



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

**RIZIKA V OBLASTI ŘÍZENÍ MARKETINGOVÝCH
NÁSTROJŮ**

RISKS RELATED TO MARKETING COMMUNICATION MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Maroš Tupý

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Student: **Bc. Maroš Tupý**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Rizika v oblasti řízení marketingových nástrojů

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení a přínosy práce
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a rizik navrhnout změnu marketingových nástrojů konkrétního podnikatelského subjektu.

Seznam doporučené literatury:

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. ISBN 9788026600060.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8-247-1545-2.

KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, 568 s. : il. ISBN 9788072018352.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024720494.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a rizik, navrhnout změnu marketingových nástrojů konkrétního podnikatelského subjektu. V první části jsou popsány teoretická východiska, které jsou využity v marketingu a v řízení rizik na charakteristiku současného stavu zakázky. V analytické části je využita metoda SLEPT, Porterova analýza a marketingový mix. Následně jsou analyzována rizika prodeje vína i formou franchisingové sítě a navrhnuté opatření pro minimalizaci těchto rizik.

ABSTRACT

The aim of the thesis is to suggest a change of the marketing tools of a particular entrepreneurial subject, based on the theoretical background and the analysis of current state and risks. The first part describes the theoretical bases that are used in marketing and risk management on the characteristics of the current state of operation. In the analytical part, SLEPT method, Porter analysis and marketing mix are used. Subsequently, the risks of wine sales are analyzed in the form of a franchise network and proposed measures are given to minimize these risks.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Marketing, franchising, franchisor, franchisee, marketingové nástroje, rizika

KEY WORDS

Marketing, franchising, franchisor, franchisee, marketing tools, risk

Bibliografická citace

TUPÝ, M. *Rizika v oblasti řízení marketingových nástrojů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2018. 102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23.5.2018

.....

Bc. Maroš Tupý

PodĎakovanie

Rád by som sa poďakoval vedúcemu práce Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D. za jeho odborné vedenie, cenné rady, pripomienky a za čas, ktorý mi venoval pri mojej diplomovej práci. Chcel by som sa poďakovať taktiež Ing. Milošovi Tupému za poskytnuté materiály a informácie, no predovšetkým za čas, ktorý mi venoval.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	12
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	13
2.1 Franchising.....	13
2.1.1 Pojmy v oblasti franchisingu	13
2.1.2 Typické znaky Franchisingu	14
2.1.3 Výhody a nevýhody franchisingu	14
2.2 Marketing	17
2.2.1 Stratégia	17
2.2.2 Situačná analýza	18
2.2.3 Marketingové prostredie	18
2.2.4 Analýza marketingového mixu.....	18
2.3 Metódy analýzy podnikateľského prostredia	25
2.3.1 SLEPT analýza	25
2.3.2 Porterov model 5 konkurenčných síl	28
2.3.3 SWOT analýza.....	32
2.4 Riziko	34
2.4.1 Členenie rizík.....	35
2.4.2 Analýza rizík.....	37
2.4.3 Riadenie rizík.....	38
2.4.4 Matice rizík.....	39
2.4.5 Analýza stromu udalosti (ETA).....	40
2.4.6 Analýza stromu porúch (FTA).....	41
2.4.7 Analýza príčin a dopadov (CCA)	41
2.4.8 Analyzovanie rizík podnikateľských projektov	42

