



Złożenie pracy online:  
2017-10-19 09:14:18  
Kod pracy:  
5427/34268/CloudA

Tomasz Żołądź  
(nr albumu: 22841 )

Praca licencjacka

## **Plan marketingowy spółki Dlawina.pl**

### **Marketing plan for Dlawina.pl company**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i  
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie marketingiem i  
sprzedażą

Promotor: dr Adam Hernas

Serdeczne podziękowania dla promotora mojej pracy dr Adama Hernasa za wszelkie uwagi i pomoc podczas pisania pracy oraz dla śp. dr Wiesława Pierzchały z WSPiM w Chrzanowie, który zachęcił mnie do podjęcia studiów.



## Streszczenie

Praca porusza kwestie rynku winiarskiego w Polsce i na świecie, a także pozycji spółki Dlawina.pl na tym rynku. Celem ogólnym pracy jest poznanie i zbadanie czynników determinujących warunki rozwojowe spółki Dlawina.pl. Rozdział pierwszy zawiera zagadnienia związane z rozwojem rynku wina na świecie, w Europie i w Polsce, a także te, dotyczące warunków sprzyjających produkcji wina. Rozdział drugi opisuje sytuację spółki Dlawina.pl, w tym jej historię, wizję i misję oraz działalność marketingową. Tutaj też przeprowadzono analizę SWOT firmy. W trzecim rozdziale poruszono tematykę związaną z klientelą spółki, jej profilem oraz znaczeniem poszczególnych klientów w budowaniu finansów firmy. W tej części pracy przeprowadzono również badania klientów spółki w oparciu o metody badawcze NPS i CSI. Natomiast w rozdziale czwartym opisano pozycję strategiczną oraz cele i plan działania spółki Dlawina.pl, a także opracowano strategię spółki wraz z planem operacyjnym na lata 2017 – 2020. Praca jest dowodem na to, że rynek wina w Polsce wykazuje w ostatnich latach stałą, a przy tym niezmiennie wzrostową tendencję. Pomimo tego, że wśród napojów alkoholowych w naszym kraju wino nadal ustępuje popularnością innym, głównie mocniejszym trunkom, to jednak od kilkunastu lat można odnotować wyraźny wzrost spożycia wina i zainteresowania enologią. W pracy posłużono się obszerną literaturą przedmiotu, w tym pozycjami książkowymi oraz artykułami naukowymi i prasowymi. Ważnym źródłem informacji okazały się również dane pochodzące z uczelni wyższych oraz raporty instytucji naukowych i agencji rządowych. Realizacja celu ogólnego pracy i celów szczegółowych była także możliwa dzięki przeprowadzonym badaniom własnym. Pomocne okazały się też sprawozdania finansowe spółki Dlawina.pl oraz materiały i dane pochodzące ze strony internetowej spółki.

## Słowa kluczowe

wino, rynek wina, produkcja wina, spółka, działalność marketingowa, klienci spółki, analiza marketingowa, plan marketingowy, strategia spółki



## Abstract

This thesis presents aspects of the wine market in both Poland and worldwide as well as the position of Dlawina.pl company on the abovementioned market. The main aim of this thesis is to know and study the factors that determine the conditions for the development of Dlawina.pl company. The first chapter indicates issues related to the development of the wine market worldwide, in Europe and in Poland along with issues regarding conditions deemed favorable for wine production. The second chapter describes the situation of Dlawina.pl company, including its history, vision and objective as well as its marketing activities. Furthermore, the chapter also presents the company's SWOT analysis. The third chapter touches upon the issues related to the company's clientele, its profile and significance of particular customers in terms of building the company's finances. The fourth chapter describes the strategic position of Dlawina.pl company along with its goals and action plans. This chapter also unveils the company's strategy and operation plan for the years 2017-2020. Study confirms that the wine market in Poland indicates a continuous and unceasing upward tendency. Despite the fact that wine in Poland still gives way to other - mainly stronger - alcoholic beverages in terms of popularity, a visible growth of consumption of wine and interest in oenology has been recorded for the last dozen or so years. In this thesis the extensive literature was used, including books and scientific and press articles. Furthermore, another important source of information were data provided by universities and reports of research institutes and governmental agencies. The author's own research also contributed to the fulfillment of the study's general objective. The financial statements of Dlawina.pl company as well as materials and data from the company's website were also helpful.

## Keywords

wine, wine market, wine production, company, marketing activities, company's customers, marketing analysis, marketing plan, company's strategy



## Spis treści

Wstęp .....	2
<b>Rozdział 1. Rynek wina</b> .....	5
1.1. Historia uprawy wina na świecie .....	5
1.2. Warunki konieczne do produkcji win jakościowych oraz do ich późniejszego przechowywania .....	13
1.3. Rynek wina w Europie i w Polsce .....	18
1.4. Nowoczesne metody przechowywania wina .....	21
<b>Rozdział 2. Opis sytuacji w spółce Dławina.pl</b> .....	25
2.1. Historia działalności spółki .....	25
2.2. Cele, wizja i misja .....	26
2.3. Działalność marketingowa .....	30
2.4. Analiza SWOT .....	39
<b>Rozdział 3. Klienci spółki</b> .....	42
3.1. Podział ze względu na segmenty rynku .....	42
3.2. Analiza zachowań klientów .....	45
<b>Rozdział 4. Pozycja strategiczna, cele i plan działania spółki Dławina.pl</b> .....	53
4.1. Finanse spółki .....	53
4.2. Analiza potencjalnego rynku .....	58
4.3. Cele strategiczne spółki Dławina.pl .....	61
4.4. Plan operacyjny spółki Dławina.pl na lata 2017 -2020 .....	65
Zakończenie .....	69
Bibliografia .....	71
Spis rysunków .....	74
Spis fotografii .....	74
Spis tabel .....	74
Spis wykresów .....	75



## Wstęp

Współcześnie każdy z nas zauważa problem szybkości i nieprzewidywalności zachodzących w naszej rzeczywistości zmian. Problemy te dotyczą wszystkich dziedzin życia, z jakimi spotyka się człowiek. Coraz trudniej przewidzieć długofalowe kierunki rozwoju, a jeszcze trudniej nagle zawirowania w otaczającej nas rzeczywistości. Firmy i instytucje, jako formy aktywności ludzkiej, również podlegają ciągłym zmianom i są narażone na negatywne skutki niedostosowania się do zachodzących nich.

Inspiracją do powstania tej pracy była chęć znalezienia odpowiedzi na postawione w niej pytania badawcze, które brzmią następująco:

- Jakie historyczne i współczesne czynniki determinują rozwój rynku wina w Polsce i na świecie, zwłaszcza w Europie?
- Jaka jest sytuacja i pozycja strategiczna spółki Dławina.pl w kontekście uwarunkowań rynku wina i rynków pokrewnych?
- Jakie czynniki determinują zachowania konsumenckie odnośnie wyboru oferty spółki Dławina.pl?
- Jaki jest poziom satysfakcji klientów z usług, jakie świadczy lub świadczyła spółka Dławina.pl?
- Jaki jest poziom rozwoju rynku wina i związana z nim sytuacja ekonomiczna na rynkach pokrewnych?

W sposób naturalny z pytaniami badawczymi, jakie postawiłem, wiążą się cele badawcze i hipotezy badawcze. Celem ogólnym pracy jest poznanie i zbadanie czynników determinujących warunki rozwojowe spółki Dławina.pl. Z tak wytyczonego celu ogólnego wynikają poniższe cele szczegółowe:

- Zidentyfikowanie podstawowych uwarunkowań wpływających na rozwój sprzedaży spółki Dławina.pl.
- Poznanie kontekstu historycznego i społecznego odnośnie sytuacji kształtującej stosunki gospodarcze na rynku winiarskim w Polsce i na rynkach pokrewnych.
- Zidentyfikowanie czynników determinujących zachowania konsumenckie mogące mieć wpływ na sprzedaż usług świadczonych przez spółkę Dławina.pl.



Osiągnięcie celów badawczych jest podporządkowane konieczności weryfikacji hipotez badawczych, które zostały określone w sposób następujący:

- Hipoteza 1. Czynniki historyczne, geograficzne, fizyczne i społeczne mają znaczący wpływ na poziom rozwoju rynku winiarskiego w Polsce.
- Hipoteza 2. W naszym kraju obecnie następuje silny zwrot w kierunku rozwoju rynku winiarskiego.
- Hipoteza 3. Zachowania konsumentów kształtujące polski rynek winiarski są silnie powiązane ze wzrostem zamożności i poprawą sytuacji finansowej Polaków.
- Hipoteza 4. Pozycja strategiczna spółki Dławina.pl jest optymistyczna i stanowi dobry fundament dalszego rozwoju firmy.

Aby znaleźć odpowiedź na postawione pytania badawcze i tym samym zrealizować cele badawcze oraz zweryfikować hipotezy badawcze podzieliłem pracę na kilka rozdziałów. Rozdział pierwszy zawiera zagadnienia związane z rozwojem rynku wina na świecie, w Europie i w Polsce, a także opisujące warunki sprzyjające produkcji wina. W rozdziale tym zostały również zawarte bardzo ważne informacje związane z przechowywaniem wina, a co za tym idzie, z budowaniem kolekcji winiarskich.

W rozdziale drugim starałem się jak najobszerniej przedstawić sytuację wewnętrzną spółki Dławina.pl, a także jej historię, wizję i misję oraz działalność marketingową, jaką podejmuje. Tutaj też przeprowadziłem analizę SWOT firmy.

W kolejnym rozdziale poruszyłem tematykę związaną z klientelą spółki, ich profilem oraz znaczeniem poszczególnych klientów w budowaniu finansów mojej firmy. W tej części pracy przeprowadziłem również badania klientów spółki w oparciu o metody badawcze NPS i CSI.

W rozdziale czwartym pracy opisałem pozycję strategiczną oraz cele i plan działania spółki Dławina.pl. Podjąłem się w nim również próby opracowania strategii spółki wraz z planem operacyjnym na lata 2017–2020. Plan ten jest silnie powiązany z przeprowadzonymi przeze mnie analizami i możliwościami rozwojowymi, które zamierzam wykorzystać w działalności spółki Dławina.pl.



W celu poparcia moich tez i wniosków korzystałem z obszernej literatury przedmiotu, w tym z pozycji książkowych oraz z artykułów naukowych i prasowych. Ważnym źródłem informacji okazały się również dane pochodzące z uczelni wyższych oraz raporty The Institute of Wine, PKO Bank Polski, Wealth Solutions S.A., The International Wine & Spirit Research, a także Państwowej Agencji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych i Agencji Rynku Rolnego.

Realizacja celu ogólnego pracy i celów szczegółowych była także możliwa dzięki przeprowadzonym w okresie od kwietnia do czerwca 2017 roku badaniom własnym. Pomocne okazały się też sprawozdania finansowe spółki Dlawina.pl oraz materiały i dane pochodzące ze strony internetowej spółki.





## Rozdział 1. Rynek wina

### 1.1. Historia uprawy wina na świecie

Najstarsze znane ślady uprawy winnej latorośli, czyli „*vitis vinifera*” szacowane są na trzecie tysiąclecie przed Chrystusem i pochodzą z terenu Zakaukazia<sup>1</sup>. Ślady dowodzące wytwarzania i spożywania wina odnaleźć można też w starożytnym Egipcie i Mezopotamii. W Egipcie, już w okresie poprzedzającym Stare Państwo, czyli ok. 3000 p.n.e. uprawiano winorośl. Świadczą o tym m.in. zachowane malowidła przedstawiające winobranie i produkcję wina. Winorośl hodowano na specjalnych drewnianych konstrukcjach, starannie nawadniano i ogradzano. Produkcją wina trudnili się niewolnicy. Grona miażdżono w kamiennych misach, a wyciśnięty moszcz poddawano procesowi fermentacji. Gotowe wino przechowywano w zaczopowanych amforach. W ostatnich latach na pograniczu izraelsko – libańskim natrafiono na pozostałości najstarszej znanej piwniczki na wina, pochodzącej z III wieku p.n.e. Archeolodzy odnaleźli tam 40 dzbanów mieszczących ok. 2000 litrów całkiem przyzwoitego wina, czego dowodzi przeprowadzona analiza chemiczna znalezionych w nich resztek organicznych<sup>2</sup>.

W czasach starożytności wino stało się istotnym elementem życia społecznego, o czym może świadczyć choćby fakt, że zarówno Grecy, jak i Rzymianie czcili bogów wina, czyli odpowiednio: Dionizosa i Bachusa<sup>3</sup>. Niezwykle silny rozwój uprawy winorośli i produkcji wina można przy tym zaobserwować w starożytnej Grecji, z najważniejszymi ośrodkami winiarstwa w Sparcie i Mykenach. Jednak zanim Grecja stała się potęgą, była dość ubogim krajem, z górzystą, trudną do uprawy ziemią. Z czasem stoki zaczęto obsadzać winoroślą i drzewkami oliwnymi, które miały tam doskonałe warunki wegetacji.

W krótkim czasie dawne pola i zagajniki zastąpione zostały przez winnice i gaje oliwne. Niektóre z greckich winnic cieszyły się renomą na całym obszarze śródziemnomorskim. Amfory z winem opisane miejscem jego produkcji, m.in. Chios, Lesbos, Korfu, Kos, dostarczane były do wszystkich części ówczesnego greckiego świata. W zamian do Grecji służyło mnóstwo pieniędzy, które pozwalały na finansowanie budowy świątyń i rozwoju kultury. Ponadto, dzięki nim dotowano grecką naukę: matematykę, filozofię

---

<sup>1</sup> G. Depardieu, D. Polleau, Wielka Księga Win Świata, Paryż 1991, s. 14.

<sup>2</sup> Wine Cellar, Well Aged, Is Revealed in Israel, [http://www.nytimes.com/2013/11/23/science/in-ruins-of-palace-a-wine-with-hints-of-cinnamon-and-top-notes-of-antiquity.html?hp&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/11/23/science/in-ruins-of-palace-a-wine-with-hints-of-cinnamon-and-top-notes-of-antiquity.html?hp&_r=0), (data odczytu 20.04.2017).

<sup>3</sup> G. Depardieu, D. Polleau, Wielka Księga Win Świata, op. cit., s. 12.



i literaturę. U samych Greków wino spełniało głównie funkcje obrzędowe – świętowano nim zwycięstwa, używano go do oddawania czci bogom. Około VI w. p.n.e. w greckim panteonie bogów pojawił się Dionizos, bóg wina, a razem z nim święto odprawiane ku jego czci – Dionizje Wielkie i Małe. Dionizje Wielkie trwały 5-6 dni na przełomie marca i kwietnia. Dionizje Małe odbywały się na przełomie grudnia i stycznia, kiedy to młode wino było już wystarczająco dojrzałe do degustacji. Kolonizacja antycznego świata dokonana przez Greków spowodowała rozszerzenie terytorium uprawy winorośli i produkcji wina na cały basen Morza Śródziemnego<sup>4</sup>.

Tak, jak dla Greków, również dla starożytnych Rzymian wino było niezwykle ważnym trunkiem, z tą różnicą, że greckiemu Dionizosowi odpowiadał rzymski bóg Bachus, a Dionizjom – Bachanalia. Sposób i ilość wypijanego trunku w starożytności różnił się znacznie od dzisiejszych zwyczajów. Często wino doprawiano miodem lub ziołami, niekiedy mieszano z wodą<sup>5</sup>. W Imperium Rzymskim wino było symbolem statusu społecznego, stąd np. niewolnikowi przysługiwało 0,5 l trunku dziennie, a obywatelowi rzymskiemu odpowiednio więcej. Wino towarzyszyło Rzymianom podczas świętowania zwycięstw i przy prowadzeniu interesów. Z czasem wiele rzymskich świąt, z Bachanalią na czele przerodziło się w rozpustne orgie suto zaprawiane winem. Ostatecznie zakazano ich w 189 roku p.n.e. W starożytnym Rzymie wino stosowano również w celach leczniczych. Uprawę winorośli na wielką skalę rozpowszechniły w Europie rzymskie legiony. Podbijając i kolonizując coraz to dalsze ziemie, spopularyzowały produkcję wina w Hiszpanii, Francji, w dolinach Mozeli i Renu. Popyt na wino w prowincjach rzymskich napędzało zarówno zapotrzebowanie samych legionistów, rzymskiej administracji czy rzymskich kolonistów, jak i eksport trunku do samego Rzymu. W niektórych okresach z hiszpańskich winnic trafiało do Rzymu 20 mln amfor wina rocznie<sup>6</sup>.

Wino obecne jest również w tradycji religijnej Żydów i Chrześcijan. Kiść winogron jest symbolem Ziemi Obiecanej. Wino występuje w biblijnej przypowieści o cudzie w Kanie Galilejskiej. Jest też nieodzownym elementem sakramentu Eucharystii, czyli Komunii Świętej. To właśnie tradycja chrześcijańska w głównej mierze wpłynęła na obecność wina w kulturze wieków średnich. Podobnie, jak w kulturze antycznej, również w średniowieczu wino było najpopularniejszym trunkiem. Ilość spożywanego wina na osobę związana była

<sup>4</sup> M. Rekowski, Światowe rynki wina, Wydawnictwo Akademia, Poznań 2013, s. 9.

<sup>5</sup> G. Depardieu, D. Polleau, Wielka Księga Win Świata, op. cit., s. 14.

<sup>6</sup> [http://wyborcza.pl/alehistoria/1,121681,13653499,W\\_poszukiwaniu\\_rzymskiego\\_wina.html](http://wyborcza.pl/alehistoria/1,121681,13653499,W_poszukiwaniu_rzymskiego_wina.html), (data odczytu 20.04.2017).



z jej statusem społecznym. Popularność wina w tamtych czasach, nie tylko wśród warstw wyższych, spowodowana była też faktem, iż razem z piwem były to jedyne „bezpieczne napoje”. Jakość wody pitnej często dyskwalifikowała ją do użytku spożywczego, a pito ją wymieszaną z winem, ze względu na odkażające właściwości alkoholu<sup>7</sup>.

Do popularyzacji wina w średniowiecznej Europie w dużej mierze przyczynił się Kościół Katolicki. Po pierwsze, uczynił on z wina ważną część liturgii. Co więcej, do 1414 r. wino było integralną częścią sakramentu Komunii Świętej. Przemienione w krew Chrystusa, sięgnęło sfery *sacrum*. We wczesnym średniowieczu, z powodu licznych zawieruch wojennych, zniszczeniu uległo wiele winnic, które pamiętały jeszcze czasy Starożytnego Rzymu, a ceny wina wzrosły. Kościół, nie będący początkowo instytucją zamożną, znalazł sposób na problemy z zaopatrzeniem. W dużym stopniu przyczynili się do tego mnisi w tworzonych w tym czasie klasztorach, bowiem przy każdym lokowanym obiekcie, gdzie tylko pozwalały na to warunki naturalne, zakładano winnice<sup>8</sup>.

Również na terenach dzisiejszej Polski zakon krzyżacki uprawiał winorośl, z której produkował wino zaspokajające jego potrzeby. W niektórych kręgach spożycie wina było bardzo wysokie. Przykładowo, w niektórych zakonach w XI w. mnisi wypijali do 3 litrów wina dziennie. Warto wiedzieć, że osoby duchowne stanowiły wtedy ok 20% społeczeństwa, a świąt kościelnych było ponad 150 rocznie. Stąd, wielkość zapotrzebowania na wino była olbrzymia. Wraz z rozwojem przyklasztornych winnic, nadmiar wina stawał się źródłem coraz większych zysków. Wino klasztorne cechowała stosunkowo wysoka jakość, zwłaszcza tego produkowanego przez Benedyktynów i Cystersów. Kolebkami burgundzkiego wina są: założone w 910 r. opactwo benedyktyńskie w Cluny oraz nieco młodszy od niego klasztor cysterski w Cîteaux. Kultura uprawy winorośli szybko zyskiwała popularność w coraz większej ilości francuskich i europejskich klasztorów. W niedługim czasie benedyktyni posiadali ich ponad 800, łącznie z polskimi – Mogilnem i Tyńcem. U schyłku średniowiecza chrześcijańskie zakony stały się w Europie monopolistą w uprawie i produkcji wina, a działalność ta stała się ważnym źródłem dochodów Kościoła. W XIV w. wino urosło do takiej rangi, iż papieżstwo uznało go za piąty żywioł<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> M. Rekowski, Światowe rynki wina, op. cit., s. 10.

<sup>8</sup> G. Depardieu, D. Polleau, Wielka Księga Win Świata, op. cit., s. 16.

<sup>9</sup> M. Rekowski, Światowe rynki wina, op. cit., s. 10-11.



Nieco później, obok kościelnych winnic zaczęły powstawać się winnice królewskie, a następnie magnackie oraz uprawy prowadzone przez zamożnych mieszczan. Znana do dziś ze swych winnic włoska rodzina Antinori ma tradycje sięgające 1385 roku. O popularności wina wśród wszystkich warstw społecznych może świadczyć fakt, że w XIV. wiecznym Paryżu funkcjonowało ponad 4000 tawern serwujących ten trunk. Średnie spożycie wina sięgało rocznie ok. 100 litrów na osobę. W tym czasie wykształcił się już rynek win, gdzie duża podaż dyktowała stosunkowo wysokie ceny nawet kiepskiej jakości trunków. Już wtedy handel winem obarczony był licznymi podatkami na rzecz królewskiej kasy. Doprowadzało to niekiedy do nieprawidłowości przy jego obrocie – rozcieńczaniu trunku wodą czy zabarwianiu sokiem<sup>10</sup>.

Złoty wiek dla uprawy winorośli i produkcji wina przypada w Europie na XVI. stulecie. W tym czasie winnice zajmowały około cztery razy większy obszar niż współcześnie, a roczna konsumpcja wina wynosiła w granicach 200 litrów na osobę! Najpopularniejsze były wina białe, najczęściej rozcieńczone. Wśród burżuazji chętnie sięgano po mieszankę wina białego z czerwonym. Do XVII w. wino stanowiło integralną część posiłków. Dopiero z czasem zaczęto pić wino dla przyjemności, delektując się jego smakiem. Na królewskich i arystokratycznych dworach szczególnie cenione były wina z Bordeaux. Popularne były wysokoprocentowe wina słodkie. W czasach oświecenia nastąpił coraz większy rozwój winnic „świeckich”: królewskich, magnackich i należących do mieszczaństwa. Zdobywające coraz większą renomę wina z Bordeaux zaczęto masowo eksportować, głównie do Wielkiej Brytanii. Pod koniec XVIII w. we Francji znakomitą większość wina konsumowano w miastach, gdzie rocznie na osobę przypadało ok. 400 litrów rocznie<sup>11</sup>.

Liczne wojny i niepokoje w XVII i XVIII w. spowodowały upadek wielu winnic i wyraźne zmniejszenie powierzchni upraw winorośli w Europie. Jednak największe spustoszenie miało nadejść w XIX w., wraz z nieznanymi wcześniej chorobami nękającymi uprawy. Jedną z nich – mączniak spowodowała w 1847 r. zniszczenie całych francuskich zbiorów winorośli. Przywieziony do Europy przypadkiem na początku lat 60. XIX w. z amerykańskimi sadzonkami winorośli pewien gatunek mszycy – filoksera (*phylloxera vastatrix*) na całe dziesięciolecie sparaliżował europejskie winiarstwo, powodując usychanie i w konsekwencji obumieranie krzewów. Niektóre szlachetne szczepy uległy całkowitemu

<sup>10</sup> Tamże, s. 11.

