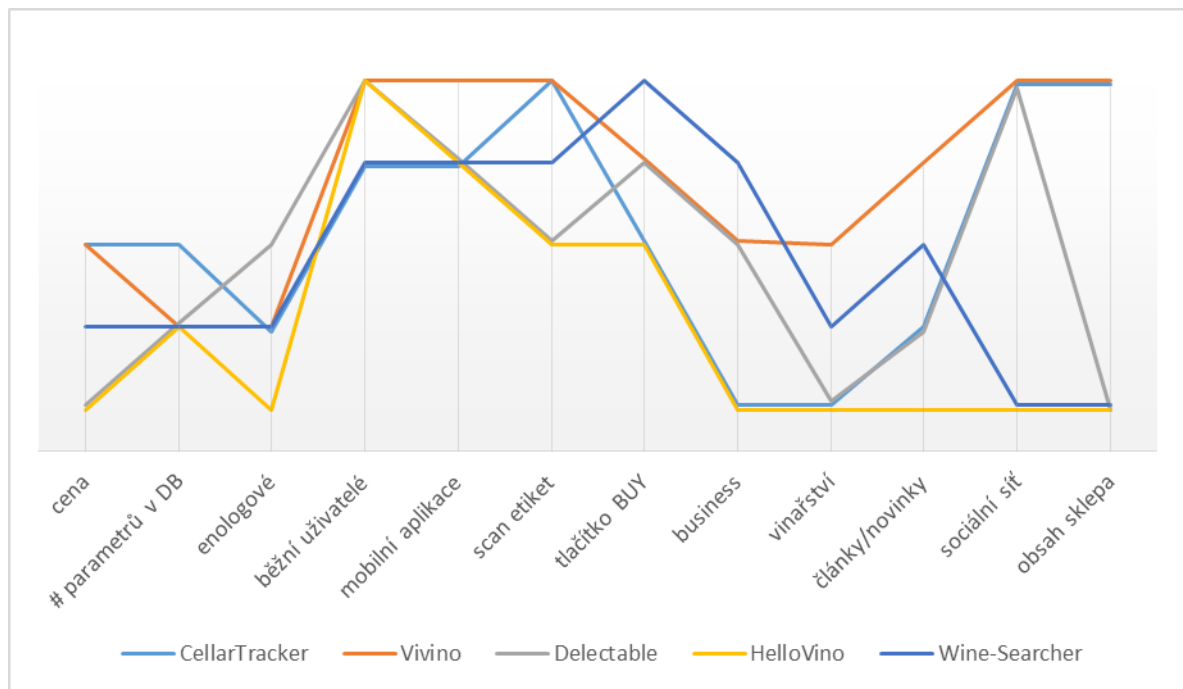
Dotazníkové šetření poskytlo zajímavý vhled do chování, práce a preferencí osob, pohybujících se v odvětví vína, včetně enologů a kritiků. Následně se blíže zaměřím na analýzu wine apps a systémů pro organizaci elektronických soutěží vín.

### Současná situace mezi wine apps

Do češtiny bych tuto kategorii aplikací mohl přeložit jako „mobilní a webové aplikace o víně“. Ponechám však anglický termín, protože je, dle mého názoru, výstižnější. Jedná se o aplikace určené především pro koncové zákazníky – nadšence do vína. S pomocí obrazu strategie, analytického nástroje popsaného v teoretické části práce, se pokusím se zachytit současnou situaci ve známém tržním prostoru. Nastíním výčet několika základních faktorů, které jsem identifikoval jako společné charakteristiky mobilních a webových wine apps:

- Cena za službu (freemium)
- Malé množství parametrů vína v databázi
- Amatérská hodnocení nadšenců
- Snaha o zapojení odborníků
- Mobilní aplikace (iOS, Android, WP)
- Implementace skeneru etiket
- Možnost in-app koupě vína
- Zaměření na producenty a business
- Články, novinky, encyklopedie, návody
- Možnost sdílení příspěvků a sledování („follow“) ostatních uživatelů
- Možnost sledovat obsah sklepa (archiv/kolekci vín)

Jak vypadá obraz strategie existujících nabídek v odvětví vinařských aplikací, ukazuje následující obrázek:



Obrázek 17 - Obraz strategie existujících služeb; zdroj: vytvořeno autorem

Faktory konkurenčního jednání v odvětví i úroveň nabídky jednotlivých faktorů vychází z mou provedeného průzkumu trhu. Čerpal jsem z oficiálních webových stránek jednotlivých služeb i ze sekundárních recenzí a srovnání jednotlivých služeb. Zdroje: [21], [22], [23].

Z obrazu strategie je patrné, že hodnotové křivky jednotlivých aktérů jsou si vcelku blízké. Zaměření hráčů působících v odvětví vinařských aplikací je vzájemně značně podobné. Aplikace vesměs cílí na koncové spotřebitele, a to jak na běžné pijany, tak na lidi, pro které je víno koníčkem, mají jej rádi, rozumí mu, chtějí o něm diskutovat a sdílet s ostatními vlastní poznatky a zážitky. Jak vyplynulo z dotazníku, pro enology, profesionální kritiky i vinaře jsou tyto aplikace málo atraktivní. Zdá se, že jim přináší malou nebo žádnou přidanou hodnotu.

Většina aplikací se primárně soustředí na americký trh a často je dostupná pouze v angličtině. Princip fungování je podobný sociálním sítím – základem je velké množství uživatelů. Třemi hlavními stavebními prvky jsou počet uživatelů, počet uživatelských hodnocení a množství vín v databázi. Na těchto prvcích je následně postaven celý business model. Aplikace se pro sebe snaží získat co nejvíce uživatelů a přimět je k aktivitě (vkládání, hodnocení vín a sdílení příspěvků). Tím vlastní aplikaci činí atraktivnější nejen pro další uživatele, ale také pro potenciální inzerenty. Reklama v různých podobách je poté pro tyto aplikace jedním z hlavních zdrojů příjmu. Představuji si, že při volbě aplikace tohoto typu lidé přednostně hledí právě na zmíněné tři parametry. Dále je ale zajímavá, co víc jim konkrétní aplikace přinese. Mezi těmito „something more“ považuji za jeden z hlavních faktorů konkurenčního boje tzv. skener etiket. Jde o velmi efektivní funkci, kdy k identifikaci vína stačí jen zařízení s fotoaparátlem a přístupem k internetu. Při vyhledávání vína v databázi není

potřeba vyhledávat pomocí textových řetězců, stačí jen vyfotit etiketu a aplikace se sama pokusí nalézt shodu. S touto funkcí je logicky spojený velký důraz na mobilní aplikace – snaží se být s uživatelem pořád a tím zvýšit četnost užití aplikace. Dalším faktorem konkurenčního boje je zapojení profesionálních hodnotitelů (kritiků, časopisů, atd.). Zde ale žádná ze služeb v tomto směru neslaví jednoznačný úspěch, snad s výjimkou Delectable.

Jako lídry trhu mezi *wine apps* vidím Vivino a WineSearcher. Tyto dvě služby mají lehce rozdílné zaměření a v následujících odstavcích se pokusím nastínit jejich zaměření a business model.

### Vivino

Vivino ([www.vivino.com](http://www.vivino.com)) je takovým vinařským ekvivalentem k filmové databázi IMDb. S více než 16 miliony uživatelů se jedná o nejpoblárnější aplikaci k hledání a zapamatování vín. V nedávné době byl tento projekt podpořen několika investicemi a v součtu získal přes \$35 milionů. Vivino vyvíjí mobilní aplikace pro všechny tři nejrozšířenější operační systémy (iOS, Android, WP).

Funguje na principu freemium, kde běžnému uživateli stačí verze zdarma. Nabízí přístup do obří databáze, dále uživatelské hodnocení a recenze, skener etiket a skener vinného lístku. *Pro* verze přidává zajímavější funkce pro pokročilé uživatele a sběratele vína. Zahrnuje funkci nákupního rádce (co čtrnáct dní newsletter, s víny zvolenými dle chuťových preferencí konkrétní osoby), management vinného sklepa a přístup k hodnocení profesionálních kritiků vína. Tedy vypadá to, že mezi dva hlavní druhy příjmu patří poplatky za prémiové funkce a pak provize z vín, prodaných skrze vlastní aplikaci (affiliate program).