3	ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNÉ SITUÁCIE	43
3.1	Charakteristika spoločnosti	43
3.1.1	Predmet podnikania spoločnosti	43
3.1.2	Prevádzky spoločnosti	44
3.1.3	Organizačné usporiadanie spoločnosti.....	45
3.1.4	Poslanie vinotéky DOM VÍNA.....	46
3.2	Situačná analýza.....	47
3.3	SLEPT analýza.....	47
3.4	Porterova analýza	57
3.5	Analýza marketingového mixu	64
3.5.1	Produkt.....	64
3.5.2	Cena	65
3.5.3	Distribúcia.....	68
3.5.4	Propagácia.....	70
3.6	SWOT analýza	70
3.7	Analýza rizík v oblasti riadenia marketingových nástrojov.....	77
3.7.1	Vplyv počasia na kvalitu produktu	77
3.7.2	Klimatické zmeny	77
3.7.3	Predajný sortiment vo vinotéke	78
3.7.4	Náklady na prevádzku	78
3.7.5	Kalkulácia ceny.....	79
3.7.6	Deformovanie trhu vinármi	79
3.7.7	Posilnenie distribučnej spoločnosti vstupom nového kapitálu	80
3.7.8	Vzmáhajúci sa predaj tovaru (vína) cez e-shop	80
3.7.9	Otváranie prevádzky franchisy v závislosti od kúpnej sily v lokalite	80
3.7.10	Otváranie franchis v závislosti od tradície v konzumovaní vína	81

3.7.11	Zdravotné riziká – propaganda	81
3.7.12	Propagácia predaja vína a franchising	82
3.7.13	Nový marketing vinárov – vínne cesty	82
3.8	Zhodnotenie rizík a ich pôsobenie na podnik	85
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA A PRÍNOSY PRÁCE	86
4.1.1	Vplyv počasia na kvalitu produktu	86
4.1.2	Klimatické zmeny	86
4.1.3	Predajný sortiment vo vinotéke	87
4.1.4	Náklady na prevádzku	87
4.1.5	Kalkulácia ceny.....	88
4.1.6	Deformovanie trhu vinármi	88
4.1.7	Posilnenie distribučnej spoločnosti vstupom nového kapitálu	89
4.1.8	Vzmáhajúci sa predaj tovaru (vína) cez e-shop	90
4.1.9	Otváranie prevádzky franchisy v závislosti od kúpnej sily v lokalite	91
4.1.10	Otvárania franchis v závislosti od tradície v konzumovaní vína	91
4.1.11	Zdravotné riziká – propaganda	91
4.1.12	Propagácia predaja vína a franchising	92
4.1.13	Nový marketing vinárov – vínne cesty	92
5	ZÁVER	93
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	94
	ZOZNAM OBRÁZKOV	101
	ZOZNAM TABULIEK	101
	ZOZNAM GRAFOV	102

ÚVOD

Témou mojej diplomovej práce je analýza rizík v oblasti riadenia marketingových nástrojov vo vinotéke DOM VÍNA. Zameriam sa na identifikáciu rizík za pomoci vopred vybraných metód. Túto tému som si vybral zámerne, pretože už dlhší čas rozmýšľam o tom, ako ďalej by som mohol túto vinotéku posunúť vpred. Vinitéka DOM VÍNA je na trhu pod vlastnou značkou už od roku 2012. Teraz je podnik pripravený expandovať ďalej. Nie je však záujem vytvárať ďalšiu prevádzku v danej lokalite, pretože táto prevádzka dostatočne pokrýva potreby zákazníkov na danom mieste. Skôr je tu záujem zúročiť skúsenosti a celé know-how v iných zaujímavých lokalitách. Potvrdzujú to aj návštevy zákazníkov z iných miest Slovenska, ktorí doslova nabádajú podnik na vytvorenie podobnej vinotéky aj v ich lokalite. Na to reaguje aj táto diplomová práca, nakoľko rozšírenie značky v blízkej budúcnosti na území Slovenska je reálne.

K vypracovaniu tejto diplomovej práci ma tiež motivoval fakt, že v poslednej dobe narastá počet náročnejších zákazníkov, ktorí vyhľadávajú exkluzívny tovar, za ktorý sú ochotní priplatiť. A pokiaľ im vie personál správne odprezentovať ponúkaný tovar a sú s jeho výberom spokojní, radi sa do prevádzky opäť vrátia. V druhom prípade hrá rolu čas, kde zákazníkovi dokáže školený personál správne a podľa jeho predstáv odporučiť daný tovar za čo najkratšiu dobu. To je dôvod, kedy zákazník neplytvá svojim časom, ktorý môže efektívnejšie využiť na ďalšiu činnosť a vždy sa rád vráti naspäť. A práve to sú tie skúsenosti a know-how, ktoré je možné ponúknuť ďalej.