<sup>11</sup> M. Rekowski, Światowe rynki wina, op. cit., s. 12.



wyniszczeniu. Dopiero szczepienie sadzonek odmianami amerykańskimi, odpornymi na mszycę i wynalezienie na początku XX w. środka zwalczającego atakujące winorośl insekty, pozwoliło na powstrzymanie zarazy i początek odbudowy winnic<sup>12</sup>.

Rewolucję w uprawie winorośli przyniósł wiek XX. wraz ze znaczącymi zmianami technologicznymi. Nieznany wcześniej rozwój możliwości logistycznych całkowicie zrewolucjonizował rynek handlu winem, którego produkcja stała się globalnym biznesem. Wprowadzenie w Kalifornii w latach 70. XX w. stali nierdzewnej do produkcji kadzi i zbiorników na wino pozwoliło na produkcję wysokogatunkowych trunków również w ciepłym klimacie. Zmianom technologicznym uległy wszystkie etapy produkcji oraz sposoby przechowywania wina. Swoisty monopol jakościowych win europejskich w tym okresie przypadł Francji, Włochom i Hiszpanii, a także Portugalii, Grecji i Niemcom. Coraz większą popularność zyskiwały też wina kalifornijskie, a lata 80. to okres rozkwitu winiarstwa australijskiego<sup>13</sup>.

Z końcem XX w. na światowym rynku winnym pojawili się nowi producenci z Afryki Południowej, Argentyny, Australii, Chile, USA, a także z Chin, których coraz lepsze jakościowo wina zaczęły zdobywać coraz większe uznanie. Światowy rynek wina został podzielony na trunki Starego i Nowego Świata. W tych drugich przemysł winiarski nastawiono na bardziej masowego klienta, stąd cechowała go większa elastyczność. Natomiast brak barier w obrocie ułatwił ekspansję win z Nowego Świata na światowe, w tym na europejskie rynki<sup>14</sup>.

Przenosząc powyższe informacje na polski grunt pragnę podnieść, że choć w Polsce winiarstwo nie ma tak długich tradycji, jak w kulturze śródziemnomorskiej, to jednak może poszczycić się również wielowiekową historią. Początek uprawy winorośli w Polsce przypada na wczesne średniowiecze. Na zboczach Wawelu odkryto pozostałości winnicy datowane za przełom IX i X wieku. Z połowy XII w. pochodzą zapiski arabskiego podróżnika Al-Idrisi, dotyczące upraw prowadzonych w okolicach Krakowa. Jednak w czasach pierwszych Piastów wino było znacznie mniej popularne od piwa czy miodu. Sytuację tą zmieniło przyjęcie w 966 r. chrześcijaństwa. Odtąd wino było potrzebne, oprócz celów spożywczych, również jako element liturgii. Import południowoeuropejskiego wina był utrudniony ze względu na

---

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Tamże, s. 13.

<sup>14</sup> M. Rekowski, Światowe rynki wina, op. cit., s. 14.



ograniczone możliwości jego transportu, stąd pierwsze próby zakładania rodzimych winnic. Podobnie, jak na zachodzie Europy, zajęciem tym trudnili się początkowo mnisi w coraz szerzej zakładanych klasztorach. W bulli papieża Innocentego II z 1136 r. odnaleźć można wzmianki o uprawach winorośli w okolicach grodów w Płocku i Włocławku, należące do arcybiskupa gnieźnieńskiego. W okolicach Zielonej Góry, dzisiaj terenami najbardziej kojarzonymi z produkcją polskiego wina, winorośl sprowadzili flandryjscy osadnicy, przybyli na te tereny w połowie XII w., a pierwsze wzmianki o produkcji wina na tych terenach pochodzą z 1314 roku. Korzystne położenie miasta wśród wzgórz o dobrym nasłonecznieniu oraz właściwy mikroklimat sprzyjały hodowli winorośli. Oprócz źródeł historycznych, o rozwoju polskiego winiarstwa świadczą nazwy licznych miejscowości o średniowiecznym rodowodzie, np. Winiary, Winna Góra czy Winnica<sup>15</sup>.

Wyraźny rozwój uprawy winorośli na ziemiach Polskich miał miejsce w XIV w. Zajmowali się nim w dużej mierze mieszczanie, którzy obok zakładania nowych upraw dzierżawili również stare winnice kościelne. Wzrosło handlowe znaczenie wina, które stało się w pewnym momencie uznanym środkiem płatniczym, przynosząc osobom zajmującym się jego produkcją znaczne zyski. Główne zagłębienia winiarskie rozwinęły się w pobliżu znaczących ośrodków miejskich: Krakowa, Sandomierza, Torunia, Płocka i Poznania, a także Lwowa<sup>16</sup>.

Mimo rozpowszechnienia spożycia wina, rozwój winnic zahamowały w Polsce różne czynniki: coraz surowsze zimy, rozwój transportu i handlu z krajami zachodniej Europy, ułatwiający import oraz moda na produkty zagraniczne. W Polsce popularne stały się wina węgierskie, włoskie i francuskie. Niepokoje polityczne, wojny i problemy gospodarcze trwale zahamowały rozwój polskiego winiarstwa. Naszych ziem nie ominęło też spustoszenie winnic wywołane rozprzestrzenieniem się w XIX w. filoksery. Wiele z nich zlikwidowano, a handel winem uległ stagnacji. Mimo tych przeszkód niektóre winnice w dzisiejszej Polsce, ówczesnie znajdujące się na terenie Prus, przetrwały. Dotyczy to okolic Zielonej Góry, gdzie winorośl uprawia się nieprzerwanie od XII wieku. Tereny te, a także okolice Gubina i Krosna

---

<sup>15</sup> M. Krawczyk, A. Bystrzycki (red.), Biuletyn Informacyjny, Grudzień 2008, Nr 12 (210), Agencja Rynku Rolnego, s. 19-20.

<sup>16</sup> J. Kurtyka, Badania nad późnośredniowiecznymi i nowożytnymi dziejami Spiszu. Przegląd źródeł i literatury, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, Zeszyt 136, s. 41.



Odrzańskiego w połowie XIX w. były znaczącymi ośrodkami przemysłu winiarskiego w Niemczech<sup>17</sup>.

Szanse na rozwój rodzimej produkcji wina zaprzepaściła na długie lata II wojna światowa i jej polityczne konsekwencje. Po zniszczeniach okresu wojny, w nowej rzeczywistości tereny dawnych winnic wcielone zostały do Państwowych Gospodarstw Rolnych (PGR), co przyczyniło się niemalże do ich całkowitego upadku. Uprawy winorośli zamieniono na pola uprawne. Tradycja polskiego winiarstwa przetrwała jedynie dzięki nielicznej grupie zapaleńców, głównie w okolicach Zielonej Góry.

Po zmianach ustrojowych i otwarciu się Polski na Zachód widać wzrost zainteresowania winiarstwem i ilości spożywanego wina przez Polaków. Pierwsze współczesne polskie winnice zaczęto zakładać w latach 80. Za symboliczny moment odrodzenia uprawy winorośli w Polsce można uznać założenie w 1984 r. winnicy Golez w Jaśle. Największym problemem polskich hodowców jest jednak niska odporność winorośli na zimno, stąd nie wszystkie szczepy przynoszą w Polsce pożądane efekty<sup>18</sup>.

Generalnie bardziej szlachetne gatunki winorośli są mniej odporne na działanie niskich temperatur. W Polsce najlepiej sprawdzają się odmiany będące genetycznymi mieszancami *vitis vinifera* z odmianami mniej szlachetnymi. Rodzime szkółki hodujące sadzonki winorośli powstały w Małopolsce, w okolicach Sandomierza, a także na Mazurach. W ostatnich latach widać w Polsce wyraźny wzrost zainteresowania produkcją, handlem i kulturą związaną z konsumpcją wina. Odżywają dawne tradycje. Znane nie tylko w kraju zielonogórskie „Winobranie” po raz pierwszy zorganizowano w październiku 1952 r. Dzisiaj, będące jedną z głównych imprez w regionie, zamieniło się w dziewięciodniowe święto miasta, które rozpoczyna przekazanie kluczy do miasta Bachusowi. Od początków XXI w. w Polsce działa coraz więcej stowarzyszeń zrzeszających miłośników i producentów wina, m.in. założone w 2004 r. Stowarzyszenie Winiarzy i Miodosytników Polskich oraz liczne zrzeszenia regionalne: Małopolskie Forum Winne, Stowarzyszenie Winiarzy Podkarpacia, Stowarzyszenie Małopolskiego Przełomu Wisły, Zielonogórskie Stowarzyszenie Winiarskie oraz Winnice Doliny Sanu. Na podstawie danych Agencji Rozwoju Rolnictwa w Polsce

---

<sup>17</sup> M. Krawczyk, A. Bystrzycki (red.), Biuletyn Informacyjny, op. cit., s. 20.

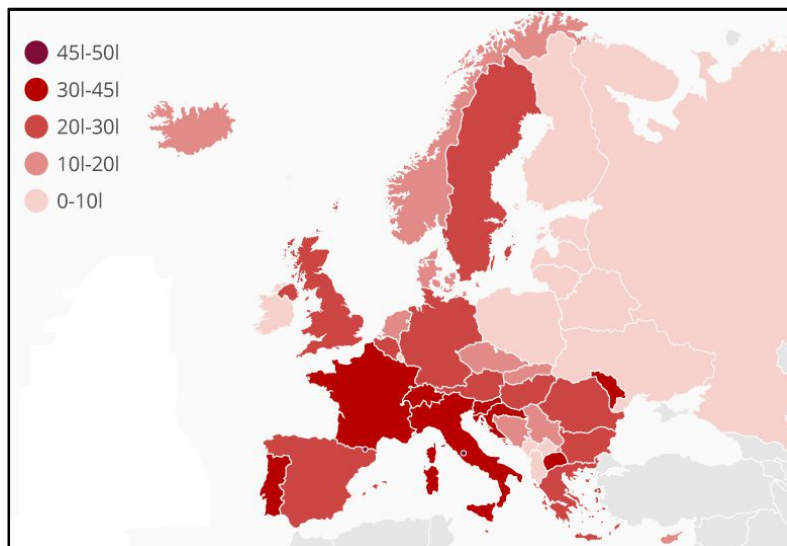
<sup>18</sup> M. Kondrat, Winne strony, Kraków 2015, s. 2009-2011.



w 2016 roku było 103 producentów win w rejestrze Agencji, którzy uprawiali 194,24 ha winorośli<sup>19</sup>.

Współcześnie w Polsce działają dwie placówki naukowo – badawcze zajmujące się uprawą winorośli. Są nimi: Instytut Sadownictwa i Kwiaciarstwa w Skierniewicach oraz należąca do Rolniczego Zakładu Doświadczalnego Uniwersytetu Jagiellońskiego Winnica nad Dworskim Potokiem. Mimo to produkcja rodzimego wina, choć wyraźnie się rozwijająca, nie ma jeszcze odzwierciedlenia w udziale w rynku. Spożycie tego trunku zaspokajane jest w zdecydowanej większości przez import. Wśród Polaków w dalszym ciągu wino ustępuje wyraźnie w ilości spożycia piwu i alkoholom wysokoprocentowym, głównie wódce. Jednak dane statystyczne pokazują korzystne dla sektora winiarskiego trendy. W 2004 roku roczne spożycie wina w Polsce wynosiło 1,3 l na osobę. Obecnie jest to już około 7 l. Porównanie spożycia tego trunku w Polsce ze średnią europejską oscylującą w granicach 25 – 40 l pokazuje to, że rynek win w Polsce ma jeszcze sporo do zagospodarowania. Na rysunku 1 przedstawiono roczne spożycie wina na osobę w Europie w 2015 roku.

**Rys. 1. Roczne spożycie wina w Europie per capita (dane za 2015)**



Źródło: dane The Institute of Wine.

<sup>19</sup> Dane ARR: Rynek wina w liczbach (lata gospodarcze 2009/2010 – 2015/2016) – dane na dzień 31.07.2016, [http://www.arr.gov.pl/data/01650/rynek\\_wina\\_liczb\\_tab\\_14102016.pdf](http://www.arr.gov.pl/data/01650/rynek_wina_liczb_tab_14102016.pdf), (data odczytu 20.04.2017).



## 1.2. Warunki konieczne do produkcji win jakościowych oraz do ich późniejszego przechowywania

Chcąc mówić o warunkach, w których powstaje wino, należy zacząć od wyjaśnienia, co znaczy termin „terroir” i od razu wyjaśnić, że chodzi tu o wszystkie warunki, jakie wpływają na smak wina w kolejnych etapach jego produkcji. Zatem „terroir” to: rodzaj gleby, region, warunki atmosferyczne, w jakich winorośl dojrzewała, a także nachylenie zbocza czy nasłonecznienie. Każdy region produkcji wina charakteryzuje się typowymi dla siebie szczególnymi parametrami. Możemy jednak wyszczególnić kilka najważniejszych i podstawowych czynników „terroir”. Są nimi: klimat, gleba oraz proces dojrzewania winogron.

### Klimat i gleba

Klimat, w jakim uprawiana jest winorośl jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na charakter i smak ostateczny wina. Krótki i upalny okres dojrzewania winorośli, charakterystyczny dla okolic 30 równoleżnika, często połączony jest z krótką i przebiegającą w wysokich temperaturach fermentacją, która w efekcie daje dużo cukru przy stosunkowo niewielkiej ilości aromatu. Zupełnie odmiennie jest w przypadku długiego, powolnego dojrzewania i chłodnej fermentacji, która wpływa na wysoką kwasowość, niską zawartością cukru i nikły aromat. Co więcej, zjawiska klimatyczne w poszczególnych latach wpływają na to, że wino różni się od siebie w zależności od rocznika, z jakiego pochodzi zbiór<sup>20</sup>.

Warunki atmosferyczne mają również kolosalny wpływ na ostateczne zbiory, bowiem długotrwałe deszcze rozładniają owoce, a charakterystyczny smak i aromat owoców staje się mniej bogaty. Gradobicia niszczą owoce, które stają się później nijakie w smaku. Jedynie słońce pozwala wydobyć pełnię aromatu i smaku owocu. Dlatego tak ważna jest duża ilość słońca. Nawet krótkotrwała zła pogoda może zniszczyć kwiatostany lub później pogрузić całe uprawy<sup>21</sup>.

Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem jest położenie winnicy. Region, w jakim jest uprawiane wino ma wpływ na ostateczny smak wina. Położenie geograficzne winnicy świadczy o tym, czy uprawa jest na stromym zboczu, czy na płaskim terenie, czy teren jest

<sup>20</sup> J. Ainsworth, Wina czerwone. Szczegółowy katalog najbardziej znanych gatunków, Bielsko-Biała 1994, s. 6-7.

<sup>21</sup> Tamże, s.14.



górzysty, czy równinny, jaka jest jej odległość od wody, czy zbocze jest nasłonecznione, a jeżeli tak, to jak długo w ciągu całego roku? Ponieważ słońce bezpośrednio wpływa na jakość owocu na krzewie, w szczególności zaś na zawartość cukru. Na ostateczny smak wina ma również wpływ to, czy winnica jest położona w terenach nadmorskich, gdzie mamy całkiem inne nawilżenie, jak w górach. Czasami kilkudziesięcioletnie krzewy położone w górzystym terenie zapuszczają swoje korzenie nawet do 80-100 m w głąb ziemi. Owoce takiego krzewu całkiem inaczej smakują, jak te na płaskim, nawodnionym terenie, ponieważ po drodze trafiają na wiele minerałów. Tych czynników wpływających na późniejszy charakter wina jest bardzo wiele. Dlatego tylko wytrawni znawcy są w stanie określić region wina, z jakiego pochodzi<sup>22</sup>.

Równie ważny dla jakości winogron jest również rodzaj podłoża. Najczęściej są to gliny, łupki, margle, żwiry, otoczaki, ziemie wapienne. Ich konsystencja pozwala na przedostawanie się wody i ciepła w szybki sposób w głąb ziemi. Dla winorośli zdecydowanie korzystniejszą glebą jest gleba uboga, ponieważ podłoże bogate w minerały i składniki odżywcze sprzyja rozwijaniu się części zielonej, a nie owoców. Oczywiście, nie w każdym klimacie wszystkie gleby są odpowiednie. Tam, gdzie więcej i dłużej operuje słońce lepsze są podłoża gliniaste, ponieważ nie wysychają szybko i dłużej utrzymują wilgoć. Natomiast w regionach chłodniejszych korzystniejsze są żwirowe i wapienne podłoża, ponieważ utrzymują dłużej ciepło<sup>23</sup>.

Każda uprawa powinna być regularnie kontrolowana, gdyż nadmierny rozrost pędów może spowodować utratę koncentracji soku w owocach. Dlatego istnieje naturalna potrzeba ich odpowiedniego przycinania w początkowym okresie. Trzeba też pamiętać o spulchnianiu gleby oraz o opryskach. W ten sposób chroni się krzewy przed grzybami i insektami. W chłodniejszym klimacie opryski trzeba wykonywać kilkakrotnie, pamiętając przy tym, aby ostatnie opryski były wykonane na kilka tygodni przed zbiorami. Jeżeli zbiory będą mechaniczne, to trzeba pamiętać o ustawieniu pędów w jednym kierunku, aby maksymalnie wykorzystać przestrzeń i ułatwić zbiory<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> G. Depardieu, D. Polleau, *Wielka Księga Win Świata*, op. cit., s. 24-26.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem.



## Proces dojrzewania

Etap dojrzewania winogron zaczyna się w momencie lekkich przebarwień i mięknięcia twardych owoców. Oczywiście, wszystko zależy od odmiany. Zmiany takie zachodzą w okresie od lipca do sierpnia każdego roku, zaś stosunkowo duża rozpiętość czasowa związana jest z uprawą różnych odmian (wczesnych i późnych). Czas, jaki potrzebują owoce, aby można było uznać je za gotowe do zbiorów to 40-60 dni od momentu rozpoczęcia procesu dojrzewania. Dokładny czas wyznacza w dużej mierze stanowisko uprawy oraz rodzaj odmiany. Uprawa zdecydowanie lepiej dojrzewa w dużym nasłonecznieniu i przy stosunkowo umiarkowanych opadach deszczu. Proces ten mogą wydłużyć niekorzystne warunki atmosferyczne. W okresie dojrzewania owoce zwiększają swoją objętość, zwiększają poziom cukru, obniża się poziom kwasowości, spada poziom tanin zawartych w pestkach, a ich ostry smak łagodnieje. Zmienia się również aromat winogron, przekształcając się z roślinnego w charakterystyczny dla dojrzałych owoców<sup>25</sup>.

Dzisiaj wiele uwagi poświęca się etapowi zbiorów. Zwraca się uwagę na to, co dzieje się z winogronami od momentu zerwania z krzewu, przez transport, otrzymanie miazgi, odszypułkowanie oraz tłoczenie winogron. Jest to czas, w którym może się wiele wydarzyć, co później ma ogromny wpływ na smak wina. Do moszczu mogą się przedostać tainy lub inne substancje z szypulek, pestek i skórek, które wpływają na gorzki smak. Ten etap jest szczególnie narażony na działanie bakterii i mikroorganizmów. Owoce w tym czasie mogą utracić sporo substancji aromatycznych i lotnych. Co ciekawe, to proces dojrzewania wina lub moszcz zaczyna „wyciągać” ze skórek barwniki wina. Zdecydowana większość soków wyciągniętych z czerwonych winogron ma identyczny kolor, jak sok pochodzący z winogron białych. Stąd czerwone wino swój kolor zawdzięcza reakcji, jaka zachodzi pomiędzy fermentującym moszczem a skórkami<sup>26</sup>.

Sok białych winogron szybko się utlenia, brązowieje i octowieje w kontakcie z powietrzem. Wszystkie te elementy powodują nieodwracalną utratę aromatu i smaku moszczu. Po zebraniu winogrona powinny być jak najszybciej przetransportowane do dalszej obróbki. Przechowywane w temperaturze powyżej 20 stopni szybko tracą swój aromat i po

---

<sup>25</sup> J. Ainsworth, *Wina czerwone...*, op. cit. s. 8.

<sup>26</sup> *Ibidem*.



kilku godzinach zaczyna się proces octowienia. Dlatego powinno się je przechowywać w temperaturze poniżej 10 stopni i w zacienionym miejscu<sup>27</sup>.

Odszypułkowanie i zgniecenie winogron na miążgę, za wyjątkiem tłoczenia bezpośrednio z gron, najczęściej wykonuje się mechanicznie. Podczas zgniatania mechanicznego trzeba uważać, aby nie zgnieść pestek, co spowodowałoby pogorszenie smaku wina. Kolejnym etapem przy produkcji wina jest siarkowanie moszczu. Siarkowanie chroni przed bakteriami, utlenianiem miążgi, jak również przed niekontrolowaną fermentacją oraz zachowuje świeży owocowy aromat<sup>28</sup>.

Następnie rozpoczyna się tłoczenie, czyli odseparowanie moszczu od skórek, a także stałych zanieczyszczeń oraz pestek. Do tłoczenia winogron używane są prasy. Niewielki początkowy nacisk powoduje powolne i dokładne odprowadzenie moszczu. Nacisk jest stopniowo zwiększany aż do uzyskania odpowiednich parametrów. Na kolejnych etapach tłoczenia uzyskuje się różne zawartości składników, różną kolorystykę i aromat. Teraz przychodzi czas na to, aby zdecydować, czy dzielić zawartość, czy wszystko robić razem. Jest to o tyle ważne, gdyż czasami winiarze z różnych etapów tłoczenia uzyskują wino o innych aromatach i smakach. Następnym etapem, to samoczynne klarowanie moszczu, które można także uzyskać za pomocą bentonitu. Sprawdza się zawartość cukru i ewentualnie dosładza, w postaci zagęszczonego moszczu, sacharozy lub przez wymrażanie moszczu. Kwasowość moszczu reguluje się przy pomocy węgla wapnia czy soli podwójnych. Kolejnym etapem jest przejście do fermentacji alkoholowej, czyli procesu zamiany winogron w wino. Winiarze w tym momencie decydują, czy oprócz drożdży zawartych w skórkach winogron dodać drożdże hodowlane (winiarskie), przy czym należy to wykonać przed fermentacją<sup>29</sup>.

Właściwa temperatura fermentacji to 23-28 stopni dla win czerwonych i 8-20 stopni dla win białych. Po etapie fermentacji, kiedy wino zyskało pewną klarowność i ma już kolor odciągnięte jest do beczek drewnianych, dębowych lub do kadzi stalowych. Winiarze decydują, w jaki sposób będzie dojrzewało wino, czy w dębowych beczkach, gdzie dodatkowo zyska aromat przez kontakt z drewnem i tlenem, czy w kadziach stalowych, w których zachowa pierwotny aromat i świeżość. Dojrzewanie wina może trwać od kilku miesięcy do kilku lat<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> G. Depardieu, D. Polleau, Wielka Księga Win Świata, op. cit., s. 46.