Vivino má snahu krom masy lidí zapojit i vinařství. Pokud má vinařství zájem o správu svého profilu a vín, po autentizaci tak může činit. Dostane přístup k již existujícímu profilu a skrze něj má možnost vkládat různé příspěvky nebo interagovat se zákazníky. Navíc pro vinařství Vivino nabízí možnost propojení se sociálními sítěmi, vlastní analytické nástroje a možnost zakoupit cílenou reklamu (třetí druh příjmu).

Jaké má tato služba slabiny? Přestože se na svých webových stránkách Vivino chlubí širokou základnou jak běžných uživatelů (laiků), tak profesionálů, z dotazníku i z mého průzkumu plyne něco jiného. Pro tento účel jsem si na Vivino založil účet a pokusil se najít nějaké známé kritiky a enology. Faktem je, že Vivino používá jen velmi málo takovýchto odborníků. Někteří si například aplikaci stáhli, ale pouze ji vyzkoušeli a dál ji nepoužívají. Velmi podobně to nejspíše dopadá i s mnoha jinými uživateli (já mohu posloužit jako příklad). Vivino tvrdí, že jeho aplikaci používá více než 16 milionů uživatelů na celém světě. Je však rozdíl mezi stažením a užíváním aplikace, a proto je otázkou, kolik lidí aplikaci skutečně aktivně používá. Navíc, podobně jako u hodnocení filmů v databázi IMDb, hodnocení kritiků se od hodnocení lidí často rozchází.

### *Wine-Searcher*

Už podle názvu slouží Wine-Searcher ([www.wine-searcher.com](http://www.wine-searcher.com)) komukoli, kdo dle názvu nebo parametrů hledá konkrétní víno. Ve zkratce jde o databázi, vyhledávač a cenový srovnávač vín. Služba tak nabízí vyhledání vína, prodejce, srovnání cen na trhu a poskytuje hodnocení několika světoznámých kritiků a časopisů, kteří jsou do projektu zapojeni. Ve svém katalogu poskytuje základní informace a parametry pro jednotlivá vína, ale zmiňuje také získaná ocenění z partnerských vinařských soutěží. Dále funguje jako encyklopedie a časopis a nabízí žebříček top vín pro vybranou kategorii.

Aplikace opět funguje na principu freemium. Tedy, běžným uživatelům je určitá funkčnost dostupná zdarma, ale některé funkce jsou dostupné až ve zpoplatněné prémiové verzi. Například samotný search engine, jeden z klíčových prvků aplikace, se chová různě v prémiové verzi a ve verzi zdarma. Ve verzi zdarma upřednostňuje inzerenty a jejich nabídky, prémiová verze uživateli poskytuje volitelné parametry pro hledání (oblíbení prodejci, cena, statistiky hledání, výpočet hodnoty vlastního vinného sklepa, atd.). Wine-Searcher je aplikací, která může být pro obchody a obchodníky s vínem jedním z jejich marketingových nástrojů (cílená reklama, nabídky vín, sponzoring...). A odtud nejspíše plyne hlavní část příjmů služby.

### **Současná situace mezi SW pro soutěže vína**

Jelikož na trhu s vínem existuje velká potřeba a spotřeba hodnocení, doporučení a názorů na vína, koná se v tomto odvětví nespočet soutěží, festivalů a degustací vín. Jednou z pracovních náplní odborných degustátorů je role porotce/hodnotitele právě na takovýchto událostech. Proto teď pozornost přesuneme k softwarovým nástrojům, schopným podpořit organizaci degustace nebo soutěže vín.

V současnosti se většina soutěží organizuje tradiční metodou – porotci zapisují hodnocení vín na papírové hodnotící lístky, ty jsou následně vybrány, a jednotlivá skóre jsou přepisována do Excelu. Poté přichází na řadu vyhodnocení a zveřejnění výsledků. Hodnotící lístky jsou zahozeny a Excelová tabulka leží na harddisku organizátora. V současnosti jsou vidět dva hlavní směry, které se zaběhlý pořádek snaží změnit. Jedním z nich je využití skeneru pro strojové převádění hodnotících lístků do elektronické podoby. Důvodem je snaha o automatizaci a zrychlení procesu převádění hodnocení z papíru do počítače. Druhým směrem je elektronizace celé soutěže, tedy opuštění tužky a papíru ve prospěch speciálního softwarového nástroje. V současnosti jsou k tomuto účelu vyvinuty programy a služby lokálního významu a spousta proprietárních systémů, nasazených na konkrétních soutěžích. Mezi benefity některých elektronických systémů pro organizaci soutěží patří například implementovaná kontrola pravidel, okamžitá dostupnost výsledků a jejich strojová čitelnost. Nevýhody programů vesměs závisí na konkrétní architektuře a implementaci. Může

se jednat třeba o závislost na použitém SW a HW, nedostatek jazykových mutací nebo pevnou implementaci konkrétních pravidel a hodnotící tabulky.

Obraz strategie existujících nabídek v odvětví, poskytující řešení organizace soutěží vín nebudu sestavovat. Z výsledků dotazníku i z mého průzkumu trhu se zdá, že na trhu zatím neprobíhá konkurenční boj ve svém pravém slova smyslu. V odvětví jsem identifikoval tři možné varianty. První je tradiční způsob s využitím papírových hodnotících lístků a následným ruční přepisem do tabulkového procesoru. Druhou variantou je mírná úprava té první, eliminující lidský faktor při přepisu hodnotících lístků. A třetí variantou je zcela nový přístup, odvržení papírových hodnotících lístků a použití počítače i pro samotné hodnocení. V současné době „nové ekonomiky“ má třetí varianta do budoucna největší perspektivu. Se získanými daty a informacemi (nejen s konečným průměrem ve výsledcích) je možné dále pracovat. Je však nutné přijít s hodnotovou inovací, která přesvědčí uživatele i organizátory vyměnit papír a tužku za počítače a tablety.

Situaci okolo elektronických hodnotících systémů ilustruje následující stručný výčet dostupných programů:

### *RESULTS*

Jedná se o jednojazyčný, víceúčelový program pro management soutěží, od vývojářů z Nového Zélandu ([www.processit.co.nz/results.htm](http://www.processit.co.nz/results.htm)). Pro nekomerční užití funguje na principu donationware (plnohodnotný program, žádající o dobrovolnou platbu za užití). Při komerčním užití je nutné povolení a cena je \$500 – \$1000. Na webu tvůrci zmiňují nasazení na regionálních soutěžích vína a piva. Před soutěží je nutné provést prvotní nastavení – zadání škály pro hodnocení, minimální skóre pro udělení medaile (bronzová, stříbrná, zlatá), založení profilů porotcům, přidání soutěžících a vzorků. Samotný software je vcelku primitivní, řeší jen organizační stránku – dodržování konkrétních soutěžních pravidel je na organizátorech.

### *ELWIS*

Elwis ([www.elwis.cz](http://www.elwis.cz)) je zkratkou pro Electronic Wine System – český software, vyvíjený Národním vinařským centrem ČR od roku 2009. Jedná se o webovou aplikaci, přeloženou do tří jazyků, která podporuje soutěže s pravidly OIV. Poskytovatel dodává celé řešení, včetně lokálního serveru, potřebného HW (netbooky Acer), zajištění Wi-Fi připojení a přítomnosti IT podpory. Systém byl od svého vzniku nasazen na několika desítkách soutěží, převážně v České republice. Cenu se mi bohužel nepodařilo dohledat. Mezi výhody patří: efektivnější přihlášek vín, celkově jednoduché rozhraní a pro porotce je tu benefit v podobě počítání mezisoučtu výsledného skóre pro jednotlivé vzorky v reálném čase. Systém tak zefektivňuje průběh celé soutěže. Největšími slabiny jsou pevná vazba pouze na jeden typ pravidel (100 b OIV), malé množství jazykových mutací a celkový způsob poskytování řešení (příliš závisí na poskytovateli, celé řešení dodává včetně hardwaru a obsluhy).