1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Cieľom diplomovej práce je na základe teoretických východísk a prevedených analýz súčasného stavu a rizík navrhnúť zmenu marketingových nástrojov konkrétneho podnikateľského subjektu.

V činnosti zadefinujem riziká, ktoré sa v podniku vyskytujú prostredníctvom vybraných analytických metód. Postupne za pomoci matice rizík a iných analytických prístupov pomenujem dané riziká pôsobiace na podnik, ktoré vymedzia ich veľkosť, príčiny a dôsledky konkrétnych rizík. V návrhovej časti sa budem venovať posudzovaniu rizík vplyvujúcich na podnik a súčasne odporučím postupy na zníženie vplyvov kľúčových rizík.

Pre dosiahnutie cieľa je nevyhnutné splniť radu ďalších úloh, ktoré sú pre prácu podstatné. Jedná sa v prvom rade o analýzu prostredia, konkurencie a prieskumu trhu.

Metódy a postupy práce

- Uskutočniť analýzu vplyvu pôsobiacu na podnik prostredníctvom analýz (SLEPT, Porterov model a SWOT) a určím hlavné riziká pôsobiace z vonkajšej, tak aj vnútornej časti podniku
- Rozobrať dané riziká vplyvujúce na podnik prostredníctvom matice rizík a metódy príčin a dopadov.
- Zhodnotiť význam ich dopadu na podnik a odporučiť adekvátny zákrok pre ich zníženie
- Po vyhodnotení situácie je potrebné definovať nedostatky a odporučiť riešenie pre minimalizáciu rizík.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V tejto kapitole sú vpísané teoretické poznatky, ktoré sú nevyhnutné pre dôkladné spracovanie tejto práce. Táto časť sa venuje analýze danej problematiky a následného návrhu riešenia. Vysvetľujú základy ohľadne franchisingu, analýzy rizík, a tým spojené riadenie rizík. Avšak dôležité sú aj analýzy v oblasti marketingu, ktoré sú potrebné pre úspešné vytvorenie návrhov riešenia.

2.1 Franchising

Existuje nepočtené množstvo definícií franchisingu. Do tých najlepších patrí definícia Európskej franchisingovej federácie, Medzinárodná asociácia amerických franchisoru a Nemeckého franchisového zväzu, ktorý franchising deklaruje ako: Franchising je vertikálne – kooperatívne organizovaný odbytový systém právne samostatných podnikateľov na báze zmluvných dlhodobých záväzkov (Řezníčková, 2009).

2.1.1 Pojmy v oblasti franchisingu

V oblasti franchisingu sa nachádza pestrý výber pojmov, pri ktorom má každé jedno svoj vlastný význam. V tabuľke 1 sú vyobrazené spolu s ich definíciou.

Tabuľka 1 Základné pojmy

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Řezníčková, 2009, s.12)

Pojem	Definícia
Franchisa	právo oprávňujúce franchisanta k vykonávaniu koncepcie franchisora
Franchisor	poskytovateľ franchisy
Franchisant	príjemca franchisy
Franchisová zmluva	základný dokument upravujúci vzťahy medzi franchisorem a franchisantom
Franchisové poplatky	franchisant pravidelne odvádza platby franchisorovi za licenciu a poskytované služby
Master franchising	medzinárodný franchising
Master franchisa	franchisová licencia pre územie cudzieho štátu
Master franchisor	poskytovateľ franchisy do zahraničia
Master franchisant	príjemca franchisy poskytnutej zahraničným franchisorom

2.1.2 Typické znaky Franchisingu

Z vyššie uvedených informácií je zrejmé, z čoho pozostáva franchising, no jestvujú aj konkrétne charakteristické znaky, ktoré musia byť splnené, a to z dôvodu, aby sa skutočne jednalo o franchising. Medzi typické znaky franchisingu sa zaraďujú (Řezníčková, 2009):