<sup>28</sup> Tamże, s. 36-47.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> G. Depardieu, D. Polleau, Wielka Księga Win Świata, op. cit., s. 54-58.



Gdy wino osiągnie już odpowiednie parametry, wówczas przystępuje się do jego zlewania, klarowania oraz filtrowania. Są to niezbędne procesy, aby wino było przejrzyste, oczyszczone ze wszystkich zanieczyszczeń i elementów stałych występujących w dużych zbiornikach. Aby nadać odpowiednią klarowność i wyeliminować mętnienie wina oraz niepotrzebne aromaty zlewa się go ponad osadu. Dzięki temu następuje proces mieszania, co pobudza do rozwijania się bukietu wina. Po zakończeniu filtrowania następuje mieszanie wina celem ujednoczenia i nadania jednolitego smaku całości. Proces ten nazywa się kupażowaniem<sup>31</sup>.

W zależności od regionu wino zabutelkowane może być od razu rozprowadzane lub – gdy region ma własne wymagania – musi odpowiedni czas leżeć w piwnicach. Dzięki temu może uzyskać jeszcze lepszy końcowy smak, w myśl zasady „im starsze, tym lepsze”. Z jednej strony powiedzenie to jest bardzo trafne, a z drugiej strony nie zawsze się sprawdza. Zatem produkuje się wina, które z upływem czasu nabierają zdecydowanie lepszych walorów smakowych. Trzeba jednak pamiętać o okresie, jaki bierzemy pod uwagę. Czasami dla wina kilka miesięcy jest już okresem bardzo długim i później jedyne, co może się z nim stać to może się zepsuć, pomimo odpowiedniego przechowywania. Nie wyklucza to jednocześnie tego, że produkuje się wina, które nabierają wartości dopiero po latach. Należą do nich wina Bordeaux, które mogą dojrzewać nawet przez kilkadziesiąt lat.

Istnieje jednak kilka wskazówek, wg których możemy ocenić, które gatunki win nadają się do dłuższego przechowywania, a które nie. Istnieją bowiem regiony, które produkują wina wyłącznie do długoletniego przechowywania, a inne wina do szybkiej konsumpcji. Takich uwarunkowań może być wiele. Zaczynając od tradycji, lokalizacji regionu, a kończąc na filozofii winiarzy. Europa to miejsce, gdzie produkuje się bardzo dużo win. Jednak przede wszystkim są to wina czerwone, długo dojrzewające. Co innego jest w Ameryce Północnej czy w Australii, gdzie produkuje się wina do szybkiej konsumpcji. Patrząc jednak na całość produkcji wina na świecie można twierdzić, że ponad 90 procent produkowanych win to te, które są konsumowane w ciągu kilku pierwszych lat. Bardzo ważnym elementem jest także sposób transportu i przechowywanie win zanim trafią one do końcowego odbiorcy, czyli konsumenta. Stąd należy pamiętać, że wina przechowuje się w pozycji leżącej, korkiem ku dołowi. Zapobiega to wysychaniu korka i rozszczelnieniu butelki<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> G. Depardieu, D. Polleau, *Wielka Księga Win Świata*, op. cit., s. 54-58.



### 1.3. Rynek wina w Europie i w Polsce

W ciągu ostatnich kilku dekad można było zaobserwować tendencję do zmniejszania się obszaru upraw winorośli. W latach 1990-2010 powierzchnia tych upraw spadła na świecie o 830 000 ha, z 8,38 mln ha do 7,55 mln ha<sup>33</sup>. Do zmniejszenia się powierzchni upraw w Europie przyczynia się polityka Unii Europejskiej. W 2008 r. Komisja Europejska przyjęła program likwidacji 175 000 hektarów winnic, z czego do 2011 r. zlikwidowano 160 550 hektarów (najwięcej, bo prawie 60 % w Hiszpanii). Polityka taka argumentowana jest nadprodukcją wina. Odwrotna sytuacja jest w krajach Nowego Świata, gdzie powierzchnia winnic stale się powiększa. Przykładowo, w Australii, w latach 1990 -2010 nastąpił prawie trzykrotny wzrost obszaru uprawy winorośli: z 60 tys. ha do 170 tys. ha. Należy przy tym pamiętać, że w skali globalnej masowa produkcja i napływ wina od producentów z krajów Nowego Świata zdestabilizował rynki wina. Jeszcze w 1980 roku zaledwie 4 % importu wina pochodziło z krajów półkuli południowej. Szacuje się, że po 2010 roku udział ten przekracza już 30 %, a połowę z tego stanowią wina importowane z Australii<sup>34</sup>.

Rynek wina w Polsce wykazuje w ostatnich latach stałą, niezmiennie wzrostową tendencję. Pomimo, iż wśród napojów alkoholowych w naszym kraju wina nadal ustępuje popularnością innym, głównie mocniejszym trunkom, w tym zyskującemu, coraz większemu uznaniu dla piwa, to jednak od parunastu lat odnotować można stały, wyraźny wzrost spożycia wina i zainteresowania enologią w naszym kraju, co dobitnie ilustrują kolejne dane statystyczne. Wynika z nich, że w 2004 r. spożycie wina w naszym kraju wynosiło 1,3 l na osobę, podczas, gdy w 2011 r. to 2,4 l, a obecnie to ok. 7 l wina na osobę rocznie. W porównaniu ze średnią europejską wynoszącą 25 – 40 l świadczy to o tym, że rynek Polski jest wysoce nienasycony i jego rozwój rokuje bardzo pozytywnie. Przemawia za tym fakt, że struktura spożycia napojów alkoholowych w ostatnim czasie zmienia się na korzyść trunków niskoprocentowych, w tym wina. Ponadto, polski konsument dopiero od niedawna otwiera się na poznawanie światowej oferty win i zaczyna doceniać jego walory – smakowe oraz zdrowotne. Choć zmiany te zachodzą stosunkowo powoli, to jednak bardzo konsekwentnie<sup>35</sup>.

Niestety, kwestie ekonomiczne nie sprzyjają zamianie alkoholi wysokoprocentowych na wina. Poziom dochodów przeciętnego konsumenta w Polsce jest ciągle zdecydowanie

<sup>33</sup> M. Rekowski, Światowe rynki wina, op. cit., s. 22.

<sup>34</sup> Ibidem.

<sup>35</sup> Raport: Rynek wina w Polsce, Wealth Solutions i The IWSR, [https://wealth.pl/gfx/wealth/files/raport\\_rynek\\_wina\\_w\\_polsce.pdf](https://wealth.pl/gfx/wealth/files/raport_rynek_wina_w_polsce.pdf), (data odczytu 20.04.2017).



niższy od tych krajów, w których kultura picia wina ma wieloletnią tradycję. Stąd przy wyborze trunków nadal jednym z głównych kryteriów wyboru jest cena. Znaczną część rynku win w Polsce zajmują wina z segmentu niedrogich, gdyż 3/4 win importowanych do naszego kraju mieści się w przedziale 15 – 20 zł za butelkę. Stopniowy powolny wzrost spożycia wynika ze zmieniającej się kultury picia alkoholi na rzecz wina oraz relatywnie wysokiej ceny wina w stosunku do wysokoprocentowej wódki, tak kojarzonej z Polską i Polakami. Mimo to, wzrost wartości rynku wina w Polsce szacuje się w dalszym ciągu na poziomie 5% rocznie. Wynika on ze stale rozwijającej się sieci sprzedaży, w tym przez firmy specjalizujące się w handlu winem, a także ze stałego poszerzania oferty dostępnych gatunków z różnych stron świata, w tym również przez supermarkety, które sukcesywnie obniżają marżę i w ten sposób przyciągają coraz większą liczbę klientów tego trunku<sup>36</sup>.

Konsumpcję wina gronowego w naszym kraju zaspokaja praktycznie wyłącznie import, gdyż niszowa krajowa produkcja, prowadzona przez prawdziwych oraz stosunkowo nielicznych pasjonatów rodzimego winiarstwa praktycznie nie ma większego udziału w krajowym handlu. Dostarcza za to wielu oryginalnych trunków, często wytwarzanych zgodnie ze starą, tradycyjną recepturą sprzed wielu lat. O potencjale wzrostu rynku win w Polsce, oprócz stale wzrastającej konsumpcji, świadczy związana z nią duża dynamika wzrostu importu, szczególnie zauważalna od daty wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Od tego czasu, w latach 2004 – 2011 import wina zwiększał się średnio o 11% w skali roku, co daje sumaryczny wzrost rzędu 80% (z ponad 52 do ponad 93 mln litrów). Znacznie wzrosła też jego wartość – z ok. 350 do prawie 700 mln zł. Największy wzrost odnotował import win musujących (z 840 tysięcy do ok. 3 mln litrów). W tym okresie import wina butelkowanego zwiększył się o ok. 65 %, a wina importowanego luzem z 4,5 do 13 mln litrów. Największym importerem wina butelkowanego jest Bułgaria, dalej Hiszpania, Włochy i USA. Następne miejsca zajmuje Francja oraz Niemcy. Najwięcej wina sprowadzanego do Polski luzem pochodzi z Włoch, Bułgarii i Portugalii, a win musujących z Włoch, Niemiec oraz Francji. Jeżeli chodzi o wartość importu, to przodują tu takie kraje, jak: USA, Francja, Hiszpania i Włochy<sup>37</sup>.

Już parę lat temu słusznie uświadomiono sobie w Polsce, jak ważną dziedziną kultury oraz gospodarki jest enologia, a Polska nauka zauważyła deficyt dobrze wykształconych fachowców w tej dziedzinie. Stąd w ofercie uczelni pojawiły się nawet studia podyplomowe

---

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> M. Rekowski, Światowe rynki wina, op. cit., s. 291-294.



z zakresu enologii. Ich absolwenci, poza zgłębianiem wiedzy dotyczącej wina ze względów hobbystycznych, zostają wysoko cenionymi na rynku fachowcami w swojej dziedzinie, stając się autorytetami w tym segmencie rynku, czyli handlu renomowanymi trunkami. Są oni przy tym nieocenionymi doradcami dla właścicieli prywatnych, ale też komercyjnie działających winnic, często sygnowanych znanymi nazwiskami<sup>38</sup>.

Od 2014 r. na Uniwersytecie Przyrodniczym we Wrocławiu uruchomiono pierwsze w kraju studia podyplomowe pt. „Technologia winiarstwa”, których program uwzględnia szeroko rozumianą problematykę związaną z techniką uprawy winorośli oraz produkcją rodzimego wina. Oferta skierowana jest głównie do osób chcących poznać technologię produkcji wina z winorośli hodowanych w Polsce, co jest szczególnie ważne, a zarazem symptomatyczne dla rozwoju tej branży w naszym kraju. Osoby kończące takie studia są teoretycznie oraz praktycznie przygotowane do pracy w winnicach i winiarniach. Mają ugruntowaną wiedzę z zakresu podstaw hodowli winorośli, a także winifikacji win czerwonych, białych oraz specjalnych<sup>39</sup>.

Niewiele później, bo w 2016 roku również inny wydział, tym razem Wydział Farmaceutyczny Uniwersytetu Jagiellońskiego ogłosił nabór na kolejne studia podyplomowe związane z winiarstwem, zatytułowane po prostu „Enologia”. Powyższe inicjatywy pokazują, że popularność winorośli jako źródła cennego trunku oraz zagadnienia rynkowego związanego z uprawą i przemysłem winiarskim zyskuje w świadomości Polaków coraz większą uwagę. Stąd cały rynek z tym związany ma jeszcze w naszym kraju szerokie perspektywy rozwoju. Od początków XXI w. w Polsce działa też coraz więcej stowarzyszeń zrzeszających miłośników i producentów wina, co jest kolejnym wymiernym dowodem na rozwój rynku związanego z enologią. Należy tu wymienić chociażby działające od 2004 r. Stowarzyszenie Winiarzy i Miodosytników Polskich, czy też wiele stowarzyszeń regionalnych. W naszym kraju działają obecnie także dwie placówki naukowo – badawcze zajmujące się uprawą winorośli. Są nimi: Instytut Sadownictwa i Kwiaciarstwa w Skierniewicach oraz Winnica nad Dworskim Potokiem. Wszystko to świadczy o dynamicznym rozwoju polskiego rynku wina i pozytywnie rokuje na jego przyszłość<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> Tak dzieje się w przypadku znanego autora polskiego, Marka Kondrata, współpracującego m.in. wielkopolską Olandią.

<sup>39</sup>[http://www.upwr.edu.pl/ogloszenia/20850/studia\\_podyplomowe\\_tehnologia\\_winiarstwa.html](http://www.upwr.edu.pl/ogloszenia/20850/studia_podyplomowe_tehnologia_winiarstwa.html), (data odczytu 20.04.2017).

<sup>40</sup>[http://winnica-uj.pl/?page\\_id=38](http://winnica-uj.pl/?page_id=38), (data odczytu 20.04.2017).





Równoległe ze wzrostem konsumpcji wina rośnie również wśród Polaków świadomość tzw. win inwestycyjnych. Oczywiście, w tej grupie znajdują się inne wina od tych najczęściej konsumowanych. Najpopularniejszą marką „konsumpcyjną” jest Carlo Rossi, którego można kupić za ok. 20 zł za butelkę. Natomiast cieszące się największym uznaniem wino inwestycyjne to Pontet Canet z 2010 roku ma wartość ponad 110 funtów za butelkę. Jak widać, obok bezpośredniej konsumpcji, jest to niezwykle dynamicznie rozwijający się sektor rynku win w naszym kraju. Jego cechą wyróżniającą na tle innych krajów jest lokowanie kapitału bezpośrednio w fizycznie istniejące skrzynki wina, w odróżnieniu od lokat pośrednich, gdzie inwestuje się w tytuły uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych.

#### **1.4. Nowoczesne metody przechowywania wina**

Aby otwarcie butelki wina z domowych zbiorów było prawdziwą chwilą radości należy zapewnić ku temu odpowiednie warunki. W tym celu należy przestrzegać kilku ważnych reguł, których zaniedbanie w ekstremalnych przypadkach prowadzić może nawet do zepsucia wina. Przede wszystkim trzeba pamiętać, że świeżo zakupiona butelka potrzebuje przed otwarciem przynajmniej paru dni na uspokojenie i ustanie po transporcie. Nie należy także zapominać, że wino tylko wtedy nabierze na wartości, gdy będzie przechowywane w odpowiedni sposób. Głównymi zagrożeniami dla tego rodzaju trunku jest ryzyko jego oksydacji i zagrożenie biologiczne. Przed obydwoma czynnikami chroni leżakujące wino dwutlenek siarki, a także ograniczenie dostępu powietrza oraz stabilne warunki fizyczne otoczenia. Dla zapewnienia kolekcji optymalnych warunków składowania bezwzględnie przestrzegać należy podstawowych zasad:

- utrzymanie stałej temperatury;
- zapewnienie stałej wilgotności powietrza;
- brak silnych zapachów, które mogą przeniknąć przez korek do wina;
- przechowywanie butelek w odpowiedniej – leżącej pozycji;
- zabezpieczenie przechowywanych butelek przed oddziaływaniem wstrząsów i wibracji;
- utrzymanie ciemności.

Żadne otwarte pomieszczenie nie może zapewnić ochrony przed zmiennymi warunkami otoczenia. Ze względu na swój naturalny mikroklimat, od najdawniejszych czasów wino przechowywane jest w piwnicach. Piwnice winne pojawiły się praktycznie



równocześnie z początkami winiarstwa, jako naturalne miejsce dojrzewania i magazynowania trunków. Różne są powody zakładania kolekcji wina – od domowego hobby po lokatę kapitału i cele inwestycyjne. Różna jest też wielkość zbiorów. Stąd, w zależności od przeznaczenia i potrzeb, różne są wielkości winnych piwniczek. Ogólnie przy projektowaniu piwnicy na wino przyjąć można, iż w pomieszczeniu o kubaturze 6 m<sup>3</sup> mieści się ok. 850 butelek<sup>41</sup>.

Dobra piwnica na wino jest miejscem wyizolowanym, ciemnym, chroniącym przed drganiami, hałasem i obcymi aromatami, a także posiadającym stabilną atmosferę wnętrza. Współcześnie, obok tradycyjnych, ziemnych piwnic na wino, dysponujemy również innymi, bardziej nowoczesnymi sposobami przechowywania domowej kolekcji wina. Stąd obok piwniczek aktywnych istnieją szafy chłodzące, a także specjalne, dostosowane do przechowywania butelek lodówki. Dlatego każdy amator wina, w zależności od dostępnych środków, może znaleźć coś dla siebie. W takim razie powinien pamiętać o istnieniu piwnic pasywnych i aktywnych. W piwniczkach pasywnych, gdzie korzystne warunki dla leżakowania butelek utrzymywane są praktycznie bez ingerencji człowieka, rola właściciela ogranicza się głównie do monitorowania parametrów powietrza przy pomocy termohigrometru. Natomiast w piwnicach aktywnych zasadniczą rolę odgrywa specjalistyczne wyposażenie techniczne, głównie klimatyzatory, które są odpowiedzialne za regulację i utrzymanie temperatury i wilgotności powietrza na właściwym poziomie<sup>42</sup>.

### **Piwnice pasywne**

Tradycyjne miejsce przechowywania wina w przesklepionym zagłębieniu w ziemi, czyli tzw. piwniczki pasywne, wykorzystywane przez człowieka od wielu stuleci, stosowane są z powodzeniem również współcześnie. Największą zaletą piwnic pasywnych jest fakt, iż w ciągu całego roku utrzymywane są w nich praktycznie optymalne warunki bez konieczności wykonywania jakichkolwiek działań ze strony właściciela. Wewnątrz takiej piwnicy utrzymuje się w ciągu roku praktycznie stała temperatura (ok. 10 – 15 °C), a maksymalne roczne wahania mieszczą się w granicach (6 °C), zaś stabilna wilgotność powietrza w granicach 60-70%. Piwniczkę taką można założyć w przydomowym ogrodzie, dysponując nawet niewielką powierzchnią. Ma ona formę zagłębionej w gruncie, przesklepionej ziemianki, gdzie warstwa ziemi pokrywającej strop i stanowiącej pozostałe

<sup>41</sup> <https://www.dlawina.pl/piwnice-i-pomieszczenia/piwnice-pasywne/modele-piwnic-na-wino.html>, (data odczytu 20.04.2017).

<sup>42</sup> <https://www.dlawina.pl/piwnice-i-pomieszczenia.html>, (data odczytu 20.04.2017).



przegrody doskonale izoluje jej wnętrze od wahań pogody. Od wewnątrz ściany piwnicy powinny zostać wykończone materiałem porowatym, w miarę potrzeby chłonnym lub oddającym wilgoć do jej wnętrza. Posadzka pomieszczenia powinna być wysypana żwirkiem, który w razie zbyt wysokiego poziomu wilgoci wchłania jej nadmiar<sup>43</sup>.

Tradycyjne piwniczki pasywne, na wschodzie kraju zwane też sklepami, używane były dawniej również do magazynowania innych produktów spożywczych (np. ziemniaków) oraz lodu. Określenie sklepy związane jest z morawskim określeniem piwniczek winnych „vinné sklepy“, „vinné sklípky“. Czeskie słowo „sklep” oznacza piwnicę, zaś „vinný sklípek“ to pomieszczenie podziemne, w którym przebiega produkcja, dojrzewanie, leżakowanie i magazynowanie wina oraz jego degustacja. Stąd „vinné sklepy“ są miejscami spotkań winiarzy, lokalnych społeczności, przestrzenią dla zebrań towarzyskich i poważniejszych dyskusji<sup>44</sup>.

### **Piwnice aktywne**

Z moich osobistych doświadczeń wynika, że pasywne piwnice na wino, mimo iż stosunkowo niewielkie, niekłopotliwe i niezbyt kosztowne w założeniu, ze względów praktycznych są dla wielu amatorów wina nieosiągalnym marzeniem. Tu z odsieczą przychodzi technika, umożliwiająca założenie takiej „piwniczki” w niemalże dowolnym pomieszczeniu, w domu, a nawet w mieszkaniu. Są to tzw. piwnice aktywne, o ciągłej, mechanicznej regulacji parametrów powietrza, czyli jego temperatury i wilgotności. Aby móc zagwarantować prawidłowe funkcjonowanie aktywnej piwnicy na wino, pomieszczenie, w którym ma ona powstać, musi zostać odpowiednio przygotowane pod kątem termo- i paroizolacyjności przegród oraz szczelności stolarki drzwiowej. Wewnątrz parametry powietrza utrzymywane są na optymalnym poziomie za pomocą urządzeń mechanicznych, czyli specjalistycznego klimatyzatora oraz tzw. higromastera. Dzięki nim można zapewnić we wnętrzu warunki niemalże tożsame z tymi, jakie panują w tradycyjnej piwnicy pasywnej. W piwnicach na wino stosuje się specjalnie im dedykowane, odmienne od pokojowych, klimatyzatory. Ponieważ przechowywane wino wrażliwe jest na wszelkie drgania, przy ich konstruowaniu dążono do wyeliminowania tych powodowanych przez kompresory klimatyzatorów. Na rynku dostępne są różne rodzaje klimatyzatorów do piwnic winnych: wbudowywane w ścianę, zintegrowane – przeznaczone do powieszenia na ścianie oraz

<sup>43</sup><https://www.dlawina.pl/piwnice-i-pomieszczenia.html>, (data odczytu 20.04.2017).

<sup>44</sup> Ibidem.



urządzenia wolnostojące, typu „Split”. Dobór klimatyzatora uzależniony jest od wielkości pomieszczenia oraz dostępnego dla jego instalacji miejsca. Pamiętać przy tym należy o konieczności doprowadzenia do urządzenia powietrza z zewnątrz. Wyposażone w termostat klimatyzatory pozwalają na utrzymanie zaprogramowanej temperatury w przedziale 8 – 18<sup>0</sup>C.



## Rozdział 2. Opis sytuacji w spółce Dlawina.pl

### 2.1. Historia działalności spółki

Początki firmy Dlawina.pl sięgają 2002 roku. Została ona zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym w dniu 26 lipca 2002 roku. Pierwotnie przedsiębiorstwo nosiło nazwę „Fondis Polska Sp. z o.o.”, a jego udziałowcem była francuska firma Fondis S. A. Od początku swego istnienia spółka prowadziła działalność handlową, koncentrującą się na sprzedaży wkładów kominkowych, grzejników elektrycznych oraz klimatyzatorów do pomieszczeń, w których przechowywano wino.

Od 2012 r. spółka ukierunkowała profil swojej działalności na doradztwo, projektowanie i urządzenie pomieszczeń do przechowywania wina. Działalność handlowa związana z kominkami oraz grzejnikami została przekazana do firmy „TIM Kominki Sp. z o.o.”. Jednocześnie udziałowiec „Ilvest Sp. z o.o.” wykupił udziały od francuskiej firmy Fondis i stał się jedynym właścicielem spółki. Nazwa firmy została zmieniona na obowiązującą aktualnie, czyli „Dlawina.pl Sp. z o.o.”.