### Vinalies

Vinalies Internationales je francouzská mezinárodní soutěž vín. Pro organizaci a běh soutěže používají stejnojmenný, proprietární software. Je přeložen pouze do třech jazyků, a je vázán na konkrétní HW.

### Vinagora

Jedná se o podobný systém jako Vinalies. Tentokrát jde o maďarský proprietární software, nasazený na noteboocích, použitý na vlastní soutěži. Opět má pouze tři jazykové mutace.

## Shrnutí výzkumu trhu

V této kapitole jsem popsal, jakým způsobem jsem provedl výzkum trhu. Zanalyzoval jsem provedené dotazníkové šetření mezi lidmi, kteří mají profesní vztah k vínu. Cílem bylo zjistit, jak se chovají – jaká zařízení běžně používají, jakým způsobem hodnotí vína, jak s hodnocením nakládají apod. Dále jsem zanalyzoval situaci na trhu ve dvou kategoriích, souvisejících s elektronickým hodnocením vín – wine apps a software pro organizaci soutěží vín.

Z výzkumu trhu vyplynulo, že většina dostupných aplikací a služeb se primárně věnuje podpoře těch článků řetězce výroby a distribuce vín, kde proudí nejvíce peněz: producent – obchodník – zákazník. Na odborné degustátory, kteří se pohybují někde mezi nimi, zatím velká pozornost nesměruje. Těchto „pár“ jednotlivců představuje velice specifickou a zdánlivě úzkou část trhu. Vývoj a provoz softwaru primárně určeného odborným degustátorům se tak na první pohled zdá jako málo výdělečný business. My jsme ale v této tržní nise nejspíše objevili prostor zvaný modrý oceán, na nějž se budeme dále soustředit.

## Formulace strategie

V této kapitole se pokusím o formulování strategie pro inovativní produkt. Mělo by jít o software, který dokáže propojit veškeré aktivity v procesu výroby a distribuce vína. Než se totiž finální produkt – víno v láhvi – dostane na stůl koncového zákazníka, většinou absolvuje dlouhou cestu. Tato cesta začíná již ve vinohradu, starostí o vinnou révu a vypěstováním hroznů. Následuje samotná výroba vína – zjednodušeně jde o výrobou moštu (odzrnění a lisování), kvašení a takzvané školení vína. S každým z meziproductů se na trhu běžně obchoduje a výroba nemusí nutně skončit u stejného producenta, u kterého začala. Poté víno směřuje do lahví nebo jiné formy balení a pokračuje přes velkoobchod a maloobchod s vínem až na stůl samotného koncového spotřebitele. A mezi tím ho mohou odborní hodnotitelé mnohokrát zhodnotit a tím i koncovým zákazníkům doporučit.

Při formulování strategie budu aplikovat principy popsané v teoretické části práce a dále budu vycházet z výsledků výzkumu a z provedené analýzy. Nejdříve tedy načrtneme novou hodnotovou křivku a podíváme se na ni v kontextu křivek rozebraných wine apps.

### Náčrt hodnotové křivky

Nemá moc smysl kopírovat hodnotovou křivku již existujících odvětvových hráčů. Zbytečně bychom uvízli ve vodách tzv. rudého oceánu, který nenabízí velký prostor pro růst ani pro zisk. Naopak je nutné odmítnout tradiční přesvědčení, že hranice trhu jsou jednoznačně dané a že jediný způsob jak v odvětví dosáhnout úspěchu je porazit konkurenci.

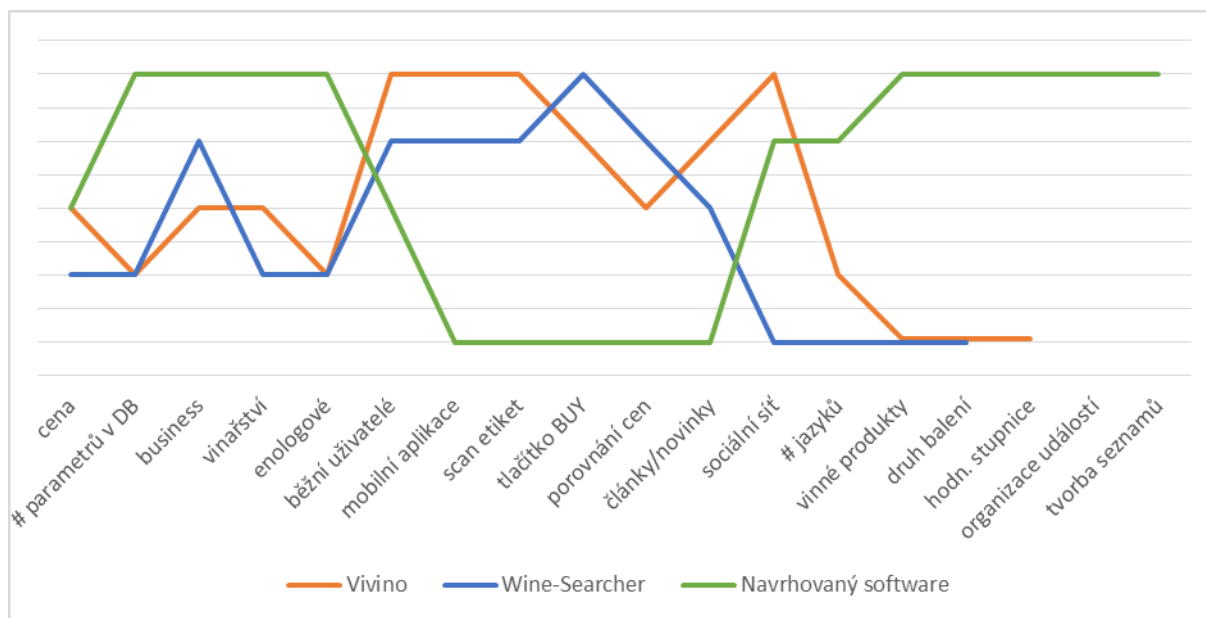
Z těchto důvodů se budeme se řídit myšlenkou hodnotové inovace. S pomocí systémového rámce čtyř aktivních opatření, aplikovaného na obraz strategie wine apps, se pokusíme načrtnout novou hodnotovou křivku. Takovou, abychom dokázali zaujmout dosavadní nezákazníky (odborné degustátory, organizátory soutěží), dostatečně se odlišili od hodnotových nabídek dosavadních hráčů a zároveň udrželi nízké náklady.

Nejprve si tedy položíme všechny čtyři otázky systémového rámce aktivních opatření. Budeme usilovat zároveň o vytváření hodnoty (pravá část matice – *pozvedněte, vytvořte*), ale také o snižování nákladů (levá část matice – *odvrhněte, omezte*).

<p style="text-align: center;"><b>Odvrhňte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zveřejněné hodnocení amatérů</li> <li>- Skener etiket</li> <li>- Srovnání cen a in-app nákup vína</li> <li>- Magazín – články a novinky</li> <li>- Mobilní aplikace</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pozvedněte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientace na enology a profesionální kritiky (vinařský LinkedIn)</li> <li>- Větší zaměření na business a obchodníky</li> <li>- Zapojení vinařství</li> <li>- Množství parametrů v databázi (réva i víno)</li> <li>- Tvorba seznamů (obchodní nabídka, obsah sklepa, vinné lístky, soutěže...)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Omezte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soustředění na laiky</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Vytvořte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mnoho jazykových a legislativních mutací (zapojit celý svět)</li> <li>- Elektronické soutěže vína (podpora existujících, organizace vlastních)</li> <li>- Celosvětová databáze produktů z hroznů (hrozny, mošt, víno...)</li> <li>- Zaměření na více druhů balení (nejen 0,75 l láhev)</li> </ul>

Obrázek 18 - Matice "odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte" softwaru; zdroj: vytvořeno autorem

Při návrhu nové hodnotové křivky softwaru pak uplatníme zmíněná aktivní opatření. Novou hodnotovou křivku umístíme v obrazu strategie do kontextu hodnotových křivek podrobněji rozebíraných wine apps (Vivino a Wine-Searcher). V následujícím obrázku tak názorně můžeme porovnat rozdíly ve strategii dosavadních odvětvových hráčů se strategií modrého oceánu navrhovaného inovativního softwaru.



Obrázek 19 - Obraz strategie inovativního softwaru; zdroj: vytvořeno autorem

Načrtnutá hodnotová křivka stojí zcela stranou dosavadních odvětvových hráčů. Lze z ní odečíst, že inovativní software by měl být v odvětví vína globálním a velmi specializovaným nástrojem. Software je primárně určen odborným degustátorům, producentům, obchodníkům a organizátorům soutěží, ale současně a cíleně z něj profitují i koneční spotřebitelé.

Zdá se, že právě zformulovaná strategie splňuje všechny tři vlastnosti dobré strategie, popsané Kimem a Mauborgne[6]:

- má jasné **zaměření** – jedná se o nástroj určený zejména odborníkům v odvětví vína,
- již od pohledu je v obrazu strategie vidět její **rozdílnost** od odvětvových konkurentů,
- **slogan** by mohl vypadat následovně: „*Globální software pro podporu vinařského businessu*“. Kdekdo by to asi vystihl lépe než já, ale ve sloganu je vše podstatné. Je to software, je globální, týká se vína a podporuje vinařský průmysl a obchod.

### Shrnutí strategie

S pomocí nástrojů popsaných v teoretické části práce jsme právě zformulovali „dobrou“ strategii pro inovativní software. Z načrtnuté hodnotové křivky je možné odečíst, kde byla vytvořena nebo pozvednuta hodnota a jak bude dosaženo snížení nákladů. Můžeme prohlásit, že se nám povedlo nalézt kýžený modrý oceán. Následuje podrobnější vize

projektu, včetně klíčových vlastností, funkčních i nefunkčních požadavků na software a technologické, manažerské i ekonomické analýzy.

## Vize projektu

Při tvorbě vize budu vycházet ze znalostí, nabytých v průběhu bakalářského studia a aplikuji v softwarovém inženýrství známé a běžně používané nástroje. Software budu popisovat ve stavu po realizaci, tj. používat přítomný čas. Čtenář tak snadno pochopí, jak bude výsledný projekt vypadat a fungovat.

V této práci zpracovávám relativně stručný návrh. Nejedná se o podrobnou a do detailu zpracovanou analýzu nebo projektovou dokumentaci. Mám nějakou představu o budoucím softwaru, potvrzenou dotazníkem. Vize tak pouze hrubě zachycuje rozsah projektu, zmiňuje jen základní funkční a nefunkční požadavky a popisuje jen hlavní přínosy pro zadavatele a koncové uživatele.

## Přínosy a zisky

Na trhu s vínem existuje velká potřeba a spotřeba hodnocení, doporučení a názorů na vína. Tato data jsou ve velkém generována lidmi s různou odborností od absolutních laiků, přes zapálené nadšence do vína až po profesionální degustátory, kritiky a enology. Vinaři hledají zpětnou vazbu u enologů a konzumenti jsou rádi za jakoukoli radu nebo doporučení při výběru bájného „nejlepšího“ vína. Oceněná a doporučená vína jsou podle slov samotných producentů až třikrát prodejnější, než vína nehodnocená. Trh s vínem je neuvěřitelně široký, rozdrobený mezi množství producentů a vůbec není lehké se na něm orientovat.

Mou domněnkou je že data a informace o vínech (včetně hodnocení, názorů, apod.) nejsou v současnosti využívána tak, jak by mohla být. Hlavním přínosem softwaru tak je schopnost pracovat s těmito daty a naplno je využívat.

Následuje seznam dalších přínosů softwaru:

- Jedná se o obsáhlý a podrobný katalog všech produktů z hroznů,
- Jde o globální systém dostupný v mnoha jazycích a zohledňující lokální právní i faktická specifika,
- Jedná se o nástroj, určený k sebeprezentaci, k propojení lidí a ke komunikaci (z části jde o takový vinařský LinkedIn),
- Degustátoři a enologové dostávají nástroj k zaznamenávání, sdílení a publikování svých hodnocení a hodnotících poznámek,
- Vinaři a pěstitelé mají k dispozici nástroj pro zaznamenávání a archivaci dat o svých produktech. Tato data mohou publikovat nebo sdílet s jinými uživateli,

- Organizátoři událostí (degustací, soutěží, festivalů vína, atd.) jej mohou využívat jako elektronický systém pro kompletní podporu takové události,
- Restaurace a vinárny jej mohou použít pro sestavení vinného lístku i pro organizaci řízené degustace,
- Běžní konzumenti mají zdarma k dispozici obsáhlou databázi vín, včetně expertních hodnocení,
- Obchodníci i všichni ostatní mají k dispozici nástroj pro sestavování a sdílení seznamů vín a obchodních nabídek,
- Software usnadňuje mezinárodní obchod, jenž má stále rostoucí trend,
- Přístup odkudkoli, data v cloudu, automatické zálohování, export/import běžných formátů (xml, xls, csv),

### Stakeholders (zainteresované osoby a instituce)

Software má definovanou svoji primární cílovou skupinu, kterou jsou odborní hodnotitelé a enologové na jedné straně a koncoví spotřebitelé na straně druhé. Snažíme se o co největší možné rozšíření poptávky. Mezi stakeholdery mimojiné patří následující osoby a instituce:

- Enologové,
- Kritici, publicisté a bloggeři,
- Odborní degustátoři a sommelieři,
- Pěstitelé a vinaři,
- Obchodníci s vínem/dovozci,
- Velkoobchod a maloobchod,
- Restauratěři,
- Běžní konzumenti,
- Nadšenci/milovníci vína,
- Vinařské svazy a organizace,
- Školy a organizátoři kurzů,

## Uživatelé

V tomto případě se jsou uživatelé softwaru shodní se stakeholdery.

## Klíčové vlastnosti

Jednotlivé vlastnosti softwaru je možné odečíst už z její hodnotové křivky v obrazu strategie, jenž se nachází o několik odstavců výše. Zde si však klíčové vlastnosti popíšeme podrobněji.

### *Obsáhlá databáze*

Celý systém je postavený okolo databáze se třemi pilíři:

- Vína a ostatní produkty z hroznů,
- Osoby (vinaři, hodnotitelé, organizace) a
- Události (degustace, soutěže, festivaly).

Databáze samotná je v tomto odvětví unikátní svou velikostí a množstvím datových polí. Je od začátku navržena tak, aby vyhovovala nejnáročnějším uživatelům i národním specifikům. Pro každé víno je v databázi připraveno několik povinných a více než 200 volitelných parametrů – záleží jen na producentech, zda chtějí koncovým uživatelům tato data prezentovat. Pěstitel má možnost vyplnit parametry vinohradu, klimatická data, datum a podmínky sběru, vlastnosti hroznů atd. Podobně má i vinař možnost popsat jednotlivé kroky výroby a parametry výsledného vína. Například druhy použitých hroznů, typ kvasinek, dobu kvašení, způsob ukončení kvašení, typ a materiál kádí nebo sudů, způsob čeření a filtrace, celkovou dobu školení vína, typ balení apod.

### *Jazykové mutace*

Z důvodu relativně malé velikosti regionálních trhů je software navržený pro globální užití. Přednostně cílí na největší trhy v odvětví co se týče produkce i konzumace vína. Software je tak přeložený do mnoha jazyků, počínaje angličtinou, španělštinou, francouzštinou, italsštinou, němčinou, portugalštinou nebo ruštinou a konče rumunštinou, češtinou nebo slovenštinou. Tyto jazykové ale i jurisdikční verze pokryjí rozhodující producentské a konzumentské země. Asijské jazykové verze jsou nabíledni, protože asijský, jmenovitě například čínský trh, neustále roste. Software má ve svém jádru definované a implementované převodníky názvů, termínů, jednotek a vinařské terminologie. A to tak, že hledí na národní specifika, pravidla, zvyklosti i legislativu. Textové řetěze mimo definovaná pole překládány nejsou, uživatel má však možnost zadat je ve více než jednom jazyce.