Dlawina.pl należy do grupy kapitałowej przedsiębiorstw znajdujących się w posiadaniu Ilvest Sp. z o.o., obejmującej spółki: Dlawina.pl, TIM Kominki, Steinberg oraz Budownictwo. Osobami zarządzającymi spółką od 2012 roku są: Prezes Zarządu Tomasz Żołądz (autor tej pracy) oraz Jarosław Żołądz (Członek Zarządu). Obaj są znawcami, degustatorami i kolekcjonerami wina, bywalcami najważniejszych wydarzeń w branży winiarskiej za granicą oraz w Polsce. Posiadają oni rozległą wiedzę w zakresie winiarstwa, którą dzielą się na blogu „www.dlawina.pl”, a także podczas szkoleń oraz wieczorów degustacyjnych.

Spółka Dlawina.pl ma swoją siedzibę w Warszawie (znajduje się tam lokal biurowy o powierzchni 20 m<sup>2</sup>) oraz oddział w Trzebini, gdzie znajduje się lokal ekspozycyjny wraz z magazynem, w którym można zapoznać się z ofertą produktową spółki. Lokal ekspozycyjny ma powierzchnię 100 m<sup>2</sup>, zaś magazyn produktów to blisko 500 m<sup>2</sup>. Stali pracownicy spółki to Tomasz Żołądz oraz Jarosław Żołądz. Firma współpracuje także długofalowo z panią Joanną Czech – projektantem wnętrz. Do realizacji zleceń aranżacyjnych i wykonawstwa spółka wynajmuje, od powiązanych spółek, działających w grupie Ilvest, ekipy osób wykonujących wymagane prace.

Spółka stara się odpowiadać na zapotrzebowanie rynkowe klientów z branży winiarskiej. Oferta spółki została stworzona w oparciu o zdiagnozowaną niszę na rynku



winiarskim i dotyczy oferowania kompleksowych rozwiązań w zakresie tworzenia i właściwego utrzymywania kolekcji winiarskich. Okazuje się bowiem, że osoby indywidualne, firmy handlowe czy restauratorzy coraz częściej oczekują pojawienia się na rynku prostych i szybkich w montażu budynków, zapewniających stałe utrzymanie wymogów temperaturowych i wilgotnościowych niezbędnych dla leżakowania wina.

Właściciele spółki i zarząd dysponując rozległą wiedzą branżową nt. winiarstwa. W ramach działań rozwojowych, zapoczątkowali współpracę z Wydziałem Inżynierii Lądowej Politechniki Krakowskiej w zakresie badań nad innowacyjnymi budynkami do przechowywania wina, cechującymi się konstrukcją modułową, zapewniającą szybki i łatwy montaż, odpowiednią ergonomię (dostępna przestrzeń, łatwość dostępu do przechowywanych produktów), a przede wszystkim, gwarantującymi zachowanie parametrów wilgotności i temperatury, wymaganych do leżakowania wina.

## 2.2. Cele, wizja i misja

Cele, wizja i misja to pojęcia, bez których zarządzanie strategiczne nie istnieje. Są one niesłychanie ważne przy wyrażaniu zamierzeń i polityki, jaką kierownictwo organizacji realizuje lub będzie realizować w przyszłości. J. Penc traktuje wizję, misję, cele i zadania oraz strategię jako najważniejsze cztery komponenty zarządzania strategicznego<sup>45</sup>. Dla organizacji i jej menedżerów identyfikacja misji i wizji powinna stanowić, podobnie jak budowa strategii, podstawowe zadanie, które ma zagwarantować sukces. Podstawowe pytania, na jakie powinno odpowiedzieć kierownictwo brzmią:

- Co jest podstawą funkcjonowania organizacji?
- Co nią będzie w przyszłości?

Odpowiedź na te pytania powinna dostarczyć informacji menedżerom odnośnie tego, co tak naprawdę obecnie jest źródłem sukcesów oraz pomóc odkryć wizję sukcesu organizacji, która powinna być pielęgnowana przez następnych 5 czy 10 lat<sup>46</sup>.

Pojęcie „wizja” pochodzi z łaciny, gdyż *visio* to widzenie czy wyobrażenie. Stąd przez wizję rozumiemy pożądaną obraz przyszłości podmiotu i jego miejsca w otoczeniu, a także

---

<sup>45</sup> J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 132.

<sup>46</sup> A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management. Concepts & Cases*, IRWIN Burr Ridge, Boston, Sydney s. 2.



wyrażenie jej intencji i aspiracji, bez szczegółowego określenia sposobu i środków osiągnięcia celów<sup>47</sup>. Według J. Penca wizją organizacji nazwiemy wspólnie opracowany oraz możliwy do spełnienia obraz przyszłego stanu firmy, inaczej mówiąc jest to wyobrażenie kształtu przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji wobec rynku i otoczenia. Jest to zatem obraz optymistyczny, który koncentruje myśli i wysiłki dla jego realizacji<sup>48</sup>.

Jakkolwiek powyższa definicja jest klarowna i przydatna, to jednak problemem, jaki trzeba wskazać jest przypisanie atrybutu posiadania wizji wyłącznie przedsiębiorstwom, co jest daleko idącym uproszczeniem, a dla niniejszej pracy dużą wadą. Istnieje jednak możliwość zamiany słowa „organizacja” na słowo „firma”, co wyraźnie poprawia przydatność powyższej charakterystyki. Trzeba także mieć na uwadze to, że przy szerokim ujęciu tego pojęcia powinien być również brany pod uwagę pogląd A. Stabryły, który przez wizję rozumie:

- wyobrażenie obrazu rzeczywistości, w przyszłej – bliższej lub dalszej perspektywie czasu,
- modelową koncepcję pożądanego rozwoju<sup>49</sup>.

Pojęcie wizji częstokroć identyfikowane jest przez lidera organizacji, czyli posiada czynnik indywidualności, jednakże częściej będzie to efekt pracy zespołu menedżerów. Zatem wizja będzie efektem ich kreatywności, ale również przejawem wyznawanych wartości czy priorytetów. Stąd kreując wizję nie można zapomnieć o wartościach wyznawanych przez pracowników niższego szczebla, gdyż bez ich przychylności realizacja wizji jest tylko płonną nadzieją. Co więcej, pracownicy będą się identyfikować z wizją, jeśli będzie ona spełniać ich oczekiwania i będzie szanować wartości przez nich wyznawane<sup>50</sup>.

W mojej opinii ważnym elementem wizji jest jej nastawienie optymistyczne, tzn. pozytywny obraz przeszłości przez nią kreowany. Trudno sobie wyobrazić sytuację, w której jakakolwiek organizacja była zainteresowana budowaniem pesymistycznego obrazu własnej pozycji i realizacją takiego zamierzenia. Byłoby to *de facto* dążenie do samozagłady.

Wizja instytucji spełnia określone funkcje, do których należą:

- aktywizacyjna – mobilizująca do działania w celu osiągnięcia zamierzeń;

<sup>47</sup> T. Gołębiowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 361.

<sup>48</sup> J. Penc, Strategiczny..., op. cit., s. 135.

<sup>49</sup> A. Stabryła, Zarządzanie ..., op. cit., s. 48.

<sup>50</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, Difin, Warszawa 2002, s. 138-144.



- integracyjna – która ujednocza myślenie wszystkich szczebli czynnika ludzkiego, wytycza jednolity tor myślenia, integruje czynnik pracowniczy;
- kierująca i podporządkowująca – która wytycza ramy kierunkowe działania firmy;
- wspierająca sukces – która zachęca do działania zmierzającego do szybszego, lepszego i tańszego wcielenia w życie zamierzeń zawartych w wizji<sup>51</sup>.

Można zatem powiedzieć, że wizja służy ustanowieniu silnej tożsamości organizacyjnej, do której przyczynia się również drugi element zarządzania strategicznego, czyli misja. Według J. Penca przez misję organizacji należy rozumieć przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń, określane zwykle w akcie o utworzeniu lub w statucie jako zakres jej społecznie pożądanej działalności. Stąd misja określa rolę organizacji oraz sens jej istnienia<sup>52</sup>.

Misja, podobnie jak wizja, kreowana jest przez osoby na stanowiskach kierowniczych, które powinny wziąć pod uwagę realne potrzeby nabywców i oczywiście pracowników, gdyż bez aprobaty tych podmiotów misja będzie bezużyteczna. A. Stabryła, podobnie jak w przypadku wizji, rozpatruje misję w dwóch znaczeniach jako:

- posłannictwo organizacji, które dotyczy specjalnego zadania,
- rola organizacji, która wyraża sens jej istnienia i jej odrębność<sup>53</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższą definicję bardziej trafne, na potrzeby tej pracy, wydaje się być to drugie znaczenie misji. Fragment tej charakterystyki posiada bowiem identyczne elementy składowe, jakie zostały przywołane we wcześniej cytowanej definicji tego pojęcia.

Zdaniem J. Penca misja jest wyrażeniem filozofii dotyczącej obsługiwanego rynku, produktów i usług, aspiracji rozwojowych, stosunku do innowacji<sup>54</sup>. Ten sam autor zwraca także uwagę na inne czynniki, które kształtują misję, czyli:

- historia organizacji – sukcesy i porażki dotychczasowe oraz dotychczasowa polityka,
- wartości uznawane za słuszne przez osoby wyznaczające misję,
- preferencje grup interesów,
- otoczenie organizacji (wewnętrzne i zewnętrzne),
- czynniki, które dają przewagę podmiotowi wobec konkurentów<sup>55</sup>.

<sup>51</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 127.

<sup>52</sup> J. Penc, *Strategiczny...*, op. cit., s. 132.

<sup>53</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 48.

<sup>54</sup> J. Penc, *Strategiczny...*, op. cit., s. 133.

<sup>55</sup> Tamże, s. 134.





Pojęcia: „wizja” i „misja” są często ze sobą mylone z wielu względów, między innymi dlatego, że w wielu krajach pojawia się problem ich przetłumaczenia. Niejednokrotnie pojęcia te kojarzone są również z polityką w szerokim tego słowa znaczeniu, a zatem z „wizją polityczną”, czy też „z misją polityki”. Dlatego w celu wyraźnego rozróżnienia wizji i misji posłużono się konkretnym przykładem zamieszczonym w tabeli 1.

**Tab.1. Przykład wizji i misji firmy Gorenje**

<b>Wizja</b>
Chcemy być gospodarczo elastyczni i gotowi na wyzwania we wszystkich dziedzinach prowadzonej działalności.
<b>Misja</b>
Najważniejsza misja firmy Gorenje to produkcja najwyższej jakości urządzeń gospodarstwa domowego, czyli urządzeń przyjaznych dla użytkownika i środowiska naturalnego.  Grupa Gorenje pracuje i rozwija się, realizując następując założenia: <ul style="list-style-type: none"><li>• zwiększenie wartości inwestycji poczynionych przez naszych udziałowców,</li><li>• pielęgnowanie wzorowych stosunków z klientami i partnerami, dbałość o pracowników, ich wiedzę i kwalifikacje i identyfikację z firmą,</li><li>• rozwijanie i wzmacnianie tożsamości korporacyjnej i świadomości marki Gorenje,</li><li>• kształtowanie świadomości ekologicznej swojej i otoczenia.</li></ul>

Źródło: [www.gorenje.pl](http://www.gorenje.pl), (data odczytu 13.05.2017).

Podsumowując różnice pomiędzy wizją i misją należy zaznaczyć, że misja określa rolę, sens istnienia danej organizacji, natomiast wizja to koncepcja pożądanego przyszłości organizacji. Jest tu zatem zarysowana istotna różnica pomiędzy tymi pojęciami, choć są one ze sobą ściśle sprzężone i pozostają w ciągłej relacji przenikania.

Aby można było wprowadzić wyimaginowany obraz przyszłości zawarty w wizji, a także realizować skutecznie zamierzoną rolę wyrażoną w misji, niezbędne jest wyznaczenie celów, do jakich osiągnięcia ma dążyć organizacja. Cel to kolejny element zarządzania strategicznego organizacji. Jest to zamierzony i wyrażony w sposób mierzalny zamierzony przyszły stan rzeczy, który zamierza osiągnąć organizacja<sup>56</sup>. Kwestia celów stawianych przez spółkę Dlawina.pl będzie tematem rozdział 4 pracy. W tym miejscu pragnę podnieść, że spółka ta posiada wizję i misję odwzorowującą główny nurt działalności firmy, jakim jest

<sup>56</sup> R. Walkowiak, I. Z. Czaplicka-Kozłowska, A. J. Kozłowski, S. Stachowska, Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013, s.14-17.



winiarstwo. Tworząc wizję i misję organizacji zarząd kompleksowo analizował pozycję strategiczną spółki i jej otoczenie. W tabeli 2 przedstawiono misję i wizję Spółki Dławina.pl.

**Tab. 2. Misja i wizja spółki Dławina.pl**

<b>Wizja</b>
Być liderem w tworzeniu miejsc przyjaznych winu i jego koneserom.
<b>Misja</b>
Kochamy wyzwania. Im większe tym większa satysfakcja. Nasza codzienna praca polega zarówno na doradztwie i wcielaniu w życie pomysłów na pomieszczenia na wino osób prywatnych, jak i na spełnianiu najśmielszych idei wymagających Klientów.

Źródło: dane Spółki Dławina.pl.

### 2.3. Działalność marketingowa

W literaturze przedmiotu zauważa się, że oddziaływanie na rynek odbywa się za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi marketingowych, które mają za zadanie jak najlepiej przystosować firmę do zmieniającej się rzeczywistości<sup>57</sup>. W tym zakresie istnieje wiele koncepcji, jednakże jedna zasługuje na szczególną uwagę. Jest nią koncepcja marketingu mix (mieszanki marketingowej), znana też jako marketing 4P. Podstawowe elementy składowe tej koncepcji to silne powiązanie ze sobą 4 cechy działalności przedsiębiorstwa, czyli: cena, produkt, promocja, dystrybucja, przy czym oznaczenie „4P” pochodzi od angielskich odpowiedników tych słów, czyli od: price, product, promotion, place. Twórcą tej koncepcji był H. Borden, który w 1964 r. zaproponował klasyfikację 12 elementów składowych marketingu mix. Jednak kilka lat później E. J. McCarthy zmodyfikował koncepcję i ograniczył ją do 4 głównych elementów, których kombinacja jest rozpatrywana do dziś<sup>58</sup>.

Oddając kwintesencję koncepcji 4P w najprostszy sposób można powiedzieć, że polega ona na wyprodukowaniu właściwego produktu, dostępnego we właściwym czasie i miejscu,

<sup>57</sup> A. Rogaska, Promocja miasta elementem marketingu mix (na przykładzie miasta Łodzi), Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2010.

<sup>58</sup> M. Zdon-Korzewniowska, Jak kształtować regionalne produkty turystyczne. Teoria i praktyka, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, s. 32.

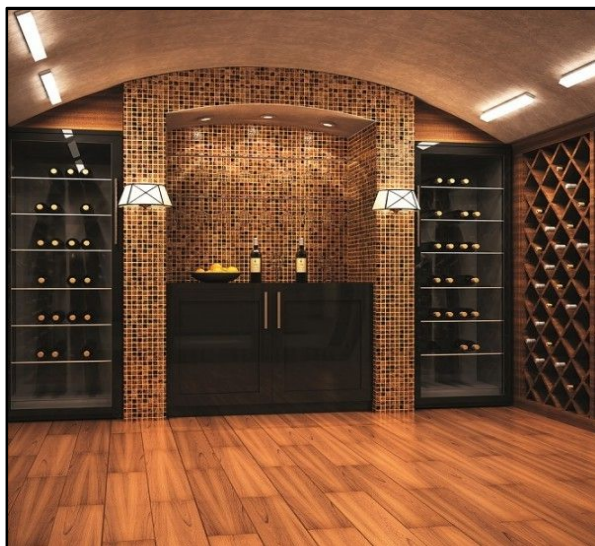


przy odpowiedniej promocji i cenie<sup>59</sup>. Koncepcja ta jest przydatna szczególnie w następujących przypadkach:

- w firmach oferujących dobra materialne,
- w organizacjach nastawionych na zysk,
- przy uwzględnieniu punktu widzenia oferenta, a nie klienta<sup>60</sup>.

Biorąc pod uwagę założenia koncepcji marketingu mix pragnę w tym miejscu przeanalizować sytuację, w jakiej znajduje się Spółka Dławina.pl. działalność W zakresie produktu Spółka Dławina.pl Sp. z o.o. funkcjonuje w branży winiarskiej, gdzie oferuje klientom wykonanie projektów aranżacji pomieszczeń, w tym głównie piwnic, adaptowanych na potrzeby składowania wina. Są to piwnice aktywne i piwnice pasywne. Co więcej, poleca również winerroom-y oraz urządzenia przydatne w składowaniu i dystrybuowaniu wina, czyli chłodziarki, klimatyzatory, nawilżacze, meble, drzwi, dyspensery oraz inne akcesoria<sup>61</sup>. Przykłady oferowanych przez spółkę piwnic, winerroom-ów, akcesoriów winiarskich oraz elementów wyposażenia pomieszczeń do przechowywania wina znajdują się na fotografiach zamieszczonych na kolejnych stronach pracy.

### Fot. 1. Przykład piwnicy pasywnej



Źródło: opracowanie własne.

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> M. Chrzęścik, Teoretyczne ujęcie promocji w aspekcie koncepcji marketingu terytorialnego, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 94. Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2012, s. 147.

<sup>61</sup> www.dlawina.pl, (data odczytu 13.05.2017).

**Fot. 2. Przykład piwnicy aktywnej**



Źródło: opracowanie własne.

**Fot. 3. Przykład winerroom-u**



Źródło: opracowanie własne.

**Fot. 4. Przykładowy asortyment spółki Dlawina.pl – chłodziarki**



Źródło: [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl), (data odczytu 13.05.2017).

**Fot. 5. Przykładowy asortyment spółki Dlawina.pl - klimatyzatory**



Źródło: [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl), (data odczytu 13.05.2017).

**Fot. 6. Przykładowy asortyment spółki Dlawina.pl – nawilzacze**



Źródło: [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl), (data odczytu 13.05.2017).



### Fot. 7. Przykład asortymentu – regały na wino

Regały z drewna



Regały z metalu



Regały z plexi



Źródło: [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl), (data odczytu 13.05.2017).

### Fot. 8. Przykład asortymentu – meble na wino

Regały ceramiczne



Regały kamienne



Zabudowa łukowa z cegły



Źródło: [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl), (data odczytu 13.05.2017).

### Fot. 9. Przykład asortymentu – drzwi do piwnic na wino



Źródło: [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl), (data odczytu 13.05.2017).

**Fot. 10. Przykład asortymentu – dyspensery**



Źródło: [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl), (data odczytu 13.05.2017).

**Fot. 11. Przykład asortymentu – beczki, etykiety, lampy**

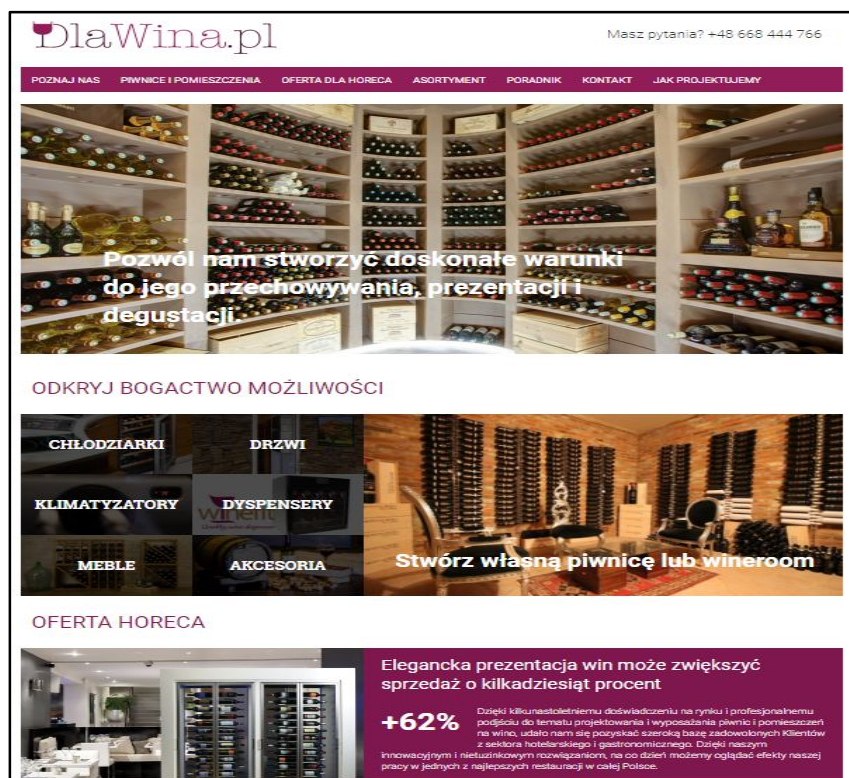


Źródło: [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl), (data odczytu 13.05.2017).

Założenia koncepcji marketingu mix w zakresie **promocji** realizowane są przez spółkę Dlawina.pl poprzez aktywną promocję swojej oferty, która jest wieloaspektowa i spójna w zakresie przekazu. Wśród metod promocji należy szczególnie uwzględnić:

- stronę internetową spółki: <https://www.dlawina.pl/>;
- promocję sprzedażową za pomocą portalu [allegro.pl](http://allegro.pl);
- social media marketing, czyli:
  - Facebook - <https://www.facebook.com/dlawina/>,
  - Twitter - [https://twitter.com/dlawina\\_pl](https://twitter.com/dlawina_pl),
  - Instagram - <https://www.instagram.com/dlawina.pl/>,
- Pinterest - <https://pl.pinterest.com/dlawina/pins/>.

Fot. 12. Główna strona internetowa spółki Dlawina.pl



Źródło: www.dlawina.pl, (data odczytu 13.05.2017).