### *Organizace a podpora událostí*

Schopnost podpořit organizaci degustací, soutěží a festivalů vín je pro software jednou z klíčových funkcí a způsobem, jak se odpoutat od konkurence. Celý průběh události, od

přihlášení až po práci s výsledky probíhá na jednom místě – v jednom systému. Stručně teď popíši, jak například soutěž vín probíhá.

Organizátor založí soutěž, pozve porotce a otevře přihlašovací formulář vinařům. Vinaři mají svá vína s potřebnými parametry na svém profilu a v přihlašovacím formuláři vyberou ta vína, která chtějí přihlásit na soutěž. Systém následně vína seřídí podle jednotlivých kategorií a sestaví seznam vzorků pro konkrétní hodnotící komise. Porotci v komisích hodnotí jeden vzorek za druhým do elektronického hodnotícího lístku, podle předem daných, často mezinárodně sdílených pravidel. V průběhu soutěže software degustátorům ulehčuje práci a poskytuje jim funkce, které papír nenabízí. Například prostor pro hodnotící poznámky a automatický součet bodů u konkrétního vzorku nebo okamžitou zpětnou vazbu a srovnání s předchozími vlastními hodnoceními. Elektronická forma hodnocení také dokáže zamezit možným manipulacím s výsledky. Po skončení soutěže jsou výsledky okamžitě k dispozici a připravené k publikaci nebo k detailní analýze.

Jak vyplynulo z výzkumu trhu a z výsledků dotazníku, s největší pravděpodobností na trhu zatím neexistuje služba globálního významu pro organizaci událostí tohoto typu. Organizátoři soutěží, festivalů a podobných akcí, ale také enologové nejčastěji zůstávají u klasické metody – papíru a tužky, resp. nástrojů sady Microsoft Office. Jedním z důvodů pro neporazitelnost tužky a papíru může být nesmírná jednoduchost jejich použití. Dalším důvodem může být velké množství a rozdílnost různých pravidel a hodnotících systémů. Příčinou však může být i to, že zatím nikdo nenabídl odborným degustátorům a organizátorům soutěží vín dostatečnou přidanou hodnotu a důvod k opuštění prověřených metod. Je tedy potřeba vytvořit software s přehledným uživatelským rozhraním, volbou více stupnic pro hodnocení a poskytnout možnosti pro další práci s hodnocením, jako je sdílení, publikování atd.

### *Práce s hodnocením*

Hodnocení je přiřazeno k vínu a má ho vinař, hodnotitel, organizátor soutěže (i admin systému). Proto tento údaj nekončí v propadlišti dějin jako v současné době papírové varianty a proprietárních řešení a je možné s ním dále pracovat. Všichni zúčastnění jej mohou použít pro marketingové i jiné účely. Vinař se může chlubit hodnocením konkrétních enologů a kritiků, přestože jeho víno třeba nezískalo medaili nebo se žádné soutěže ani neúčastnilo. Jakýkoli uživatel svá hodnocení může jednoduše sdílet a porovnávat s ostatními. A pokud je uživatel tzv. verifikovaný (možnost verifikovat uživatele má admin a jím ověřené školy, instituce a organizace), smí svá hodnocení publikovat veřejně.

Organizátor si bude chtít vybírat kvalitní porotce, aby jeho soutěž měla prestiž, a vinaři budou mít zájem o účastnit se prestižních soutěží – kruh se uzavřel. Profit z toho celého budou mít všichni včetně koncových spotřebitelů. Ti budou hrát v celém systému pasivnější roli, než jakou mají třeba ve Vivino. Princip je v zásadě stejný – na profil si mohou přidávat vína a ta

následně hodnotit a komentovat. Rozdíl je však ve viditelnosti – pokud není uživatel tzv. verifikovaný, jeho příspěvky uvidí pouze osoby, jež jej „sledují“ a nezobrazí se veřejně u vína. Verifikace tak odděluje odbornou veřejnost od veřejnosti laické a v databázi vín například nenastane situace, kdy by kritiky vysoce hodnocené víno „zkazila“ veřejnost, například i prostřednictvím placené negativní kampaně konkurence

### *Pracovní nástroj a sociální síť*

Pro profesionály v oboru vína se software stává mocným nástrojem jak pro práci, tak pro sebe prezentaci. K jakési vinařské verzi sociální sítě LinkedIn jsem ho už připodobnil. Je to v souladu s výsledky dotazníku, z něž vyplynulo, že obzvláště zahraniční respondenti mají zkušenosti se sociálními sítěmi a že necelá polovina ze všech dotázaných své názory publikuje nebo o tom alespoň uvažuje. Tato skupina zákazníků je pro úspěch projektu tou nejdůležitější. Jsou to ti nejoddanější a nezapálenější milovníci vína, kteří se o své názory sami chtějí dělit nebo ještě lépe – nechávají si za ně platit. Je nesmírně důležité vyhovět v co nejvíce požadavcích právě těmto uživatelům (stakeholderi s nejvyšší prioritou). Proto je například potřeba implementovat různé typy hodnotících stupnic včetně automatického převodu mezi nimi.

### *Podpora vinařství a businessu*

Databáze je šitá na míru pěstitelům, vinařům i obchodníkům. Myšleno je na celý proces výroby vína, To je důvod pro velké množství polí v databázi – každý potřebuje a je zvyklý využívat něco jiného. Neměnné údaje stačí vložit jednorázově, typicky například informace o viniční trati. Jiné jsou vkládány v průběhu roku podle toho, jak postupuje výroba. Tato databáze pak současně slouží jako podrobný katalog produktů. Vinaři mohou software používat jako notýsek pro zaznamenávání práce a procesů. Obchodníkům slouží k sestavování seznamů různého typu a k další práci s nimi (sdílení mezi více uživatelů, export ze systému...). Vinaři například mají zájem o objektivní, expertní hodnocení vlastních vín, někdy se však nechťejí účastnit velkých komerčních soutěží. Zmiňovaný software jim ale právě toto umožňuje – získat hodnocení odborníků, aniž by se konkrétní víno účastnilo nějaké soutěže. A díky vícejazyčnosti je tento software zároveň (možná bezplatným) multilingvním katalogem.

## Požadavky na funkcionalitu

Zde nastíním základní funkční a nefunkční požadavky softwaru. Budu vycházet z vlastních znalostí a z odpovědí respondentů, získaných v rámci dotazníku.

### *Funkční požadavky*

Software umožní uživatelům například:

- Registrovat se a přihlásit se do systému,



- Zvolit si hlavní jazyk systému,
- Spravovat a editovat vlastní uživatelský profil,
- Prohlížení katalogu vín a přístup k hodnocení verifikovaných uživatelů,
- „Sledovat“ ostatní uživatele a prohlížet jejich profil,
- Pracovat s produkty/víny – zadávat je, hodnotit je, psát k nim poznámky, přidávat je do vlastních seznamů,
- Zvolit si primární hodnotící stupnici,
- Nastavit viditelnost hodnocením, poznámkám a seznamům (soukromé/veřejné),
- Sdílet poznámky, hodnocení a seznamy v rámci systému,
- Exportovat poznámky, hodnocení a seznamy do souborů typu XLS, XML, CSV...,
- Založit událost s parametry (soukromá/veřejná, doba zveřejnění, počet kategorií, počet kol),
- Spravovat běh události (začátek, konec, otevření dalšího vzorku...),
- Pozvat na událost uživatele – hodnotitele i vinaře/dovozce (v rámci systému, event. rozeslat pozvánky mailem),
- Přihlásit jednotlivá vína/importovat seznam vín na událost,
- Hodnotit vína na organizované události/festivalu,
- Založit organizaci (skupina uživatelů, má správce),
- Požádat admina systému o autentizaci organizace (např. je-li organizací škola),
- Verifikovat uživatele, má-li osoba/organizace dostatečná práva tak činit,
- Verifikovat a slučovat profily vín, má-li osoba/organizace dostatečná práva tak činit.