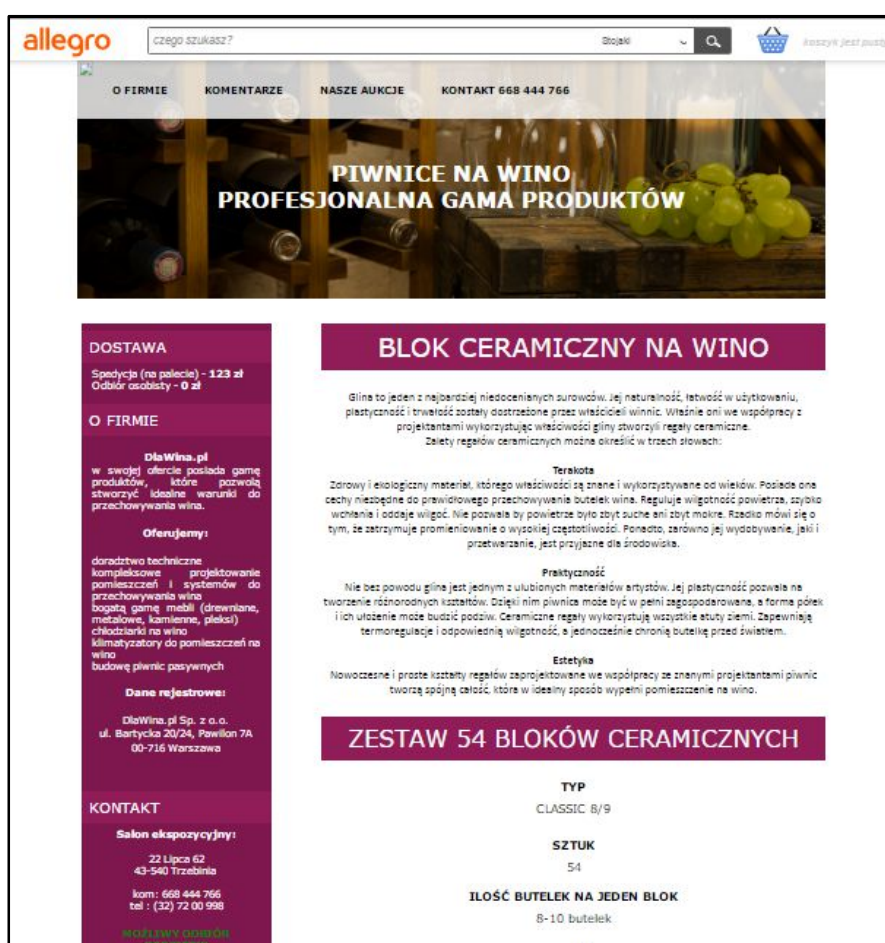
Spółka regularnie bierze udział w targach i wystawach, wśród których można wymienić:

- w roku 2016:
  - targi budowlane BUDMA w Poznaniu,
  - 14. Międzynarodowe Targi Techniki Wentylacyjnej, Klimatyzacyjnej i Chłodniczej Forum Wentylacja Salon Klimatyzacja w Warszawie,
  - 14. Międzynarodowe Targi Wina ENOEXPO w Krakowie,
  - 15. Międzynarodowe Dni Wina w Jaśle,
  - Mazury HoReCa Festiwal Smaków,
  - Międzynarodowe Targi Gastronomiczne Warsaw Gastro Show;
- w roku 2017:
  - wystawa asortymentu na evencie – degustacji wina w Dworze Sieraków pod Krakowem,
  - V Edycja Dnia Otwartej Butelki w Sopocie,



- 15. Międzynarodowe Targi Techniki Wentylacyjnej, Klimatyzacyjnej i Chłodniczej Forum Wentylacja Salon Klimatyzacja w Warszawie,
- II Jurajski Festiwal Sztuki i Wina w Olsztynie k. Częstochowy,
- Mazury Horeca w Ostródzie,
- wystawa asortymentu w ramach 6. Edycji Ogrodów Wina w Dworze Sieraków pod Krakowem.

Fot. 13. Przykładowa aukcja na portalu [www.allegro.pl](http://www.allegro.pl)



**allegro** czego szukasz? Skoki Koszyk jest pusty

O FIRMIE KOMENTARZE NASZE AUKCJE KONTAKT 668 444 766

### PIWNICE NA WINO PROFESJONALNA GAMA PRODUKTÓW

**DOSTAWA**  
Spedycja (na palecie) - 123 zł  
Odbiór osobisty - 0 zł

**O FIRMIE**  
**DlaWina.pl**  
w swojej ofercie posiada gamę produktów, które pozwolą stworzyć idealne warunki do przechowywania wina.  
**Oferujemy:**  
doradztwo techniczne projektowanie kompleksowe i systemów do przechowywania wina bogatą gamę mebli (drewniane, metalowe, kamienne, pleksi) chłodzarki na wino klimatyzatory do pomieszczeń na wino budowę piwnic pasywnych  
**Dane rejestrowe:**  
DlaWina.pl Sp. z o.o.  
ul. Bartycka 20/24, Pawilon 7A  
00-716 Warszawa

**KONTAKT**  
Salon ekspozycyjny:  
22 Lipca 62  
43-540 Trzebinia  
kom: 668 444 766  
tel.: (32) 72 00 998  
**NOBILITNY ODBÓR**  
020444766

### BLOK CERAMICZNY NA WINO

Głina to jeden z najbardziej niedocenionych surowców. Jej naturalność, twardość w użytkowaniu, plastyczność i trwałość zostały dostrzeżone przez właścicieli winnic. Właśnie oni we współpracy z projektantami wykorzystując właściwości gliny stworzyli regały ceramiczne. Zalety regarów ceramicznych można określić w trzech słowach:

**Terakota**  
Zdrowy i ekologiczny materiał, którego właściwości są znane i wykorzystywane od wieków. Posiada one cechy niezaprzeczalne do prawidłowego przechowywania butelek wina. Reguluje wilgotność powietrza, szybciej wchłania i oddaje wilgoć. Nie pozwala by powietrze było zbyt suche ani zbyt mokre. Kładzie nacisk o tym, że zatrzymuje promieniowanie o wysokiej częstotliwości. Ponadto, zarówno jej wydobycie, jak i przetwarzanie, jest przyjazne dla środowiska.

**Praktyczność**  
Nie bez powodu glina jest jednym z ulubionych materiałów artystów. Jej plastyczność pozwala na tworzenie różnorodnych kształtów. Dzięki nim piwnice może być w pełni zagospodarowane, a forma półek i ich ułożenie może budzić podziw. Ceramiczne regały wykorzystują wszystkie atuty ziemi. Zapewniają termoregulację i odpowiednią wilgotność, a jednocześnie chronią butelkę przed światłem.

**Estetyka**  
Nowoczesne i proste kształty regarów zaprojektowane we współpracy ze znanymi projektantami piwnic tworzą spójną całość, które w idealny sposób wypełni pomieszczenie na wino.

### ZESTAW 54 BLOKÓW CERAMICZNYCH

**TYP**  
CLASSIC 8/9

**SZTUK**  
54

**IŁOŚĆ BUTELEK NA JEDEN BLOK**  
8-10 butelek

Źródło: [www.allegro.pl](http://www.allegro.pl), (data odczytu 13.05.2017).

Spółka prowadzi też promocję za pomocą tradycyjnych katalogów, które są również dostępne w Internecie, czyli:

- Katalog główny DlaWina.pl,
- Katalog Piwnice Pasywne,
- Katalog dispenserów Winefit.

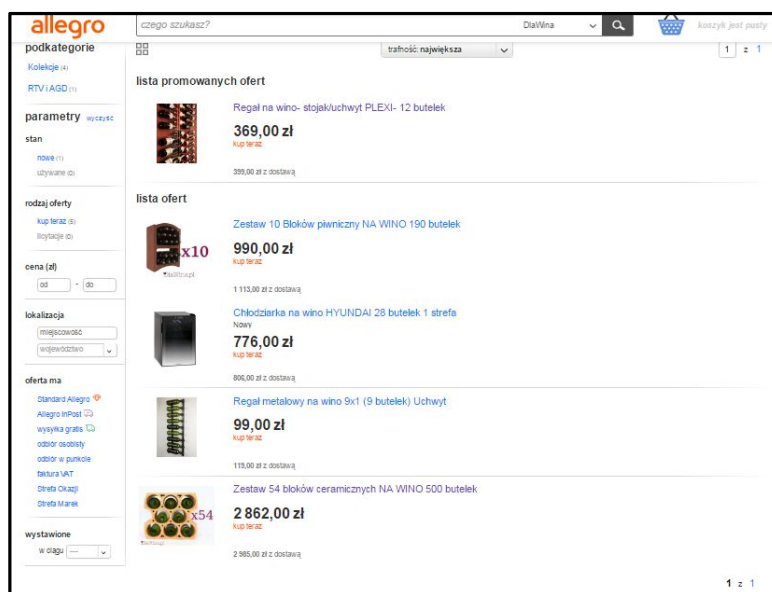


Model 4P przewiduje również analizę **ceny** jako czynnika silnie determinującego sukces i możliwości rozwoju. Spółka Dlawina.pl każdorazowo przygotowuje wyceny swoich realizacji, ponieważ ze względu na niszowy charakter i wyjątkowość tych realizacji nie jest możliwe stworzenie cennika, który miałby zastosowanie do wszystkich przypadków, jakie mogą się pojawić w rzeczywistości. Przy każdej wycenie, bierze się pod uwagę takie czynniki, jak:

- projekt,
- wybrane produkty,
- dostawa i montaż.

Spółka prowadzi też sprzedaż dodatkową wyrobów gotowych za pomocą portalu allegro.pl. Przykład realizacji prezentuje kolejny rysunek.

**Fot. 14. Przykładowy cennik produktów oferowanych przez spółkę Dlawina.pl**



Źródło: www.allegro.pl, (data odczytu 13.05.2017).

Należy nadmienić, że spółka Dlawina.pl jest jednym z nielicznych, jeśli nie jedynym podmiotem w Polsce, który tak kompleksowo traktuje problematykę przechowywania wina i właściwego przygotowania piwnic winiarskich. W zakresie dystrybucji spółka prowadzi salon sprzedaży o powierzchni 100 m<sup>2</sup> wraz z magazynem produktów blisko 500 m<sup>2</sup>. Jak już wspomniano spółka posiada siedzibę w Warszawie (znajduje się tam lokal biurowy o powierzchni 20 m<sup>2</sup>).



**Fot. 15. Meble do przechowywania i ekspozycji wina**



Źródło: opracowanie własne.

**Fot. 16. Zabudowa łukowa z cegły**



Źródło: opracowanie własne.

## 2.4. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest powszechnie znaną metodą analizy strategicznej nawet przez osoby nie wiedzące o tym, czym tak naprawdę jest zarządzanie strategiczne. Nazwa tej metody pochodzi z języka angielskiego i jest akronimem słów: *strengths* (silne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse, możliwości) i *threats* (zagrożenia). Analiza SWOT jest metodą kompleksowej analizy sytuacyjnej, syntezy poszczególnych analiz odnoszących się

do zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działania organizacji<sup>62</sup>. Oparta jest ona na założeniu, że owe czynniki tworzą obecne i przyszłe uwarunkowania działania organizacji oraz wywierają pozytywny, bądź negatywny wpływ na jej możliwości rozwojowe i strategię działania<sup>63</sup>. Tabela 3 przedstawia przeprowadzoną przez autora pracy analizę SWOT spółki Dławina.pl. Analiza ta została przygotowana w oparciu o wiedzę, osobiste doświadczenie, znajomość rynku, a także przy uwzględnieniu literatury przedmiotu.

**Tab. 3. Analiza SWOT spółki Dławina.pl**

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doświadczenie zdobyte w branży, w tym również w związku ze współpracą z francuskim wspólnikiem.</li> <li>2. Wysokiej jakości produkty w ofercie Dławina.pl.</li> <li>3. Najdłuższy czas działania na polskim rynku.</li> <li>4. Umowy i współpraca z kluczowymi dostawcami z Europy.</li> <li>5. Oferta produktowa odpowiadająca na niszę rynkową.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stosunkowo niewielki rynek.</li> <li>2. Wysokie koszty marketingu.</li> <li>3. Duże trudności w dotarciu do klienta PREMIUM.</li> </ol>
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Wzrost zamożności Polaków.</li> <li>5. Przyznanie świadczeń dodatkowych 500+ dla szerokiego grona klientów, co napędza popyt.</li> <li>6. Widoczne zmiany trendów i kultury picia alkoholu związane z przejściem z wódki na wino.</li> <li>7. Wino coraz częściej staje się dobrem inwestycyjnym.</li> <li>8. Potrzeba (u niektórych) Klientów wyeksponowania zamożności i pozycji społecznej poprzez posiadanie pokażnej kolekcji win.</li> <li>9. Chęć zdobywania wiedzy o winie.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysokie podatki na produkty luksusowe i alkohol.</li> <li>2. Spadek wzrostu sprzedaży wina na rynkach światowych i polskim.</li> <li>3. Brak kultury korzystania z gastronomii.</li> <li>4. Niechęć do zakupów w specjalistycznych sklepach.</li> <li>5. Popularność dyskontów oferujących tanie produkty niskiej jakości.</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>62</sup> T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola. Difin, Warszawa 2001, s. 277.

<sup>63</sup> Ibidem.



Istota analizy SWOT polega na zidentyfikowaniu silnych i słabych stron organizacji, a także szans i zagrożeń istniejących i pojawiających się w jej otoczeniu. Oczwisty jest fakt, że odpowiednie rozpoznanie tych warunków daje pogląd jednostce na kluczowe kwestie związane z jej funkcjonowaniem. Analiza SWOT odpowiada na pytanie, co powinna robić każda organizacja? Zatem zgodnie z założeniami tej metody powinna ona:

- skupiać się na własnych mocnych stronach i je rozwijać,
- likwidować słabości, pozbywać się wad,
- skupiać się na szansach pojawiających się w otoczeniu,
- unikać zagrożeń, które mogą mieć wpływ negatywny na organizację.



## Rozdział 3. Klienci spółki

### 3.1. Podział ze względu na segmenty rynku

Jako stały pracownik i członek Zarządu Spółki Dlawina.pl pragnę podnieść, że działa ona na niszowym rynku dostaw specyficznych produktów, które kierowane są do klientów zainteresowanych odpowiednim i atrakcyjnym przechowywaniem wina, zarówno w kontekście aspektów wizualnych, jak i warunków techniczno – atmosferycznych. Dlatego też analiza wizerunku potencjalnego klienta jest dla mnie stosunkowo trudna, gdyż opiera się w dużej mierze na odczuciach subiektywnych, a takie zabiegi, jak badania i próba charakterystyki klienta powinny ograniczać wpływ czynnika subiektywnego.

Wśród klientów spółki Dlawina.pl można wyróżnić następujące podgrupy odbiorców ostatecznych produktów i usług:

- klienci indywidualni, budujący piwnice na wino w obrębie posesji swoich domów i rezydencji,
- klienci biznesowi: hotele, restauracje, sklepy winiarskie i winiarnie.

Bardziej szczegółowe dane dotyczące struktury klientów spółki zostały zawarte w kolejnych tabelach.

**Tab. 4. Udział poszczególnych grup klientów w ogólnej liczbie klientów spółki**

**Dlawina.pl – dane za okres 2014-2017**

Typ klienta	Procent udziału w ogólnej liczbie klientów Spółki
Osoby prywatne	Średniorocznie około <b>65%</b>
Sklepy winiarskie	Średniorocznie około <b>10%</b>
Restauracje	Średniorocznie około <b>10%</b>
Hotele	Średniorocznie około <b>10%</b>
Pozostali klienci	Średniorocznie około <b>5%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych spółki Dlawina.pl.



**Tab. 5. Udział poszczególnych grup klientów w generowaniu przychodów spółki Dlawina.pl – dane za okres 2014-2017**

Typ klienta	Procent udziału w generowaniu przychodów Spółki
Osoby prywatne	Średniorocznie około 50%
Sklepy winiarskie	Średniorocznie około 5%
Restauracje	Średniorocznie około 15%
Hotele	Średniorocznie około 25%
Pozostali klienci	Średniorocznie około 5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Spółki Dlawina.pl.

Nie trudno zauważyć, że największy udział w strukturze klientów mają osoby prywatne i to zarówno w kontekście budowania liczebności, jak i poziomu przychodów firmy.

Z doświadczeń Zarządu Spółki Dlawina.pl wynika również, że w grupie tej można wyróżnić pewne typy klientów, których można sklasyfikować w sposób następujący:

- osoby zamożne, chcące stworzyć okazałą kolekcję win wraz z miejscem, w którym będą mogły ją przechowywać,
- osoby mniej zamożne, posiadające stosunkowo niewielką kolekcję win, jednakże chcące w sposób odpowiedni ją wyeksponować.

Inną ważną z punktu widzenia możliwości rozwoju spółki grupą klientów są klienci biznesowi, w tym restauracje i hotele. Są to klienci mniej liczni niż osoby indywidualne, lecz generują oni znaczny przychód średnioroczny spółki. Klienci ci mogą zostać scharakteryzowani jako przedstawiciele sektora HoReCa. Nazwę sektora należy przy tym rozumieć jako nazwę skróconą, której rozszerzenie to: hotele, restauracje, catering<sup>64</sup>.

Przykładowymi klientami biznesowymi spółki Dlawina.pl są:

- Restauracja „Number 7” w Krakowie,
- Restauracja „Wodna Wieża” w Pszczynie,
- Sklep „Vins de France” w Warszawie,
- Restauracja „El Toro” w Krakowie,
- „Marek Kondrat Wina Wybrane” w Warszawie.

<sup>64</sup> B. Lewczuk, Problemy marketingowe w sektorze HoReCa na przykładzie wyrobów winiarskich, [w:] Innowacje w polskiej nauce w obszarze nauk ekonomicznych. Przegląd aktualnej tematyki badawczej, Wydawnictwo Nauka i Biznes, Brzeziny 2016, s.157.



Na sektor HoReCa składa się w Polsce 65 tys. restauracji, barów, stołówek i punktów gastronomicznych oraz 9,8 tys. hoteli, moteli, zajazdów, ośrodków szkoleniowych i schronisk. Mając to na uwadze należy uznać, że jest to sektor o znacznej perspektywie rozwoju w obszarze, w jakim działa spółka<sup>65</sup>.

Rynek HoReCa należy uznać za dobrze rokujący w dłuższej perspektywie czasowej. Trzeba jednak pamiętać, że to rynek specyficzny, dlatego zaistnienie na nim wymaga indywidualnego podejścia do promocji i pozyskania klienta. W tym kontekście popyt na usługę w postaci budowy piwnic do przechowywania wina jest dosyć zrównoważony, choć realizacja zleceń polegających na samej budowie piwnic odbywa się poza sezonem zimowym, kiedy grunt nie jest zamrznięty.

Autor pracy na podstawie doświadczeń biznesowych przewiduje, że popyt na usługi budowy piwnic do przechowywania wina będzie rósł. W Polsce wynika to z rosnącej zamożności konsumentów i zyskiwaniu przez winiarstwo na popularności. Kolekcje win są nie tylko wyrazem pasji, stylu życia, ale także lokatą kapitału dla ich właścicieli. Co więcej, można spotkać się z tezą, która ma swoje potwierdzenie w wynikach prowadzonych badań i głosi, że wino to jedna z najlepszych form inwestowania kapitału, a coraz więcej osób poszukujących możliwości inwestowania upatruje właśnie w tym rynku usług wysokiej rentowności inwestycji, która w dłuższej perspektywie czasu może być bardziej zyskowna niż zakup akcji czy złota<sup>66</sup>.

Zmiany w trendach i zachowaniach konsumenckich, jakie możemy obserwować w kontekście Polski należy upatrywać w globalizacji i przyjmowaniu trendów zachodnich na nasz lokalny oraz regionalny rynek. Można zauważyć wyraźnie, że od kilku lub kilkunastu lat, zarówno na świecie, jak i w Polsce, obserwuje się korzystny trend wzrostu zainteresowania w konsumpcji trunków wysokiej jakości, co wynika z bardziej wysublimowanego podejścia do działań marketingowych, a także ze zmian w strukturze konsumpcji alkoholu z wyrobów wysokoprocentowych, na rzecz alkoholi niskoprocentowych o wysokiej jakości i lepszych walorach smakowych.

Przy okazji wielu spotkań biznesowych i prowadzonych rozmów zauważyłem, że Polacy spożywają podczas spotkań towarzyskich mniej alkoholu, za to stawiają na produkty

---

<sup>65</sup> B. Lewczuk, Problemy marketingowe w sektorze HoReCa..., op. cit., s. 157.

<sup>66</sup> Rynek dóbr luksusowych w Polsce, KPMG, Warszawa 2016, s. 44-47.





z wyższej półki, o bardziej aspiracyjnym wizerunku i są skłonni zapłacić za nie więcej niż kilka, czy kilkanaście lat temu. Trend ten dotyczy najczęściej osób, które wybierają wina i chętnie eksperymentują w zakresie wyboru win z górnej półki. Okazuje się, że moje obserwacje nie są odosobnione i znajdują również pokrycie w badaniach nad konsumpcją dóbr luksusowych, w tym alkoholi<sup>67</sup>. Należy przy tym podkreślić, że wśród osób bogacących się i zamożnych można zauważyć wyraźny wzrost zainteresowania trunkami wysokiej jakości, a konsumpcja dóbr luksusowych podczas spotkań biznesowych stała się dużo bardziej powszechną praktyką niż kilka lat wstecz.

### 3.2. Analiza zachowań klientów

Z dotychczasowych informacji wynika, że w obszarze głównych zainteresowań spółki Dlawina.pl są wcześniej wspomniane dwie główne grupy klientów, tj. klienci indywidualni i sektor HoReCa. Warto podkreślić, że grupy tych klientów znacznie się od siebie różnią w kontekście cech, jakie ich opisują. Co więcej, cechy te są wpływają również na ich motywacje, a te są powodem podejmowanych przez nich decyzji odnośnie tego, dlaczego mogą być potencjalnie zainteresowani ofertą spółki Dlawina.pl.

Niezależnie od tego, jakie cechy różnią odbiorców w branży, w której działa spółka najistotniejszym narzędziem promocji jest przekaz bezpośredni. Dlatego opracowując analizę klientów autor pracy posłużył się badaniami własnymi, przeprowadzonymi na próbie 50 dotychczasowych klientów lub ich przedstawicieli, posługując się metodą NPS (ang. Net Promoter Score)<sup>68</sup>. Jest to alternatywna metoda stosowana do oceny lojalności klientów danej firmy oraz oceny poziomu ich satysfakcji ze świadczonych przez firmę usług<sup>69</sup>. Badania zostały prowadzone w miesiącach: kwiecień – maj 2017 roku.

Wybór powyższej metody badawczej był podyktowany chęcią jej dobrego dopasowania do potrzeb sektora, jakiego badaniem autor miał się zająć. Musiał przy tym uwzględnić to, że respondenci reprezentujący zarówno grupę klientów indywidualnych, jak i biznesowych nie mają czasu na długotrwałe badania i dość łatwo się zniechęcają. Stąd zaletą

---

<sup>67</sup> Rynek dóbr luksusowych w Polsce, op. cit., s. 44-47.

<sup>68</sup> H. Hall, Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów, [w:] *Modern Management Review*, MMR vol. XVIII, 20 (1/2013), s. 56-57.

<sup>69</sup> Real Bergevin, Afshan Kinder, Winston Siegel, Bruce Simpson: *Call Centers For Dummies*. John Wiley & Sons, 2010, s. 345.



tej metody jest fakt, że jest ona bardzo prosta w przeprowadzeniu, a także nie wymaga od klienta poświęcenia dużej ilości czasu na udzielenie odpowiedzi.

W ramach zabiegów badawczych, w oparciu o założenia metody NPS, zadano respondentom pytanie o treści: „Czy poleciliby/poleciliby Pan/Pani przyjacielowi nasze produkty i firmę Dlawina.pl”? Następnie, zgodnie z istotą badania, respondenci zaznaczają swoją odpowiedź na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza, że klient z całą pewnością nie poleciliby produktu i firmy. Na przeciwnym biegunie znajduje się ocena 10, która oznacza, że klient z największym prawdopodobieństwem poleci innym osobom produkt oraz firmę.

Kolejnym krokiem w tej metodzie jest klasyfikacja klientów na grupy według udzielonych przez nich odpowiedzi, gdzie:

- odpowiedzi w przedziale 9-10 oznaczają najbardziej wiernych klientów, tzw. **aktywnych rzeczników marki**, którzy są entuzjastami marki, regularnie ją kupują i aktywnie rekomendują;
- odpowiedzi w przedziale 7-8 oznaczają tzw. **biernych konsumentów**, tj. osoby zadowolone, ale nielojalne, które nie czują się związane z marką i łatwo ją zmieniają oraz nie zawsze chętnie polecają markę komuś innemu;
- odpowiedzi w przedziale 0-6 oznaczają **krytyków marki**, tj. osoby niezadowolone z produktu, które najprawdopodobniej będą rozpowszechniać o niej negatywne opinie<sup>70</sup>.

Analiza założeń metody NPS skłania do wniosku, że wśród zalet dotyczących zastosowania tej metody należy wspomnieć takie, jak:

- prostota w konstrukcji instrumentu pomiarowego,
- prostota w technicznej realizacji badania,
- prostota analizy danych,
- niska czasochłonność,
- niska pracochłonność,
- łatwość dla respondenta w identyfikacji odpowiedzi na jedno zamknięte, proste, zrozumiałe pytanie<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> H. Hall, Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach..., op. cit., s. 56-58.

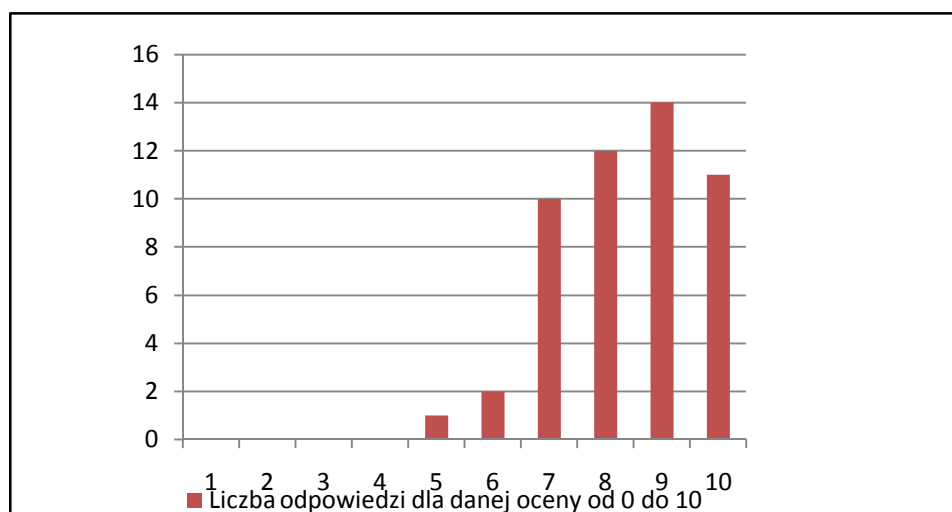
<sup>71</sup> Tamże, s. 57.



Z kolei istotną wadą metody NPS jest choćby ograniczenie informacji, jaką dzięki jej zastosowaniu można uzyskać. Bowiern na podstawie udzielonych odpowiedzi nie da się jednoznacznie wywnioskować, co ma istotny wpływ na dany poziom lojalności wobec produktu czy marki.<sup>72</sup>

Na wykresie 1 przedstawiono wyniki w/w badania przeprowadzonego przez autora pracy z zastosowaniem metody NPS. W celu dokonania głębszej analizy motywacji respondentów do podjęcia decyzji o skorzystaniu z usług spółki Dławina.pl oraz mając na uwadze specyficzne potrzeby poszczególnych grup odbiorców posłużyłem się dodatkowo badaniem ilościowym wg metody CSI (przeprowadzonym w miesiącu czerwcu 2017 na tej samej próbie respondentów, którzy wzięli udział w badaniu NPS) oraz wywiadami przeprowadzonym z 6 przedstawicielami poszczególnych grup odbiorców (odpowiednio: 3 klientami indywidualnymi i 3 klientami biznesowymi). Badania te przeprowadziłem w okresie maj – czerwiec 2017 roku.

**Wykres 1. Odpowiedzi na pytanie uzyskane od respondentów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych prowadzonych w okresie kwiecień – maj 2017 na próbie 50 klientów spółki Dławina.pl.

Analiza udzielonych przez respondentów odpowiedzi na pytanie: „Czy poleciliby/poleciliby Pan/Pani przyjacielowi nasze produkty i firmę Dławina.pl” skłania do następujących wniosków:

<sup>72</sup> Ibidem.

1. Wśród klientów spółki Dlawina.pl przeważają aktywni rzecznicy jej marki.
2. Sporą liczbę wśród klientów stanowią bierni konsumenci.
3. Istnieje nieliczny odsetek osób krytykujących markę.
4. Z uwagi na powyższe należy zmienić ofertę spółki poprzez podjęcie starań mających na celu lepsze dostosowanie jej do potrzeb klienta.

Dla lepszego zbadania procesów decyzyjnych, jakimi kieruje się klient przeprowadziłem uzupełniająco badanie ilościowe w oparciu o metodę CSI (ang. Customer Satisfaction Index)<sup>73</sup>. Metoda ta należy do najczęściej wykorzystywanych metod ilościowych pomiaru satysfakcji klientów, ponieważ pozwala na dokonanie właściwej analizy satysfakcji klienta pod względem zasobów przedsiębiorstwa, będących źródłem potencjału konkurencyjnego<sup>74</sup>. Podobnie, jak w przypadku metody NPS, metoda CSI ma wiele zalet, z których najistotniejszymi są:

- dostarczenie cennych dla firmy informacji przy stosunkowo niewielkim wysiłku ze strony respondenta,
- prostota analizy wyników,
- wieloaspektowość wyników badań,
- umożliwienie organizacjom zdobycia bezcennych informacji o poziomie zadowolenia swoich klientów, o obszarach ich niezadowolenia oraz możliwość szybkiej reakcji, szczególnie w przypadku niekorzystnych zmian<sup>75</sup>.

Procedura metody CSI zawiera się w ośmiu podstawowych krokach, do których należą:

1. Zdefiniowanie klientów.
2. Określenie kryteriów oceny satysfakcji klientów (cech jakości produktu/usługi).
3. Sporządzenie formularza ankietowego.
4. Przeprowadzenie badań wśród klientów.
5. Opracowanie danych.
6. Obliczenie wskaźnika satysfakcji klienta.
7. Narysowanie mapy jakości (tablicy konceptualnej).
8. Interpretacja wyników<sup>76</sup>.

<sup>73</sup> H. Hall, Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach..., op. cit., s. 51.

<sup>74</sup> K. Mazurek-Lopacińska, Badania marketingowe. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2005, s. 473-475

<sup>75</sup> H. Hall, Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach..., op. cit., s. 56.



**Tab. 6. Wyniki badań klientów spółki Dlawina.pl wg metody CSI**

Ocena aspektu	Ocena satysfakcji					Czynnik	Ocena znaczenia					Ocena ważności
	Bardzo dobrze	Dobrze	ani dobrze ani źle	źle	Bardzo źle		zupełnie nieważne	mало ważne	obojętne	Ważne	Bardzo ważne	
	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
4,12	12	32	6	0	0	Cena	10	9	15	15	0	2,66
4,3	22	21	7	0	0	Terminowość realizacji	0	0	2	26	22	4,4
4,64	35	12	3	0	0	Wysokiej jakości projekt	0	0	1	12	27	3,72
4,7	36	13	1	0	0	Wysokiej jakości efekt finalny	0	0	0	4	46	4,92
4,5	29	17	4	0	0	Przełożenie na wzrost sprzedaży / prestiżu	0	3	2	34	11	4,06
4,58	31	17	2	0	0	Profesjonalna obsługa klienta	0	0	3	35	12	4,18

Źródło: opracowanie własne.

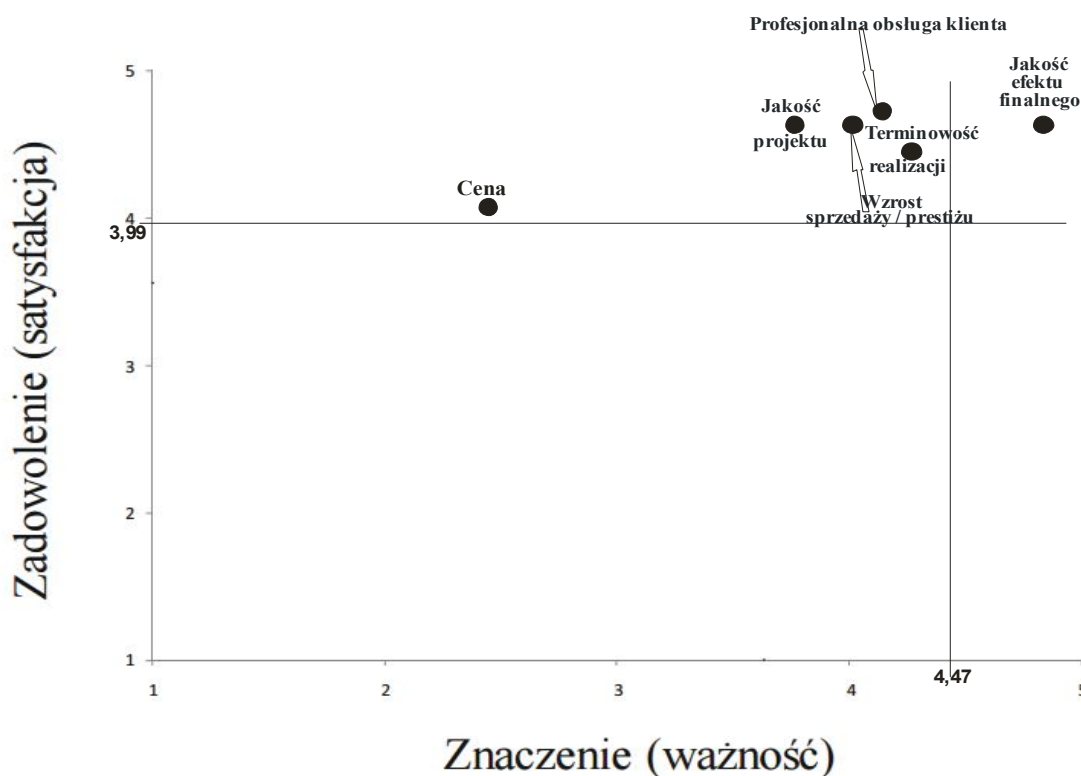
<sup>76</sup> P. Gajewska, CSI w ocenie satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranych sieci handlowych, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko – Biała 2015, s. 107-108.



Powyższa tabela prezentuje wyniki badań, jakie uzyskano na skutek zastosowania metody CSI. Analiza zawartych w niej danych skłania do wniosku, że poszczególne czynniki w różny sposób wpływają na proces decyzyjny, jaki zachodzi u klienta. Najważniejszym czynnikiem mającym silny wpływ na podjęcie decyzji o korzystaniu z usług spółki Dlawina.pl jest wysoka jakość efektu finalnego. Innymi, ważnymi z punktu widzenia klienta czynnikami są takie, jak: przełożenie na wzrost sprzedaży/prestżu, profesjonalna obsługa klienta oraz terminowości realizacji.

Należy też zwrócić uwagę na to, że w branży, w której działa spółka, czynnik ceny jest wyraźnie mniej istotny dla respondentów niż pozostałe czynniki, a proces decyzyjny opiera się głównie na kryteriach jakościowych – począwszy od obsługi klienta, poprzez odpowiednie doradztwo i projektowanie, kończąc zaś na wysokiej jakości wykonania. Stąd w kwestiach związanych z oceną satysfakcji klientów można twierdzić, że klienci spółki Dlawina.pl są najbardziej usatysfakcjonowani wysokiej jakości projektowaniem i wykonawstwem.

**Wykres 2. Tablica konceptualna wyników badań klientów w oparciu o metodę CSI**



Źródło: opracowanie własne.

Kolejny krok w metodzie CSI to narysowanie mapy jakości, czyli tablicy konceptualnej, którą ilustruje wykres 2. Jego analiza pozwala twierdzić, że w działalności



spółki Dlawina.pl nie istnieje sytuacja, w której nisko oceniano by czynniki o wysokim poziomie ważności dla spółki.

Biorąc po uwagę trudności pogłębionej analizy badań ilościowych, autor pracy zdecydował się posłużyć wspomagająco badaniami jakościowymi. Stąd jako metodę badawczą wybrał wywiad pogłębiony. Wyniki z badań zaprezentowano w tabeli 7 prezentowanej poniżej.

**Tab. 7. Motywacje i potrzeby grup klientów korzystających z usług Spółki Dlawina.pl**

Typ klienta	Czynnik motywujący / Potrzeba
Osoby prywatne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwanie rozwiązań w zakresie odpowiedniego przechowywania rosnącej kolekcji win.</li> <li>• Osobiste marzenie posiadania własnej piwniczki na wino.</li> <li>• Chęć odpowiedniego zaprezentowania kolekcji win dla osób odwiedzających /gości.</li> <li>• Zamiłowanie do wina, które powoduje chęć gromadzenia kolekcji wybranych gatunków i ich odpowiedniego przechowywania.</li> <li>• Odkrycie chęci posiadania własnej kolekcji i piwniczki win, po wizycie u znajomego.</li> </ul>
Klienci biznesowi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwanie nietuzinkowych rozwiązań dla hotelu w zakresie prezentacji win dla wymagających gości hotelowych.</li> <li>• Chęć zwiększenia sprzedaży szlachetnego wina poprzez jego odpowiednią prezentację</li> <li>• Poszukiwanie rozwiązań odpowiedniego zaprezentowania produktu, atrakcyjnego estetycznie, jednocześnie zaoszczędzającego miejsce.</li> <li>• Zarekomendowanie w zakresie profesjonalnego doradztwa i usługi projektowania oraz wykonawstwa w zaprzyjaźnionej firmie.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Analiza powyższych danych pozwala wnioskować, że klient indywidualny opiera swój proces decyzyjny o subiektywne zamiłowanie do wina, chęci jego odpowiedniego przechowywania, inwestowanie w markę lub po prostu chce wyeksponować swój status



materialny. Natomiast klient biznesowy kieruje się innymi przesłankami, podejmując decyzje silnie skorelowane z czynnikiem zyskowności z inwestycji. Stąd tego typu klient dużą uwagę przywiązuje do opłacalności danej inwestycji.

Bardzo ważnym elementem działalności spółki Dlawina.pl jest fachowe doradztwo i projektowanie rozwiązań stosownych do potrzeb klientów. Wiele osób nie zna możliwości rozwiązań, lub nie ma pomysłu na końcowy efekt prac, a tym bardziej nie wie, w jaki sposób należy uzyskać stosowny efekt. Spółka świadczy w tym zakresie kompleksowe doradztwo w zakresie doboru: technologii, materiałów i estetyki i projektowania piwnic, które prezentowane jest w formie wizualizacji. Dużą uwagę przywiązuje się przy tym do faktu, że klienci niezwykle wysoko cenią sobie jakość oraz terminowość realizacji świadczonych usług.

Spółka Dlawina.pl pozyskuje zlecenia poprzez takie działania, jak:

- udział w imprezach branżowych (winiarskich i HoReCa),
- udział w wydarzeniach gromadzących osoby prywatne, należące do grupy docelowej jego usług i produktów (koncerty, festiwale),
- reklamę w sklepach z winami,
- reklamę w punktach dystrybucji spółki TIM Kominki,
- marketing szeptany, realizowany m.in. przy współpracy z architektami.

Jak już wspomniano w poprzednim rozdziale działalność firmy promuje strona internetowa [www.dlawina.pl](http://www.dlawina.pl) oraz blog [www.blog.dlawina.pl](http://www.blog.dlawina.pl).





## Rozdział 4. Pozycja strategiczna, cele i plan działania spółki Dlawina.pl

### 4.1. Finanse spółki

Spółka Dlawina.pl jest podmiotem gospodarczym powołanym dla zysku, który działa w oparciu o ustawę z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych<sup>77</sup>. Jako podmiot posiada osobowość prawną, prowadzi pełną rachunkowość i sporządza za każdy rok obrachunkowy bilans oraz rachunek zysków i strat. W celu przeprowadzenia analizy finansów spółki, w kolejnych tabelach zostały przedstawione pełne dane finansowe spółki za okres ostatnich 3 lat.

Pierwsze trzy tabele zawierają bilans spółki Dlawina.pl sporządzony za lata 2014-2016. Natomiast w kolejnych trzech tabelach zawarto rachunek zysków i strat spółki w tym okresie.

Z danych wynika, że w ciągu trzech lat w analizowanym okresie:

- znacznie poprawiła się sytuacja finansowa odnośnie majątku spółki,
- suma bilansowa świadczy o dobrym potencjale finansowym spółki,
- znacznie wzrosły zyski operacyjne spółki w badanym okresie,
- znacznie wzrosły przychody z podstawowej działalności operacyjnej.

Warto również dodać, że korzystne zmiany, jakie można zaobserwować wynikają z widocznej poprawy sytuacji makroekonomicznej na rynku i zwiększającego się zapotrzebowania na usługi świadczone przez spółkę. Co więcej, biorąc pod uwagę dane historyczne i szanse rozwojowe rynku usług HoReCa Zarząd Spółki Dlawina.pl wyznaczył cel finansowy w postaci corocznego przyrostu przychodów o 25%. Osiągnięcie tego celu ma w ciągu 3 lat pomóc spółce w przekroczeniu granicy 1,5 mln złotych przychodu.

---

<sup>77</sup>Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.

**Tab. 8. Bilans spółki Dlawina.pl za 2014 rok**

Pozycja	<b>BILANS - AKTYWA</b> (dane w PLN)		Bilans na	Bilans na
			dzień 31.12.2013	dzień 31.12.2014
<b>A.</b>	<b>AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>1</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
I.	Wartości niematerialne i prawne	2	0,00	0,00
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	3	0,00	0,00
III.	Należności długoterminowe	4	0,00	0,00
IV.	Inwestycje długoterminowe	5	0,00	0,00
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	6	0,00	0,00
<b>B.</b>	<b>AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>7</b>	<b>403 371,07</b>	<b>729 108,19</b>
I.	Zapasy	8	254 158,06	546 571,27
II.	Należności krótkoterminowe	9	114 158,34	169 337,27
III.	Inwestycje krótkoterminowe	10	22 037,89	462,35
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	11	13 016,78	12 737,30
	<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>12</b>	<b>403 371,07</b>	<b>729 108,19</b>
Pozycja	<b>BILANS - PASYWA</b> (dane w PLN)		Bilans na	Bilans na
			dzień 31.12.2013	dzień 31.12.2014
<b>A.</b>	<b>KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>1</b>	<b>171 184,71</b>	<b>178 635,72</b>
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	2	578 000,00	578 000,00
II.	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)	3	0,00	0,00
III.	Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	4	0,00	0,00
IV.	Kapitał (fundusz) zapasowy	5	6 498,70	6 498,70
V.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	6	0,00	0,00
VI.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	7	0,00	0,00
VII.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	8	-413 968,55	-413 313,99
VIII.	Zysk (strata) netto	9	654,56	7 451,01
IX.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	10	0,00	0,00
<b>B.</b>	<b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	<b>11</b>	<b>232 186,36</b>	<b>550 472,47</b>
I.	Rezerwy na zobowiązania	12	0,00	0,00
II.	Zobowiązania długoterminowe	13	80 000,00	0,00
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	14	151 849,26	550 472,47
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	15	337,10	0,00
	<b>SUMA PASYWÓW</b>	<b>16</b>	<b>403 371,07</b>	<b>729 108,19</b>

Źródło: sprawozdanie finansowe spółki Dlawina.pl za 2014 rok.



**Tab. 9. Bilans spółki Dlawina.pl za 2015 rok**

Pozycja	<b>BILANS – AKTYWA</b> (dane w PLN)		Bilans na dzień 31.12.2014	Bilans na dzień 31.12.2015
<b>A.</b>	<b>AKTYWA TRWAŁE w tym:</b>	<b>1</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	- środki trwałe	2	0,00	0,00
<b>B.</b>	<b>AKTYWA OBROTOWE, w tym:</b>	<b>3</b>	<b>729 108,19</b>	<b>622 075,34</b>
I.	Zapasy	4	546 571,27	479 380,17
II.	Należności krótkoterminowe	5	169 337,27	113 506,26
	<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>6</b>	<b>729 108,19</b>	<b>622 075,34</b>
Pozycja	<b>BILANS – PASywa</b> (dane w PLN)		Bilans na dzień 31.12.2014	Bilans na dzień 31.12.2015
<b>A.</b>	<b>KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>1</b>	<b>178 635,72</b>	<b>180 461,81</b>
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	2	578 000,00	578 000,00
II.	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość	3	0,00	0,00
<b>B.</b>	<b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA</b>	<b>4</b>	<b>550 472,47</b>	<b>441 613,53</b>
I.	Rezerwy na zobowiązania	5	0,00	0,00
II.	Zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek	6	0,00	0,00
	<b>SUMA PASYWÓW</b>	<b>7</b>	<b>729 108,19</b>	<b>622 075,34</b>

Źródło: Sprawozdanie finansowe Spółki Dlawina.pl za 2015 rok.

**Tab. 10. Bilans spółki Dlawina.pl za 2016 rok**

Pozycja	<b>BILANS – AKTYWA</b> (dane w PLN)		Bilans na dzień 31.12.2015	Bilans na dzień 31.12.2016
<b>A.</b>	<b>AKTYWA TRWAŁE w tym:</b>	<b>1</b>	<b>0,00</b>	<b>178 244,34</b>
	- środki trwałe	2	0,00	89 423,60
<b>B.</b>	<b>AKTYWA OBROTOWE, w tym:</b>	<b>3</b>	<b>622 075,34</b>	<b>594 762,38</b>
I.	Zapasy	4	479 380,17	439 647,34
II.	Należności krótkoterminowe	5	113 506,26	118 746,15
	<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>6</b>	<b>622 075,34</b>	<b>773 006,72</b>
Pozycja	<b>BILANS – PASywa</b> (dane w PLN)		Bilans na dzień 31.12.2015	Bilans na dzień 31.12.2016
<b>A.</b>	<b>KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>1</b>	<b>180 461,81</b>	<b>202 894,45</b>
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	2	578 000,00	578 000,00
II.	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość	3	0,00	0,00
<b>B.</b>	<b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA</b>	<b>4</b>	<b>441 613,53</b>	<b>570 112,27</b>
I.	Rezerwy na zobowiązania	5	0,00	0,00
II.	Zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek	6	0,00	0,00
	<b>SUMA PASYWÓW</b>	<b>7</b>	<b>622 075,34</b>	<b>773 006,72</b>

Źródło: Sprawozdanie finansowe Spółki Dlawina.pl za 2016 rok.