#### *Nefunkční požadavky*

- Bude se jednat o software typu SaaS (Software as a Service)<sup>8</sup>,
- Systém bude vyvíjen jako webová aplikace ve dvou verzích – jedna určená pro plnohodnotný webový prohlížeč (desktop, notebook) a druhá primárně pro mobilní zařízení (smartphone, tablet).

---

<sup>8</sup> SaaS je model distribuce softwaru, kdy je aplikace hostována u externího poskytovatele a pro zákazníky je dostupná přes Internet, volně přeloženo autorem [24]

- Aplikace bude optimalizována pro různé velikosti displejů a na všech zařízeních aplikace poskytne dobrý uživatelský zážitek (pro komplexnější práci bude vhodnější použít např. desktop, pro práci v terénu lze využít mobilních zařízení),
- Do aplikace bude možno přihlásit se skrze účet Google, Facebook a Twitter,
- Aplikace bude schopná běhu na k datu nasazení systému aktuálních desktopových a mobilních internetových prohlížečích (IE, Chrome, Mozilla Firefox, Safari, Opera),
- Aplikace bude mít škálovatelný výkon i dostupný datový prostor – bude tak zvládat výkyvy v návštěvnosti i ve využití,
- Systém bude poskytovat vysokou dostupnost (99,9 %),
- Spojení mezi serverovou a klientskou stranou bude zabezpečené pomocí protokolu HTTPS nebo jiného šifrovaného spojení,

### *Možný návrh softwaru*

Z důvodu minimalizace prvotních nákladů se v první fázi projektu nepočítá s dedikovanými aplikacemi pro mobilní operační systémy. Stejně tak je možné ušetřit použitím open-source nástrojů pro vývoj. Na základě vlastních znalostí mohu doporučit například programovací jazyk Python a framework Django za podpory databáze PostgreSQL. Pro vývoj i produkční nasazení je doporučeno využít služeb externí společnosti, poskytující služby cloud computingu, např. MS Azure, Amazon AWS.

Takzvaný cloud poskytuje řadu výhod, mezi něž patří například škálovatelnost výkonu dle aktuální potřeby, automatické zálohování, vysoká spolehlivost a dostupnost nebo platba pouze za využívané zdroje (procesor za hodinu, datový prostor za den). Pro produkční nasazení nové aplikace, u níž není předem znám úspěch, množství uživatelů ani tempo růstu se využití cloudových služeb jeví jako logická volba. Není nutné investovat do pořízení, provozu a údržby vlastních serverů a je tak eliminováno riziko nedostatečného nebo naopak příliš vysokého výkonu a datového prostoru pořízené sestavy.

Na začátku projektu tedy není nutné investovat vysoké částky do licencí nebo vlastních serverů a finanční prostředky je možné využít na jiné účely. Autorem je však později doporučeno zvážit přechod na komerčně licencované nástroje, především z důvodu garantované podpory.

### **Ekonomická analýza**

Z předešlých odstavců se zdá, že se nám povedlo nalézt modrý oceán. Teď je na čase zjistit možnosti pro monetizaci služby a řádově odhadnout náklady a výnosy.

### *Business model*

Jako poskytovatel služby typu SaaS uvažujeme o business modelu na pomezí vícestranné platformy a modelu freemium. Vícestranná platforma spojuje dvě a více osobitých, avšak něčím příbuzných zákaznických skupin. Hodnota se vytváří při průniku těchto skupin. Freemium je název pro strategii, kdy je služba poskytována zdarma (free), s určitými kompromisy, a plnohodnotná funkčnost je dostupná až ve zpoplatněné (prémiové) verzi.[7]. Odtud název freemium – neologismus složený ze slov free a premium.

Představa je taková, že běžným lidem – koncovým konzumentům informací – bude stačit verze dostupná zdarma. Pro náročnější uživatele, kteří s daty pracují a dále je ve svůj prospěch využívají, se software stává užitečným pracovním a komunikačním nástrojem – budou chtít využívat plný potenciál placené verze. Proto je potřeba rozlišovat mezi běžnými uživateli, verifikovanými uživateli, producenty a obchodníky. Běžní uživatelé profitují z verze dostupné zdarma, pro ostatní je připravena premium verze (placená formou měsíčního nebo ročního předplatného).

Verze zdarma je určena každé osobě (18+). I bez registrace smí volně listovat v katalogu. Jakmile si člověk založí účet, může se systémem začít interagovat – může hodnotit vína, přidávat je do omezeného počtu osobních seznamů nebo může „sledovat“ jiné uživatele systému. Dále lze na svém profilu a v okruhu svých sledujících sdílet vlastní příspěvky a organizovat určitým způsobem omezené události.

Mezi prémiové/zpoplatněné funkce bude patřit například:

- Statistika dění na účtu (druhy hodnocených vín, preferované odrůdy, preferovaná vinařství, množství vypitého vína apod.)
- Tvorba většího počtu seznamů
- Sdílení takových seznamů mezi větší počet uživatelů nebo mimo aplikaci
- Management výroby (pro pěstitele i vinaře)
- Zobrazení již skryté události
- Organizace větší a komplexnější události (jednotkové ceny pro konkrétní položky – malé soutěže jsou levnější než velké, mezinárodní události)
  - o Organizace události pro více než X lidí
  - o Organizace události s více než X vzorky
  - o Organizace vícekolové události
  - o Viditelnost události (doba zveřejnění pro free uživatele; po zamknutí vidí jen Pro uživatelé)
  - o Počet kategorií (bílá, rosé, červená, fortifikovaná, šumivá...; počet různých hodnotících tabulek)

- Počet jurisdikcí – počet zemí, ze kterých pochází přihlášená vína (cenový rozdíl mezi organizací regionální události, například na Moravě na vsi, od velké mezinárodní soutěže)
- Dlouhotrvající otevřená událost typu festival

Cílem je zapojit malé i velké „ryby“ a tak na maximum rozšiřovat příležitosti i poptávku. Proto jsou kromě předplatného zavedeny také jednotkové ceny za využití systému (např. jednorázový poplatek za vložení vína ve funkci „management výroby“, platba za tvorbu seznamů, nebo zmíněné položky při organizaci události).

Platby tak přicházejí od prémiových uživatelů, organizátorů událostí i vinařů. Ceny budou nastavené na úroveň cen alternativních služeb v odvětví. Pro zákazníky musí být ceny adekvátní hodnotě, kterou získávají. Předplatné prémiové verze aplikace bude nastaveno na 125 CZK měsíčně nebo 1250 CZK ročně (\$5 měsíc/\$50 rok). Cena za organizaci události se bude pohybovat mezi 3-24 tis. CZK (v závislosti na velikosti a komplexitě události), s mediánem 6 tisíc CZK za událost. Jednotková cena za sestavení produktového seznamu, který je možné sdílet a dále s ním pracovat se bude pohybovat mezi 2-10 tis. CZK, s mediánem 5 tis. CZK.

Výhodou je, že business model resp. poptávka nekoreluje s recesí. Spotřeba vína dlouhodobě neklesá, jen se případně přesouvá na jiné trhy nebo do jiných cenových kategorií. A potřeba hodnocení a názorů na vína existuje na všech trzích i ve všech cenových kategoriích.

### *Poptávka*

Pro řádový odhad poptávky vycházejme z dat pro Českou a Slovenskou republiku, poskytnutých Petrem Javůrkem. V ČR je řádově 1000, v SR kolem 500 odborných degustátorů, kteří budou mít zájem o využití specializovaného systému tohoto typu. V ČR probíhá asi 150 soutěží ročně, v SR asi 80. Data pro ostatní země bohužel nemám k dispozici, a proto se je pokusím odhadnout.

Čísla by šlo vztáhnout na počet obyvatel (ČR – 10,5 mil. obyvatel, SR – 5,4 mil. obyvatel) a dostali bychom odpovídající přímou úměrnost – čím více obyvatel, tím více soutěží a odborných degustátorů. To ovšem neříká nic o tom, jakou roli hraje víno v kultuře a ekonomice jednotlivých zemí. Jako přesnějším indikátor se zdá být místní produkce a spotřeba vína. Čím více vína daná země vyprodukuje a spotřebuje, tím více soutěží pořádá a tím více má enologů a odborných degustátorů. Porovnejme například Mexiko (125,4 mil. obyvatel) s Francií (66,2 mil. obyvatel). Mexiko má dvojnásobně velkou populaci, s Francouzi se ale co se týče produkce i spotřeby vína, nemohou měřit. Pro Francouze je víno součástí jejich kultury a jak produkce, tak spotřeba tomu odpovídají.

Předpokládejme tedy, že produkce a spotřeba ovlivňuje počet odborných degustátorů i soutěží v dané zemi. Znamená to, že pokud má země vysokou produkci vína, na trhu existuje potřeba zpětné vazby od enologů při výrobě. V takovéto zemi jsou pak vína navzájem porovnávána na regionálních událostech a soutěžích a musí existovat lidé, zodpovědní za hodnocení. Dále předpokládejme, že pokud má země vysokou spotřebu, na trhu existuje zvýšená potřeba hodnocení a doporučení vín od expertních hodnotitelů.

Podívejme se tedy na data o produkci a spotřebě vína. Podle dat OIV [23] se v Česku v roce 2014 vyprodukovalo celkem 450 tis. hl vína a spotřeba byla asi 2000 tis. hl. Na Slovensku se ve stejném roce vyprodukovalo 373 tis. hl vína a spotřeba byla 850 tis. hl.

Pro odhad počtu odborných degustátorů jsem proto odvodil vzorec:

$$(produkce + spotřeba) / 2,45$$

Pro odhad počtu soutěží v roce jsem odvodil vzorec:

$$(produkce + spotřeba) / 16$$

Při předpokladu, že potenciální poptávka je přímo úměrná popularitě vína v dané zemi, pak následující tabulka vystihuje přibližné množství odborných degustátorů a počet organizovaných soutěží (různé velikosti) v zemích, pro které bude připravena místní jazyková verze.

Tabulka 4 - Data vybraných zemí; zdroj: [23], <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>  
Údaje o produkci a spotřebě vína jsou v 1000 hl, počet obyvatel je v milionech

Země	ISO 3166	Jazyk	Produkce	Spotřeba	Obyv.	≈ Degust.	≈ Soutěží
Francie	fr	Francouzština	46 701	27 900	66,2	30449	4663
Itálie	it	Italština	44 739	20 400	60,8	26587	4071
Spojené státy	us	Angličtina	30 214	32 175	318,9	25465	3899
Španělsko	es	Španělština	38 204	10 000	46,4	19675	3013
Německo	de	Němčina	8 493	20 200	81	11711	1793
Argentina	ar	Španělština	15 197	9 900	43	10244	1569
Austrálie	au	Angličtina	12 000	5 400	23,5	7102	1088
Rusko	ru	Ruština	7 200	9 600	143,8	6857	1050
JAR	za	Angličtina	11 316	3 600	54	6088	932
Velká Británie	uk	Angličtina	50	13900	64,6	5694	872
Chile	cl	Španělština	10 500	2 980	17,8	5502	843
Portugalsko	pt	Portugalština	6 238	4 500	10,4	4383	671
Rumunsko	ro	Rumunština	5 113	5 300	20	4250	651
Brazílie	br	Portugalština	2 732	3 500	206,1	2544	390
Kanada	ca	Angličtina	690	5 060	35,5	2347	359

Rakousko	at	Němčina	2 345	2 520	8,5	1986	304
Nový Zéland	nz	Angličtina	3 204	930	4,5	1687	258
Švýcarsko	ch	něm., ital., franc.	980	3 100	8,2	1665	255
Moldávie	md	Rumunština	2 420	1 250	3,6	1498	229
Mexiko	mx	Španělština	1 140	1 600	125,4	1118	171
Česká republika	cz	Čeština	450	2 000	10,5	1000	153
Uruguay	uy	Španělština	1 160	968	3,4	869	133
Peru	pe	Španělština	710	680	31	567	87
Slovensko	sk	slovenština	373	850	5,4	499	76

V uvedených zemích se tak v součtu nachází odhadem 180 tisíc odborných hodnotitelů a ročně se v nich koná přibližně 27,5 tisíc soutěží vín.

V tuto chvíli známe možnosti a funkčnosti softwaru, stanovili jsme si adekvátní cenu za služby a k dispozici máme i řádový odhad poptávky. Poptávka, resp. platící uživatelé však zdaleka nejsou jen zde explicitně zmínění odborní degustátoři. Budou jimi vinaři, obchodníci, organizátoři událostí i nadšení laikové. Přesuňme se tedy k odhadu nákladů a možným scénářům při uvedení softwaru na trh.

#### *Náklady a scénáře vývoje*

Mezi náklady patří náklady na návrh, vývoj a provoz databáze a aplikace. Dále je nutno počítat s výdaji za marketing, a eventuálně s provizemi pro dealery v případě velkoobchodního modelu distribuce.

Odhad částky na realizaci projektu vychází z následujících činností:

- sběr a analýza požadavků, vypracování projektové dokumentace (800 č-h<sup>9</sup>) a
- implementace aplikace – návrh, vývoj a testování (11 000 č-h.).

Celkový čas vývoje aplikace je tak odhadován na 11 800 člověkohodin. Při ceně 1000 CZK/č-h činí prvotní náklady na vývoj aplikace řádově 11,8 milionu CZK.

Většina nákladů závisí především velikosti a na tempu růstu celého projektu. Jedná se o mzdové náklady, náklady na marketing a náklady za využití cloudových služeb (počet uživatelů, množství přístupů za sekundu – uživatelská aktivita, velikost databáze...). Pro odhad provozních nákladů jsem čerpal z vlastních znalostí a dále jsem využil webovou kalkulačku služby Google Firebase<sup>10</sup>.

Pro výpočet výnosů vycházejme z již zmíněných cen za službu:

<sup>9</sup> Člověkohodina = č-h , zdroj: <https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Clov%C4%9Bkohodina>

<sup>10</sup> <https://firebase.google.com/pricing/>

- 1250 CZK za roční předplatné prémiové verze aplikace,
- Medián 6 tis. CZK za organizaci soutěže vín,
- Medián 5 tis. CZK za sestavení seznamu.

V rámci business analýzy teď vytvořím dva scénáře. První scénář počítá s prvotním pomalejším růstem poptávky a s následným vyšším (až exponenciálním) růstem. Druhý scénář počítá s celkem lineárním růstem poptávky, zato s v prvních letech vyššími výdaji na marketing, včetně slev a provizního modelu pro dealery.

Pro podobné příklady jsme ve výuce obvykle volili dobu životnosti projektu 5 let a diskontní sazbu  $r = 6\%$ . Tyto hodnoty v mém případě aplikuji taktéž. Pro zjednodušení nebudu uvažovat daně ani odpisy

Scénář č. 1 – Začneme zvolna a sami

Tabulka 5 - Scénář číslo 1, „Začneme zvolna a sami“; zdroj: vytvořeno autorem

rok	0	1	2	3	4	5
# aktivních uživ.		24 300	97 200	251 100	810 000	1 620 000
# premium		1 620	6 480	16 740	54 000	108 000
CZK		2 025 000	8 100 000	20 925 000	67 500 000	135 000 000
# soutěží		83	330	853	2 750	5 500
CZK		495 000	1 980 000	5 115 000	16 500 000	33 000 000
# seznamů		81	324	837	2 700	5 400
CZK		405 000	1 620 000	4 185 000	13 500 000	27 000 000
příjmy celkem	0	2 925 000	11 700 000	30 225 000	97 500 000	195 000 000
provozní náklady		24 000	26 304	32 827	59 089	153 632
mzdy		1 440 000	1 578 240	1 969 644	3 545 358	9 217 932
marketing		3 000 000	2 500 000	3 000 000	5 000 000	6 000 000
náklady celkem	11 800 000	4 464 000	4 104 544	5 002 471	8 604 448	15 371 564
CF	-11 800 000	-1 539 000	7 595 456	25 222 529	88 895 552	179 628 436
DCF	-11 800 000	-1 451 887	6 759 929	21 177 322	70 413 604	134 228 817
KDCF	-11 800 000	-13 251 887	-6 491 958	14 685 364	85 098 968	219 327 784

Z tabulky lze vyčíst postupný růst uživatelské základny s tvarem exponenciály. Ve scénáři počítám, že 6 % z celkového počtu uživatelů bude mít placenou prémiovou verzi softwaru. Pro zadaný diskont a životnost projektu je  $NPV = 219\,327\,784$  a  $IRR = 114\%$ .