**Tab. 11. Rachunek zysków i strat spółki Dławina.pl za 2014 rok**

Pozycja	WYSZCZEGÓLNIENIE (dane w PLN)		Stan na dzień 31.12.2013	Stan na dzień 31.12.2014
<b>A.</b>	<b>Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi</b>	<b>1</b>	<b>405 423,48</b>	<b>406 349,99</b>
I.	Przychód ze sprzedaży produktów i usług	2	72 711,80	41 146,10
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	3	0,00	0,00
III.	Przychód ze sprzedaży towarów i materiałów	4	332 711,68	365 203,89
IV.	Koszt wytworzenia świadczeń na własne potrzeby jednostki	5	0,00	0,00
<b>B.</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>6</b>	<b>385 865,79</b>	<b>417 035,70</b>
I.	Wartość sprzedanych towarów i usług	7	273 688,60	309 139,34
II.	Zużycie materiałów i energii	8	8 702,57	16 684,50
III.	Usługi obce	9	94 775,62	77 097,48
IV.	Podatki i opłaty	10	2 882,41	1 033,00
V.	Wynagrodzenia	11	555,00	8 257,00
VI.	Świadczenia na rzecz pracowników	12	569,12	0,00
VII.	Amortyzacja	13	0,00	4 500,00
VIII.	Pozostałe	14	4 692,47	324,38
<b>C.</b>	<b>Zysk / strata ze sprzedaży (A-B)</b>	<b>15</b>	<b>19 557,69</b>	<b>-10 685,71</b>
<b>D.</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>16</b>	<b>1 456,03</b>	<b>45 421,46</b>
I.	Przychody ze sprzedaży składników majątku trwałego	17	0,00	45 419,11
II.	Dotacje	18	0,00	0,00
III.	Pozostałe przychody operacyjne	19	1 456,03	2,35
<b>E.</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>20</b>	<b>375,95</b>	<b>19 512,84</b>
I.	Wartość sprzedanych składników majątku trwałego	21	0,00	19 512,20
II.	Pozostałe koszty operacyjne	22	375,95	0,64
<b>F.</b>	<b>Zysk / strata na działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>23</b>	<b>20 637,77</b>	<b>15 222,91</b>
<b>G.</b>	<b>Przychody finansowe</b>	<b>24</b>	<b>1 511,20</b>	<b>211,54</b>
I.	Odpisy aktualizujące wartość finansową majątku trwałego	25	0,00	0,00
II.	Dywidendy z tytułu udziałów	26	0,00	0,00
-	w tym od jednostek zależnych i stowarzyszonych	27	0,00	0,00
III.	Odsetki uzyskane	28	0,00	0,00
IV.	Pozostałe	29	1 511,20	211,54
<b>H.</b>	<b>Koszty finansowe</b>	<b>30</b>	<b>21 494,41</b>	<b>7 983,44</b>
I.	Odpisy aktualizujące wartość finansową majątku trwałego	31	0,00	0,00
II.	Odsetki zapłacone	32	19 067,32	2 947,09
-	w tym dla jednostek zależnych i stowarzyszonych	33	0,00	0,00
III.	Pozostałe	34	2 427,09	5 036,35
<b>I.</b>	<b>Zysk / strata brutto na działalności gospodarczej</b>	<b>35</b>	<b>654,56</b>	<b>7 451,01</b>
<b>J.</b>	<b>Zyski nadzwyczajne</b>	<b>36</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>K.</b>	<b>Straty nadzwyczajne</b>	<b>37</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>L.</b>	<b>Zysk / strata brutto (I+J-K)</b>	<b>38</b>	<b>654,56</b>	<b>7 451,01</b>
<b>M.</b>	<b>Obowiązkowe obciążenie wyniku finansowego</b>	<b>39</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
I.	Podatek dochodowy od osób prawnych lub osób fizycznych	40	0,00	0,00
II.	Pozostałe obowiązkowe obciążenia	41	0,00	0,00
<b>N.</b>	<b>Zysk / strata netto (L-M)</b>	<b>41</b>	<b>654,56</b>	<b>7 451,01</b>

Źródło: sprawozdanie finansowe spółki Dławina.pl za 2014 rok.



**Tab. 12. Rachunek zysków i strat spółki Dławina.pl za 2015 rok**

Pozycja	WYSZCZEGÓLNIENIE (dane w PLN)		Stan na dzień 31.12.2014	Stan na 31.12.2015
<b>A.</b>	<b>Przychody z podstawowej działalności operacyjnej i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>1</b>	<b>406 349,99</b>	<b>307 678,01</b>
	Zmiana stanów produktów	2	0,00	0,00
<b>B</b>	<b>Koszty podstawowej działalności operacyjnej</b>	<b>3</b>	<b>417 035,70</b>	<b>298 240,38</b>
I.	Amortyzacja	4	4 500,00	0,00
II.	Zużycie materiałów i energii	5	16 684,50	16 723,14
II.	Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne	5	8 257,00	3 504,00
IV.	Pozostałe koszty	7	324,38	2 558,85
<b>C.</b>	<b>Pozostałe przychody i zyski, w tym:</b>	<b>8</b>	<b>45 633,00</b>	<b>939,93</b>
	- aktualizacja wartości aktywów	9	0,00	0,00
<b>D.</b>	<b>Pozostałe koszty i straty</b>	<b>10</b>	<b>27 496,28</b>	<b>8 551,47</b>
	- aktualizacja wartości aktywów	11	0,00	0,00
<b>E.</b>	<b>Podatek dochodowy</b>	<b>12</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>Zysk/strata netto (A – B + C – D – E)</b>			
<b>F.</b>	<b>(dla jednostek mikro, o których mowa w art.3 ust.1apkt. oraz ust.1b ustawy o rachunkowości)</b>	<b>13</b>	<b>7 451,01</b>	<b>1 826,09</b>
I.	Nadwyżka przychodów nad kosztami (wartość dodatnia)	14	7 451,01	1 826,09
II.	Nadwyżka kosztów nad przychodami (wartość ujemna)	15	0,00	0,00

Źródło: sprawozdanie finansowe spółki Dławina.pl za 2015 rok.

**Tab. 13. Rachunek zysków i strat spółki Dławina.pl za 2016 rok**

Pozycja	WYSZCZEGÓLNIENIE (dane w PLN)		Stan na dzień 31.12.2015	Stan na dzień 31.12.2016
<b>A.</b>	<b>Przychody z podstawowej działalności operacyjnej i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>1</b>	<b>307 678,01</b>	<b>472 977,62</b>
	Zmiana stanów produktów	2	0,00	0,00
<b>B</b>	<b>Koszty podstawowej działalności operacyjnej</b>	<b>3</b>	<b>298 240,38</b>	<b>444 738,34</b>
I.	Amortyzacja	4	0,00	6 296,83
II.	Zużycie materiałów i energii	5	16 723,14	3 060,70
II.	Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne	5	3 504,00	4 771,65
IV.	Pozostałe koszty	7	2 558,85	1 446,90
<b>C.</b>	<b>Pozostałe przychody i zyski, w tym:</b>	<b>8</b>	<b>939,93</b>	<b>3 606,42</b>
	- aktualizacja wartości aktywów	9	0,00	0,00
<b>D.</b>	<b>Pozostałe koszty i straty</b>	<b>10</b>	<b>8 551,47</b>	<b>4 356,09</b>
	- aktualizacja wartości aktywów	11	0,00	0,00
<b>E.</b>	<b>Podatek dochodowy</b>	<b>12</b>	<b>0,00</b>	<b>5 057,00</b>
	<b>Zysk/strata netto (A – B + C – D – E)</b>			
<b>F.</b>	<b>(dla jednostek mikro, o których mowa w art.3 ust.1apkt. oraz ust.1b ustawy o rachunkowości)</b>	<b>13</b>	<b>1 826,09</b>	<b>22 432,61</b>
I.	Nadwyżka przychodów nad kosztami (wartość dodatnia)	14	1 826,09	22 432,61
II.	Nadwyżka kosztów nad przychodami (wartość ujemna)	15	0,00	0,00

Źródło: sprawozdanie finansowe spółki Dławina.pl za 2016 rok.



## 4.2. Analiza potencjalnego rynku

Jak już podkreśliłem, rynek winiarski w Polsce jest rynkiem stosunkowo nowym. Moją opinię potwierdzają informacje zawarte w jednym z biuletynów informacyjnych Agencji Rynku Rolnego. Można w nim znaleźć twierdzenie, że niezależnie od tego, iż w wielu krajach rynek ten istnieje od bardzo dawna, to jednak w Polsce rynek wina dopiero zaczyna zyskiwać na znaczeniu, a to głównie za sprawą zmian preferencji w zakresie konsumpcji alkoholu w naszym kraju<sup>78</sup>.

Z danych zawartych w kolejnej tabeli wynika, że produkcja wina w Polsce znajduje się w fazie odbudowy potencjału i jego stopniowego rozwoju. Wśród trendów, jakie można zaobserwować w ciągu ostatnich lat należy przede wszystkim zauważyć, że:

- rośnie ze znaczną dynamiką liczba producentów wina z winogron pozyskanych z upraw winorośli położonych na terytorium Polski,
- rośnie znacznie areału upraw i wielkość zbiorów winogron,
- wzrasta produkcja rodzimego wina,
- wzrasta wielkość sprzedaży wina pochodzącego z Polski.

**Tab. 14. Zmiany w strukturze produkcji i sprzedaży wina z Polski w latach 2012-2016**

Rok gospodarczy	Liczba	Uprawiana powierzchnia winorośli ogółem (w ha)	Zbiory winogron ogółem (w kwintalach)	Wielkość produkcji wina (w hl)			Sprzedaż w danym roku gospodarczym (w hl)
				czerwone	białe	razem	
2012/2013	35	96,87	1440,07	463,01	440,04	903,05	276,79
2013/2014	49	99,49	3154,16	1021,33	957,95	1979,28	802,82
2014/2015	76	134,55	4499,89	1315,08	1422,02	2737,10	1524,07
2015/2016	103	194,24	7937,14	2301,09	2716,26	5017,35	b.d.

Źródło: Biuletyn informacyjny ARR Nr 3/2016, s. 23.

W/w stan rzeczy potwierdzają również dane pochodzące z innych źródeł w tym z Państwowej Agencji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, co ukazuje tabela 15 na następnej stronie.

<sup>78</sup> Biuletyn informacyjny ARR nr 3/2016, s. 20-21.

**Tab. 15. Produkcja napojów alkoholowych w latach 2010–2014**

Wyroby	miary	2010 r.	2011 r.	2012 r.	2013 r.	2014 r.
Wódka czysta (o objętościowej mocy alkoholu 45,4% i mniej)	hl 100%	1 070 126	1 035 802	1 032 199	1 156 615	881 248
Wina gronowe	hl	73 149	74 866	58 691	129 442	133 878
Miody pitne	hl	9 558	10 605	9 106	9 365	9 455
Napoje fermentowane z wyjątkiem moszczy i miodów	hl	1 733 445	1 581 192	1 416 086	1 392 326	1 382 938
Piwo otrzymywane ze słodu (o zawartości powyżej 0,5% alkoholu)	tys. hl	36 800,4	38 066,6	39 605,1	40 001,2	40 075,3

Źródło: Sprawozdanie PARPA z wykonania ustawy z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi w okresie od dnia 1 stycznia 2014 r. do dnia 31 grudnia 2014 r., s. 37.

Analiza tych danych skłania do wniosku, że w porównaniu z rokiem 2013 w 2014 roku zmniejszyła się produkcja wódki czystej o 23,8%. W tym czasie produkcja wina gronowego wzrosła o 3,4%, miodu pitnego o 1%, napojów fermentowanych o 0,7%, a piwa o 0,2%<sup>79</sup>.

Pomimo dynamicznego wzrostu produkcji wina rodzimego konsumpcja wina gronowego w Polsce zaspokajania jest praktycznie wyłącznie przez import. W Polsce wciąż wiele jest do zrobienia w zakresie produkcji wina, co wynika z wielu czynników, w tym klimatycznych i kulturowych. Choć konsumpcja wina w Polsce zyskuje na znaczeniu względem wyrobów wysokoprocentowych, to jednak proces ten postępuje stopniowo. Z danych przedstawionych przez Wine Institute wynika, że w latach 2013-2015 konsumpcja wina w Polsce wzrosła aż o 22,06% i obecnie stanowi około 0,07% światowej konsumpcji. Warto również w tym miejscu odnotować fakt, że w grupie osób pijących alkohol tych najwięcej pijących, tj. powyżej 12litrów czystego alkoholu rocznie jest 7,3%. Ta grupa spożywa aż 46,1% całego wypijanego alkoholu w Polsce. Natomiast znaczna grupa osób (46,9%) to osoby mało pijące, tj. takie, które konsumują do 1,2litrów czystego alkoholu rocznie. Ta grupa wypija zaledwie 4,9% całości spożywanego alkoholu w Polsce<sup>80</sup>.

Należy także podkreślić, że ze względu na rosnącą zamożność Polaków popyt na wino i wyroby związane z winem będzie rósł. Warto też dodać za jednym z opracowań, że wino to

<sup>79</sup> Sprawozdanie PARPA z wykonania ustawy z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi w okresie od dnia 1 stycznia 2014 r. do dnia 31 grudnia 2014 r., s. 37.

<sup>80</sup> Ibidem, s. 9.



jedna z najlepszych form inwestowania kapitału. Stąd coraz więcej osób poszukujących możliwości inwestowania upatruje właśnie w tym rynku usług wysokiej rentowności inwestycji, która w dłuższej perspektywie czasu może być bardziej zyskowna niż zakup akcji czy złota<sup>81</sup>.

Dane GUS wskazują, że dostawy alkoholu na rynek krajowy w 2014 roku:

- zmniejszyły się (w porównaniu z 2013 r.) w przypadku wódek, likierów, innych napojów alkoholowych (w przeliczeniu na czysty alkohol) o 23%;
- wzrosły w przypadku wyrobów winiarskich (wina, miodów pitnych i pozostałe fermentowane napoje winiarskie) o 2,8%.
- wzrosły w przypadku piwa o 0,9%<sup>82</sup>.

Należy również podnieść, że spółka Dlawina.pl jest silnie zależna od kondycji i poziomu rozwoju rynku HoReCa. Zagadnienie to było poruszane w podrozdziale 3.1. Biorąc pod uwagę kondycję tego sektora można postawić tezę, że perspektywy rozwojowe dla spółki Dlawina.pl są optymistyczne. Rynek HoReCa można uznać za dobrze rokujący w dłuższej perspektywie czasowej. Takie czynniki, jak: koniunktura gospodarcza, wzrost dochodów gospodarstw domowych (spowodowany m. in. programem 500+) czy poprawa sytuacji na rynku pracy na rzecz pozycji pracowników, są niewątpliwie czynnikami sprzyjającymi rozwojowi branży gastronomicznej, która w 2016 r. wzrosła do 32,7 mld zł (+9% r/r)<sup>83</sup>. Do pozytywów należy również dołożyć poprawę nastrojów firm należących do sekcji „Zakwaterowanie i gastronomia” na początku 2017 r. W lutym wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury wyniósł o 11,5. Taką poprawę można zauważyć w 18,8% badanych firm<sup>84</sup>.

Istotnym zjawiskiem społecznym, mającym znaczący wpływ na kondycję tego sektora jest stopniowa zmiana modelu żywienia w domu na rzecz tzw. „jadania na mieście”. Wg przeprowadzonych badań niemal połowa respondentów spożywa posiłki poza domem zarówno w tygodniu, jak i w weekendy<sup>85</sup>. Potwierdzają to również badania w zakresie oceny nakładów finansowych, jakie gospodarstwa domowe ponoszą na rzecz miejsc noclegowych i punktów gastronomicznych. Wyniki tych badań ilustruje kolejny wykres.

---

<sup>81</sup> Rynek dóbr luksusowych w Polsce, KPMG, Warszawa 2016, s. 44-47.

<sup>82</sup> Sprawozdanie..., op. cit., s. 35.

<sup>83</sup> Monitoring Branżowy. Gastronomia 2016, PKO Bank Polski, s. 1-6.

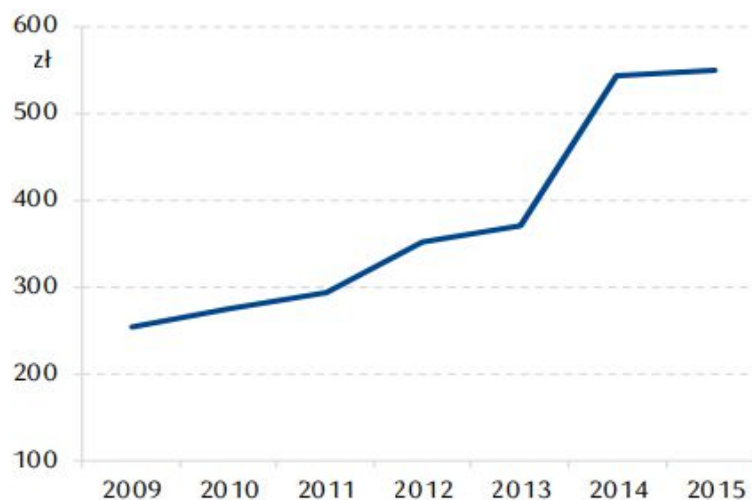
<sup>84</sup> Ibidem.

<sup>85</sup> Ibidem.





### Wykres 3. Wzrost wydatków gospodarstw domowych na sektor HoReCa



Źródło: Sytuacja gospodarstw domowych w 2015 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych, GUS, maj 2016, s. 8.

#### 4.3. Cele strategiczne spółki Dławina.pl

Cele wyrażają zawsze określone potrzeby, a równocześnie są ich konkretyzacją<sup>86</sup>. Doprecyzowują one zamierzenia danej organizacji, wyrażone w wizji i misji, które wymagają uszczegółowienia w taki sposób, aby były można było o nich powiedzieć, że są operatywne. Prawidłowo zdefiniowany cel powinien być przy tym:

- jasno sformułowany – aby przy jego realizacji nie było wątpliwości co do intencji w nim zawartych,
- mierzalny – czyli dający się zmierzyć,
- osiągalny,
- zgodny z filozofią i kulturą organizacji,
- wyrażający pożądaną pozytywny stan przyszły,
- skorelowany z pozostałymi celami<sup>87</sup>.

Czymś zupełnie oczywistym jest to, że organizacja nie będzie miała jednego celu, a będzie to system celów. System ten z jednej strony powinien być hierarchiczny, zupełny oraz przejrzysty. Hierarchiczność systemu celów wyraża się w podporządkowaniu partykularnych celów operacyjnych (szczegółowych) celowi głównemu (strategicznemu). Cele strategiczne charakteryzują się dłuższym wymiarem czasowym, niż partykularne cele

<sup>86</sup> A. Stabryła, Zarządzanie ..., op. cit., s. 41.

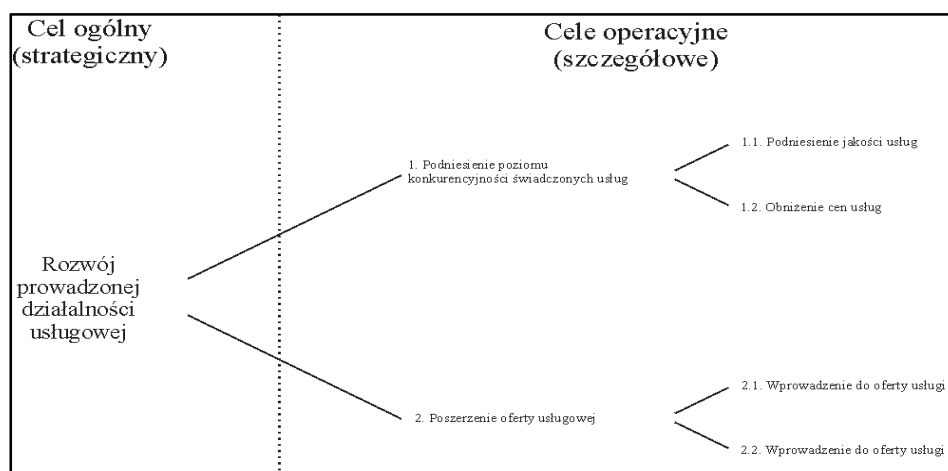
<sup>87</sup> T. Gołębiowski, Zarządzanie... op. cit., s. 373-374.

operacyjne, które mają sumarycznie pozwolić na osiągnięcie celu strategicznego. Można zatem skonstatować, że cel strategiczny może nie zostać osiągnięty w zadowalającym stopniu, gdy nawet jeden z celów operacyjnych nie zostanie osiągnięty w zadowalającym stopniu.

Zupełność systemu celów oznacza, że cele powinny obejmować w sposób wyczerpujący całość funkcjonowania danego podmiotu. Nie oznacza to jednak, że należy mnożyć cele i skupiać się na działalności peryferyjnej, nie mającej całkowicie wpływu na organizację (np. posiadanie własnego personelu sprzątającego). Warto zaś skupiać się na najważniejszych sferach działalności organizacji i ich roli w budowaniu rozwoju organizacyjnego. Natomiast przejawem przejrzystości systemu celów będzie prawidłowy dobór celów i ich ilości, które zarazem będą logicznie ze sobą współgrać, pozostając jednocześnie odrębne operacyjnie, tak aby łatwo było je rozgraniczyć.

Przykładowa hierarchizacja celów organizacji została przedstawiona na rysunku 2. Wynika z niego, że system hierarchizacji celów wymaga od organizacji tego, aby każdy kolejny poziom szczegółowości celów zmierzał do poziomu operacyjnego. System ten musi być przy tym wewnętrznie spójny. Co więcej, musi być zachowana logika interwencji, która oznacza, że każde zadanie operacyjne zmierza do osiągnięcia celu szczegółowego, który następnie wpływa pośrednio lub bezpośrednio na cel ogólny. W ten sposób organizacja realizuje wyznaczony na początku cel ogólny (strategiczny), co pozwala jej prawidłowo rozwijać swoją działalność usługową.

**Rys. 2. Przykładowa hierarchizacja celów**



Źródło: Opracowanie własne.

Inną klasyfikacją, jaką można zaproponować w przypadku prawidłowego wytyczenia celów dla danej organizacji jest ich podział na cele<sup>88</sup>:

- krótkookresowe (do 1 roku),
- średniookresowe (od 1 roku do 3 lat),
- długookresowe (powyżej 3 lat).

Banalne, czy wręcz trywialne wydaje się twierdzenie, że klasyfikacje wymienione powyżej nie są wszystkimi, jakie można zaproponować. Jednak w mojej opinii pozostałe są mniej istotne, a ich wartość poznawcza, w kontekście niniejszej pracy, jest zdecydowanie niższa.

Punktem wyjścia dla określenia właściwego planu operacyjnego postępowania jest zdefiniowanie wizji, czyli stanu docelowego, którego osiągnięcie ma być możliwe dzięki zaprojektowanemu planowi operacyjnemu oraz wykreowanie poczucia misji, którą niesie ze sobą organizacja. Wizja i misja spółki Dławina.pl zostały już wcześniej przywołane. W tym miejscu zostały one przypomniane dla łatwiejszego przeprowadzenia dalszych analiz.

**Wizja spółki Dławina.pl:** Być liderem w tworzeniu miejsc przyjaznych winu i jego koneserom.

**Misja spółki Dławina.pl:** Kochamy wyzwania. Są one tym większe im większa satysfakcja Klienta. Nasza codzienna praca polega zarówno na doradztwie i wcielaniu w życie pomysłów na pomieszczenia na wino osób prywatnych, jak i na spełnianiu najśmielszych idei wymagających Klientów<sup>89</sup>.

Plan operacyjny organizacji składa się z pewnych obszarów strategicznych, w ramach których są formułowane cele strategiczne, z których wynikają następnie cele operacyjne. Dla ich urzeczywistnienia wyodrębnia się natomiast **kierunki interwencji**, czyli kluczowe zadania i projekty do realizacji. Zatem plan operacyjny organizacji obejmuje:

- cel główny – nadrzędny cel strategii rozwoju w perspektywie do 2020 roku;
- cel strategiczny – celo charakterze długofalowym, wskazujący na generalny kierunek postępowania w realizacji założonej wizji rozwoju;
- cele operacyjne – cele dotyczące średniego horyzontu czasowego, wskazujące określone narzędzia i sposoby realizacji celów strategicznych;

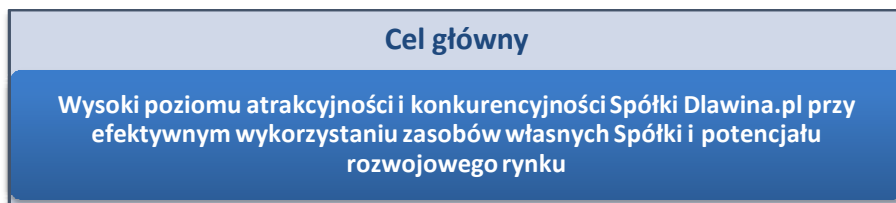
<sup>88</sup> Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, s. 111.

<sup>89</sup> Dane spółki Dławina.pl.



- kierunki interwencji – kluczowe zadania i projekty, które służą realizacji założonych celów, a tym samym stanowią podstawę wdrażania strategii.

Z przyjętej wizji i misji rozwoju spółki Dławina.pl w perspektywie 2020 wynika cel główny, który został określony w sposób następujący:



W nawiązaniu do tak zdefiniowanego celu ogólnego, ze względu na stwarzanie w perspektywie długookresowej największych możliwości rozwoju, wyodrębniono 2 kluczowe obszary rozwoju dla spółki Dławina.pl, czyli:

- zasoby wewnętrzne,
- zasoby zewnętrzne.

Obszary te są względem siebie uzupełniające, a tylko umownie oddzielone. Nie jest przy tym możliwa sprawna i efektywna realizacja zapisów strategii przy braku integracji poszczególnych działań. Dla każdego z obszarów zdefiniowano cel strategiczny, mający charakter długofalowy.

Cele strategiczne		
CS1 Rozwijanie oferty produktowej, usługowej i terytorialnej Spółki	CS2 Poprawa jakości usług i ciągłe samodoskonalenie Spółki	CS3 Budowanie trwałej i spójnej promocji oraz umacnianie wizerunku Spółki

#### 4.4. Plan operacyjny spółki Dlawina.pl na lata 2017 -2020

Niniejszy podrozdział opisuje plan operacyjny Spółki Dlawina.pl, który ma za zadanie urzeczywistnić cele strategiczne, poprzez konkretnie zaplanowane działania operacyjne, dla których zdefiniowano poszczególne cele operacyjne. Natomiast plan operacyjny spółki na lata 2017-2020 dla każdego celu strategicznego został przedstawiony w kolejnych tabelach.

**Tab. 16. Cel strategiczny CS1**

Cel Strategiczny CS1 Rozwijanie oferty produktowej, usługowej i terytorialnej Spółki			
Cel operacyjny CO 1.1 Poszerzanie asortymentu produktów	Cel operacyjny CO 1.2 Poszerzanie asortymentu usług	Cel operacyjny CO 1.3 Rozwijanie rynków zbytu	Cel operacyjny CO 1.4 Wdrożenie innowacyjnego produktu

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 17. Cel strategiczny CS2**

Cel Strategiczny CS2 Poprawa jakości usług i ciągłe samodoskonalenie Spółki	
Cel operacyjny CO 2.1 Budowa własnej stolarni	Cel operacyjny CO 2.2 Doskonalenie w zakresie obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 18. Cel strategiczny CS3**

Cel Strategiczny CS3 Budowanie trwałej i spójnej promocji oraz umacnianie wizerunku Spółki	
Cel operacyjny CO 3.1 Poprawa jakości promocji w Internecie i promocji tradycyjnej	Cel operacyjny CO 3.2 Skuteczna promocja podczas spotkań branżowych

Źródło: opracowanie własne.



**Tab. 19. Plan operacyjny spółki na lata 2017-2020 dla celu strategicznego CS1**

<b>Cel:</b>	<b>Kierunki interwencji - zadania i projekty do realizacji</b>	<b>Interesariusze działań</b>
<p><b>Cel operacyjny CO 1.1</b>  <b>Poszerzenie asortymentu produktów</b></p>	<p>1. Rozbudowa katalogu dostępnych produktów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chłodziarki</li> <li>• Meble na wino</li> <li>• Klimatyzatory</li> <li>• Drzwi</li> <li>• Dyspensery</li> <li>• Akcesoria</li> <li>• Szafy na wino</li> </ul>	<p>Zarząd                      Dostawcy                      Klienci</p>
<p><b>Cel operacyjny CO 1.2</b>  <b>Poszerzenie asortymentu usług</b></p>	<p>2. Rozbudowa katalogu możliwych do zastosowania rozwiązań w zakresie projektowania i wykonawstwa z wykorzystaniem innowacyjnych i nowatorskich rozwiązań.</p>	<p>Zarząd                      Dostawcy                      Klienci</p>
<p><b>Cel operacyjny CO 1.3</b>  <b>Rozwijanie rynków zbytu</b></p>	<p>3. Internacjonalizacja usług oferowanych przez Spółkę Dlawina.pl, w tym poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwanie rynków zbytu za granicą, szczególnie na rynkach:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Niemcy,</li> <li>○ Czechy,</li> <li>○ Słowacja,</li> <li>○ Węgry,</li> <li>○ Francja.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Zarząd                      Potencjalni partnerzy zagraniczni                      Klienci</p>
<p><b>Cel operacyjny CO 1.4</b>  <b>Wdrożenie innowacyjnego produktu</b></p>	<p>4. Pozyskanie grantu na opracowanie technologii produkcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwanie rynków zbytu za granicą,</li> <li>• Poszukiwanie partnerów zagranicznych do budowania wspólnych przedsięwzięć / podwykonawstwa.</li> </ul>	<p>Zarząd                      Jednostki badawcze                      Producenci produktów modułowych</p>

Źródło: opracowanie własne.



**Tab. 20. Plan operacyjny spółki na lata 2017-2020 dla celu strategicznego CS3**

Cel:	Kierunki interwencji - zadania i projekty do realizacji	Interesariusze działań
<p><b>Cel operacyjny CO 3.1</b></p> <p><b>Poprawa jakości promocji w Internecie i promocji tradycyjnej</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prowadzenie i na bieżąco uzupełnianie danych w Internecie, szczególnie:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o strona internetowa: <a href="https://www.dlawina.pl/">https://www.dlawina.pl/</a></li> <li>o Allegro</li> <li>o Profile społecznościowe</li> <li>o Facebook</li> <li>o Twitter</li> <li>o Instagram</li> <li>o Pinterest.</li> </ul> </li> <li>2. Ciągłe uatrakcyjnianie oferty w zakresie szaty graficznej, jej aktualności itp.</li> <li>3. Wprowadzenie atrakcyjnych wizerunkowo prezentacji firmy w Google i innych portalach.</li> <li>4. Promocja w czasopismach branżowych.</li> <li>5. Przegląd asortymentu i stworzenie aktualnego katalogu produktów obejmujących i ekspozycji dostępnej w siedzibie.</li> </ol>	<p>Zarząd</p> <p>Agencje marketingowe</p> <p>Klienci</p>
<p><b>Cel operacyjny CO 3.2</b></p> <p><b>Skuteczna promocja podczas spotkań branżowych</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uczestnictwo w licznych konferencjach, sympozjach, targach i wystawach:</li> <li>6. wystawa asortymentu na evencie - degustacji wina w Dworze Sieraków pod Krakowem;</li> <li>7. V Edycja Dnia Otwartej Butelki w Sopocie;</li> <li>8. 15. Międzynarodowe Targi Techniki Wentylacyjnej, Klimatyzacyjnej i Chłodniczej Forum Wentylacja Salon Klimatyzacja w Warszawie;</li> <li>9. II Jurajski Festiwal Sztuki i Wina w Olsztynie k. Częstochowy;</li> <li>10. Mazury Horeca w Ostródzie;</li> <li>11. wystawa asortymentu w ramach 6. Edycji Ogrodów Wina w Dworze Sieraków pod Krakowem.</li> </ol>	<p>Zarząd</p> <p>Personel</p> <p>Potencjalni Klienci</p>

Źródło: opracowanie własne.



**Tab. 21. Plan operacyjny spółki na lata 2017-2020 dla celu strategicznego CS2**

<b>Cel:</b>	<b>Kierunki interwencji - zadania i projekty do realizacji</b>	<b>Interesariusze działań</b>
<p><b>Cel operacyjny CO 2.1</b> <b>Budowa własnej stolarni</b></p>	<p>1. Inwestycja we własną stolarnię, dzięki której można:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaoszczędzić na kosztach jednostkowych</li> <li>• zwiększyć rentowność,</li> <li>• przyspieszyć obsługę Klienta.</li> </ul>	<p>Zarząd Pracownicy</p>
<p><b>Cel operacyjny CO 2.2</b> <b>Doskonalenie w zakresie obsługi klienta</b></p>	<p>2. Ciągły system szkoleń i doradztwa dla kadry zarządzającej i personelu obsługi z zakresu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nowoczesnych metod sprzedaży,</li> <li>• profesjonalnej obsługi Klienta,</li> <li>• metod NLP,</li> <li>• metod prezentacji korzyści.</li> </ul> <p>3. Przebudowa modelu obsługi klienta w tym nastawienie na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skrócenie do niezbędnego minimum czasu od zamówienia do wykonania produktu, usługi,</li> <li>• poprawę jakości i uwagi na obsługę posprzedażową (przeeglądy, naprawy itp.)</li> </ul>	<p>Zarząd Pracownicy Klienci</p>

Źródło: opracowanie własne.





## Zakończenie

Celem ogólnym pracy było poznanie i zbadanie czynników determinujących warunki rozwojowe spółki Dlawina.pl, która działa na polskim rynku winiarskim. Jak udowodniono, jest to specyficzny rynek, który w Polsce dopiero się tworzy, zaś silny wpływ wywierają na niego zjawiska społeczno – ekonomiczne zachodzące w polskim społeczeństwie. Z uwagi na złożoność otoczenia, w jakim przychodzi funkcjonować spółce Dlawina.pl wytyczono w pracy, a następnie zrealizowano poniższe cele szczegółowe:

- Zidentyfikowanie podstawowych uwarunkowań wpływających na rozwój sprzedaży spółki Dlawina.pl.
- Poznanie kontekstu historycznego i społecznego odnośnie sytuacji kształtującej stosunki gospodarcze na rynku winiarskim w Polsce i na rynkach pokrewnych.
- Zidentyfikowanie czynników determinujących zachowania konsumentów mogące mieć wpływ na sprzedaż usług świadczonych przez spółkę Dlawina.pl.

Osiągnięcie celów badawczych było podporządkowane konieczności weryfikacji postawionych hipotez badawczych, które weryfikowano w oparciu o szczegółowe i wnikliwe analizy, prezentowane w poszczególnych częściach pracy. Zatem potwierdziła się hipoteza 1, która zakładała, że czynniki historyczne, geograficzne, fizyczne i społeczne mają znaczący wpływ na poziom rozwoju rynku winiarskiego w Polsce. Prawdziwa okazała się również hipoteza 2, zakładająca, że w naszym kraju aktualnie następuje silny zwrot w kierunku rozwoju rynku winiarskiego, co potwierdzają analizy przeprowadzone w rozdziale trzecim i czwartym pracy. Za prawdziwą należy uznać również hipotezę 3, w świetle której zachowania konsumentów kształtujące polski rynek winiarski są silnie powiązane ze wzrostem zamożności i poprawą sytuacji finansowej Polaków. Potwierdza to materiał zawarty głównie w rozdziale trzecim pracy. Potwierdziła się także hipoteza 4, która zakładała, że pozycja strategiczna spółki Dlawina.pl jest optymistyczna i stanowi dobre podwaliny pod dalszy rozwój firmy. W tym względzie za szczególnie istotny należy uznać materiał dotyczący pozycji strategicznej, celów i planu działania spółki Dlawina.pl na lata 2017-2020.

Jak dowiedziono, rynek wina w Polsce wykazuje w ostatnich latach stałą, a przy tym niezmiennie wzrostową tendencję. Pomimo tego, że wśród napojów alkoholowych w naszym kraju wino nadal ustępuje popularnością innym, głównie mocniejszym trunkom, to jednak od kilkunastu lat można odnotować wyraźny wzrost spożycia wina i zainteresowania enologią w naszym kraju. Zatem z jednej strony coraz częściej pojawiają się opracowania naukowe na



temat wina w Polsce, zaś z drugiej tworzone są placówki naukowo – badawcze zajmujące się uprawą winorośli. Mam na myśli Instytut Sadownictwa i Kwiaciarstwa w Skierniewicach oraz należącą do Rolniczego Zakładu Doświadczalnego Uniwersytetu Jagiellońskiego Winnicę nad Dworskim Potokiem.

Odzywają dawne tradycje winiarskie, które są znane nie tylko w okolicach Zielonej Góry. Coraz częściej organizowane są różnego typu imprezy, zyskujące na znaczeniu i związane z tematyką winiarstwa i jego tradycji, jak chociażby „Winobranie”, którą po raz pierwszy zorganizowano w październiku 1952 roku, a dzisiaj jest jedną z głównych imprez w zachodniej Polsce. Wzrasta liczba organizacji i stowarzyszeń zrzeszających miłośników i producentów wina, wśród których można przywołać choćby takie, jak: Stowarzyszenie Winiarzy i Miodosytników Polskich, Małopolskie Forum Winne, Stowarzyszenie Winiarzy Podkarpacia, Stowarzyszenie Małopolskiego Przełomu Wisły, Zielonogórskie Stowarzyszenie Winiarskie oraz Winnice Doliny Sanu. Znacząco wzrasta również liczba zarejestrowanych w Polsce producentów win, których w rejestrze Agencji Rynku Rolnego w 2016 roku było stu trzech.

Generalna konkluzja jest taka, że rynek winiarski w Polsce, choć wyrazie się odznaczający, wciąż ma wiele do zrobienia w zakresie wzrostu jego udziału względem innych rynków innych napojów alkoholowych. Należy przy tym podkreślić, że istotnym czynnikiem mogącym wpłynąć na popularyzację wina w Polsce jest dalszy rozwój rodzimej produkcji, do której Polacy są bardzo przywiązani. Dlatego jej upowszechnienie może być dużym impulsem dla wzrostu konsumpcji wina i zmiany przyzwyczajeń konsumpcyjnych, które determinują styl życia i kulturę picia alkoholu w naszym kraju.



## Bibliografia

### Literatura:

1. Ainsworth J., Wina czerwone. Szczegółowy katalog najbardziej znanych gatunków, Bielsko – Biała 1994
2. Bednarczyk M., Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001
3. Bednarski A., Zarys teorii organizacji i zarządzania, TNOiK, Toruń 1998
4. Bergevin R., Kinder A., Siegel W., Simpson B., Call Centers For Dummies, John Wiley & Sons, 2010
5. Boone L.E, Kurtz D.L, Management, Higtstown 1992
6. Depardieu G., Polleau D., Wielka Księga Win Świata, Paryż 1991
7. Galata S., Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategię, etyka, Wyd. Difin, Warszawa 2004
8. Galata S., Wprowadzenie do zarządzania strategicznego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004
9. Gierszewska G., Zarządzanie strategiczne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000
10. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997
11. Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001
12. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996
13. Kondrat M. Winne strony, Znak, Kraków 2015
14. Mazurek-Łopacińska K., Badania marketingowe. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2005
15. Mempel-Śnieżyk A. Doskocz J. KardaszP. (red.), Innowacje w polskiej nauce w obszarze nauk ekonomicznych. Przegląd aktualnej tematyki badawczej, Wydawnictwo Nauka i Biznes, Brzeziny 2016
16. Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, Difin, Warszawa 2002
17. Moszkowicz M. (red.), Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005



18. Nestor S., Feiring A., Living with wine, New York 2009
19. Penc J., Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie systemowe działanie, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1994
20. Penc J., Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
21. Penc J., Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1995
22. Penc J., Strategie zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii, Agencja Wydawnicza, Warszawa 2001
23. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1997
24. Porter M. E., Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992
25. Rekowski M., Światowe Rynki Wina, Wydawnictwo Akademia, Poznań 2013
26. Rogalska A., Promocja miasta elementem marketingu mix (na przykładzie miasta Łodzi), Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2010
27. Romanowska M., Zarządzanie strategiczne firmą, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996
28. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Kraków – Warszawa 2002
29. Stoner J.A.F., Wankel C., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
30. Thompson A.A, Strickland A.J, IRWIN, Boston & Sydney 1993
31. Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I., Z., Kozłowski A. J., Stachowska S., Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, Uniwersytet Warmińsko – Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013
32. Zdon-Korzewniowska M., Jak kształtować regionalne produkty turystyczne. Teoria i praktyka, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009

#### **Artykuły:**

1. Chruściak M, Teoretyczne ujęcie promocji w aspekcie koncepcji marketingu terytorialnego, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo –Humanistycznego w Siedlcach, Nr 94, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2012



2. Gajewska P., CSI w ocenie satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranych sieci handlowych, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS, Zarządzanie, Akademia Techniczno – Humanistyczna w Bielsku – Białej, Bielsko – Biała 2015
3. Hall H., Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów, [w:] Modern Management Review, MMR vol. XVIII, 20 (1/2013)

### **Raporty:**

1. Biuletyn informacyjny Agencji Rynku Rolnego, nr 3/2016
2. Monitoring Branżowy. Gastronomia 2016, PKO Bank Polski
3. Rynek wina w Polsce, Wealth Solutions & The IWSR, [https://wealth.pl/gfx/wealth/files/raport\\_rynek\\_wina\\_w\\_polsce.pdf](https://wealth.pl/gfx/wealth/files/raport_rynek_wina_w_polsce.pdf)
4. Rynek dóbr luksusowych w Polsce, KPMG, Warszawa 2016
5. Sprawozdanie z wykonania ustawy z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi w okresie od dnia 1 stycznia 2014 r. do dnia 31 grudnia 2014 r.

### **Źródła prawa:**

1. Ustawa z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości, Dz. U. z 1982 r. Nr 35, poz. 230
2. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.

### **Strony internetowe:**

1. <http://dlawina.pl>
2. [http://winnica-uj.pl/?page\\_id=38](http://winnica-uj.pl/?page_id=38)
3. [http://www.upwr.edu.pl/ogloszenia/20850/studia\\_podyplomowe\\_tehnologia\\_winiarstwa.html](http://www.upwr.edu.pl/ogloszenia/20850/studia_podyplomowe_tehnologia_winiarstwa.html)
4. [http://wyborcza.pl/alehistoria/1,121681,13653499,W\\_poszukiwaniu\\_rzymskiego\\_wina.html](http://wyborcza.pl/alehistoria/1,121681,13653499,W_poszukiwaniu_rzymskiego_wina.html)



## Spis rysunków

Rys. 1 - Roczne spożycie wina w Europie per capita (dane za 2015).....	12
Rys. 2 - Przykładowa hierarchizacja celów.....	62

## Spis fotografii

Fot. 1. Przykład piwnicy pasywnej.....	31
Fot. 2. Przykład piwnicy aktywnej .....	32
Fot. 3. Przykład winerroom-u .....	32
Fot. 4. Przykładowy asortyment spółki Dławina.pl - chłodziarki.....	33
Fot. 5. Przykładowy asortyment spółki Dławina.pl - klimatyzatory.....	33
Fot. 6. Przykładowy asortyment spółki Dławina.pl - nawilżacze.....	33
Fot. 7. Przykład asortymentu – regały na wino .....	34
Fot. 8. Przykład asortymentu – meble na wino .....	34
Fot. 9. Przykład asortymentu – drzwi do piwnic na wino.....	34
Fot. 10. Przykład asortymentu – dyspensery.....	35
Fot. 11. Przykład asortymentu – beczki, etykiety, lampy.....	35
Fot. 12. Główna strona internetowa spółki Dławina.pl.....	36
Fot. 13. Przykładowa aukcja na portalu www.allegro.pl.....	37
Fot. 14. Przykładowy cennik produktów oferowanych przez spółkę Dławina.pl.....	38
Fot. 15. Meble do przechowywania i ekspozycji wina .....	39
Fot. 16. Zabudowa łukowa z cegły .....	39

## Spis tabel

Tab.1. Przykład wizji i misji firmy Gorenje.....	29
Tab. 2. Misja i wizja spółki Dławina.pl .....	30
Tab. 3. Analiza SWOT spółki Dławina.pl.....	40
Tab. 4. Udział poszczególnych grup klientów w ogólnej liczbie klientów spółki Dławina.pl – dane za okres 2014-2017 .....	42
Tab. 5. Udział poszczególnych grup klientów w generowaniu przychodów spółki Dławina.pl – dane za okres 2014-2017 .....	43
Tab. 6. Wyniki badań klientów spółki Dławina.pl wg metody CSI .....	49
Tab. 7. Motywacje i potrzeby grup klientów korzystających z usług Spółki Dławina.pl.....	51
Tab. 8. Bilans spółki Dławina.pl za 2014 rok .....	54



Tab. 9. Bilans spółki Dlawina.pl za 2015 rok .....	55
Tab. 10. Bilans spółki Dlawina.pl za 2016 rok.....	55
Tab. 11. Rachunek zysków i strat spółki Dlawina.pl za 2014 rok .....	56
Tab. 12. Rachunek zysków i strat spółki Dlawina.pl za 2015 rok .....	57
Tab. 13. Rachunek zysków i strat spółki Dlawina.pl za 2016 rok .....	57
Tab. 14. Zmiany w strukturze produkcji i sprzedaży wina z Polski w latach 2012-2016 .....	58
Tab. 15. Produkcja napojów alkoholowych w latach 2010–2014 .....	59
Tab. 16. Cel strategiczny CS1 .....	65
Tab. 17. Cel strategiczny CS2 .....	65
Tab. 18. Cel strategiczny CS3 .....	65
Tab. 19. Plan operacyjny spółki na lata 2017-2020 dla celu strategicznego CS1 .....	66
Tab. 20. Plan operacyjny spółki na lata 2017-2020 dla celu strategicznego CS3 .....	67
Tab. 21. Plan operacyjny spółki na lata 2017-2020 dla celu strategicznego CS2 .....	68

## Spis wykresów

Wykres 1 - Odpowiedzi na pytanie uzyskane od respondentów .....	47
Wykres 2 - Tablica konceptualna wyników badań klientów w oparciu o metodę CSI.....	50