## Scénář č. 2 – Budme agresivnější

Tabulka 6 - Scénář číslo 2, "Budme agresivnější"; zdroj: vytvořeno autorem

rok	0	1	2	3	4	5
# aktivních uživ.		48 600	243 000	648 000	1 539 000	2 430 000
# premium		3 240	16 200	43 200	102 600	162 000
CZK		4 050 000	20 250 000	54 000 000	128 250 000	202 500 000
# soutěží		165	825	2 200	5 225	8 250
CZK		990 000	4 950 000	13 200 000	31 350 000	49 500 000
# seznamů		162	810	2 160	5 130	8 100
CZK		810 000	4 050 000	10 800 000	25 650 000	40 500 000
výnos celkem	0	5 850 000	29 250 000	78 000 000	185 250 000	292 500 000
provozní náklady		24 000	29 760	48 806	122 992	418 173
mzdy		1 440 000	1 785 600	2 928 384	7 379 528	25 090 394
náklady na slevy, provize		630 000	3 150 000	8 400 000	19 950 000	31 500 000
ostatní market. náklady		4 000 000	5 000 000	4 000 000	5 000 000	6 000 000
náklady celkem	11 800 000	6 094 001	9 965 361	15 377 192	32 452 522	63 008 571
CF	-11 800 000	-244 001	19 284 639	62 622 808	152 797 478	229 491 429
DCF	-11 800 000	-230 190	17 163 260	52 579 317	121 029 914	171 489 346
KDCF	-11 800 000	-12 030 190	5 133 070	57 712 387	178 742 301	350 231 647

Zde v prvních pěti letech roste uživatelská základna rychleji a lineárněji. Důvodem jsou vyšší náklady na marketingové aktivity. Jsou započteny slevy pro podpoření prodeje a náklady na provize dealerům. Pro jednoduchost počítám se 35 % z výnosů za soutěže a seznamy. Opět odhaduji, že z celkového počtu uživatelů bude 6 % uživateli prémiové verze. Pro zadaný diskont 6 % a pětiletou životnost projektu je v tomto případě NPV = 350 231 647 CZK a IRR = 159 %.

Ve vytvořených scénářích se potvrdilo, že se v tomto modrém oceánu opravdu otevírá příležitost pro zajímavý růst i zisky. I opatrnější scénář je iskový už ve druhém roce po uvedení softwaru na trh.

### Další možnosti pro rozvoj

Po úspěšném vstupu na trh je možné uvažovat o dalším rozvoji aplikace i poskytovaných služeb. Pro představu zmíním následující:

- Vývoj mobilních aplikací pro nejdůležitější operační systémy (Apple iOS, Android, MS Windows),



- Rozšíření o další jazyky a na další trhy, především arabské a asijské,
- Rozšíření o aplikace o on-line magazín v jednotlivých jazykových verzích,
- Poskytování kompletního řešení pro vinařství a organizátory soutěží/festivalů - tvorba webových stránek s implementováním aplikace a jejích funkcí,
- Rozšíření o funkce alternativních služeb, popsaných v předchozích kapitolách (skener etiket, e-shop/burza, event. affiliate program, prodej on-line reklamy atd.). To by ovšem znamenalo menší či větší opuštění formulované strategie modrého oceánu.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout a popsat inovaci ve vybraném sektoru. V teoretické části práce jsem definoval a vysvětlil základní pojmy a popsal jsem důležité nástroje. V praktické části jsem poté představil mnou vybrané odvětví a popsal jeho specifika. Následně jsem zmapoval v nedávné a v současné době probíhající inovace a navázal podrobným výzkumem trhu. Součástí výzkumu trhu bylo sestavení i vyhodnocení dotazníku a podrobnější průzkum trhu mezi alternativními aplikacemi o víně (tzv. wine apps). Ze získaných dat a vlastních znalostí jsem nakonec formuloval strategii pro inovativní softwarový produkt a sestavil pro něj stručnou vizi projektu. Ve vizi jsem se postupně zaměřil na manažerskou, technologickou a finanční stránku projektu. Z této analýzy vyplynulo, že realizace projektu v současných podmínkách trhu je výhodná i při opatrném a pomalejším vstupu na trh. Cíle práce se tedy povedlo splnit.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [2] Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd ed. Paris: Statistical Office of the European Communities, 2005. ISBN 9789264013087.
- [3] KLÍMOVÁ, Viktorie. Inovační procesy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-4166-8.
- [4] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [5] PORTER, Michael E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996, 74(6), 61–78.
- [6] KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Překlad Irena Grusová, Petr Somogyi. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-295-6.
- [7] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
- [8] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- [9] KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL. Základy marketingu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1489-9.
- [10] ŠTĚPÁNKOVÁ, Petra. Koncepce přístupu k trhu [online]. 2013 [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: [http://artslexikon.cz/index.php/Koncepce\\_p%C5%99%C3%ADstupu\\_k\\_trhu](http://artslexikon.cz/index.php/Koncepce_p%C5%99%C3%ADstupu_k_trhu)
- [11] Global state of conditions report: developments and trends [online]. 2016 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.oiv.int/public/medias/4570/en-communiqu-de-presse-16-avril.pdf>
- [12] World wine map [online]. [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.thirtyfifty.co.uk/images/World-wine-map.gif>
- [13] Per Capita Wine Consumption by Country [online]. 2015 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: [http://www.wineinstitute.org/files/World\\_Per\\_Capita\\_Wine\\_Consumption\\_Revised\\_Nov\\_2015.pdf](http://www.wineinstitute.org/files/World_Per_Capita_Wine_Consumption_Revised_Nov_2015.pdf)

- [14] ANDERSON, Kym. The world's wine markets: globalization at work. Northampton, MA: Edward Elgar Pub., c2004. ISBN 1843764393.
- [15] BRUWER, Johan a Elton LI. Wine-Related Lifestyle (WRL) Market Segmentation: Demographic and Behavioural Factors. Journal of Wine Research [online]. 2007, 18(1), 19-34 [cit. 2016-05-27]. DOI: 10.1080/09571260701526865. ISSN 0957-1264. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09571260701526865>
- [16] Number of internet users worldwide from 2005 to 2015 (in millions) [online]. 2016 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>
- [17] Choosing a Fraud-Prevention System [online]. 2014 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.winesandvines.com/template.cfm?section=features&content=139571&ftitle=Choosing%20a%20Fraud-Prevention%20System>
- [18] The ABCs of CRM [online]. 2011 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.winesandvines.com/template.cfm?section=features&content=86540>
- [19] Fresh from judging in Greece, Tom Stevenson says the wines deserves better.. [online]. 2015 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.uk-wine-forum.co.uk/guests/tom/OIV-judging-greece-deserves-better.htm>
- [20] Best wine label scanning apps 2015 [online]. 2015 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.jancisrobinson.com/articles/best-wine-label-scanning-apps-2015>
- [21] Wine apps: finding the best [online]. 2015 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.drvinno.com/2015/12/15/wine-apps-review/>
- [22] Wine Apps: What's Out There? [online]. 2014 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.thewinewrite.com/2014/07/wine-apps-whats-out-there.html>
- [23] State of the vitiviniculture world market [online]. 2015 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.oiv.int/public/medias/2935/oiv-noteconjmars2015-en.pdf>
- [24] Software as a service (SaaS) defintion [online]. 2016 [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/Software-as-a-Service>