- Dlhodobá kooperácia poskytovateľa s príjemcom franchisy, jedná sa o podporu franchisanta
- Franchisova zmluva, ktorá bola už uvedená vyššie
- Právna a podnikateľská samostatnosť franchisantov
- Povinnosť franchisanta držať sa franchisového poňatia
- Zabezpečiť franchisantovi používanie franchisorovu:
 - názov spoločnosti
 - ochranná známka
 - obchodná značka výrobku, technológii, služieb
 - know-how
 - výrobné/obchodné tajomstvo
 - spoločný image
 - marketingové programy
 - skúsenosti

2.1.3 Výhody a nevýhody franchisingu

Množstvo výhod ale aj nevýhod dokáže plynúť obom zúčastneným stranám pri obchodnej spolupráce na báze franchisingu. U oboch je prvoradá maximalizácia výhod a potlačenie nevýhod. Do skupiny spoločných cieľov franchisora spolu s franchisantom sa zaraďujú (Montagu, 2002):

- Výhodnejšia pozícia na trhu
- Nižšie náklady
- Premyslená organizácia riadenia
- Realistickejšie finančné hospodárenie

Franchising vo všeobecnosti predstavuje štyri hlavne výhody a to: 1) rýchly prístup k trhom, 2) nižšia investície zo strany franchisora, 3) del'ba rizika medzi franchisorom a franchisantom, 4) vysoká motivácia oboch partnerov (Ellis, Pekar 1979).

Řezníčková (2004) rozpráva o výhodách franchisingu pre franchisora takto:

- Utvorenie systému vlastnej odbytovej siete a tým aj jej zhust'ovanie: S menším kapitálovým rizikom vojde spoločnosť na trh. V tomto prípade, za finančné záväzky franchisanta, franchisor nepreberá zodpovednosť.
- Rozšírenie priameho podielu na trhu: Franchisor preberá skúsenosti od franchisanta, ktorý má osvedčené metódy k úspechu. Franchisor má tým pádom jedinečnú šancu uplatniť atraktívnejšie umiestnenia franchisingových prevádzok.
- Presadenie myšlienky s malými nákladmi
- Podtrhnutie nákladov spojených s otváraním nových prevádzok
- Garancia odbytu výrobných vstupov od franchisora
- Šetrenie finančných prostriedkov z rozsahu oblasti nákupu výrobných vstupov a reklamy
- Celistvá prezentácia, rast značky a image firmy

Ohľadne výhod franchisingu pre franchisora, Ellis a Pekar (1979) uvádzajú argument, že franchisingový systém zapríčiňuje, že zamestnanci sa nevedia jednoducho spájať v odboroch na úrovni celej siete, nakoľko sú zamestnancami rozsiahlejšieho počtu rôznych zamestnávateľov.

Medzi výhody franchisingu pre franchisanta patria:

- Vysoká motivácia k efektívnosti
- Zníženie konkurenčných tlakov
- Vyššia kredibilita: Franchisant má väčší predpoklad k tomu, že mu banka udelí úver, v porovnaní s bežným podnikateľom. Ručiteľa mu v tomto prípade robí verejne známa a silná spoločnosť
- Rýchlejší prístup na trh a zmenšenie rizika samostatnosti: Franchisant má možnosť podnikat' už od overenej a odskúšanej podnikateľskej koncepcie a know-how pod značkou, ktorá je dobre známa u spotrebiteľov.

Zo spomenutých výhod franchisingu vychádzajú aj jeho makroekonomické výhody. Sprostredkováva jednoduchú tvorbu nových samostatných podnikov, a tým navyšuje počet pracovných miest. Celospoločensky dostupnejšie sa stávajú nové výrobky a služby. Ako to býva zvykom, všetko má svoje kladné, tak aj záporné stránky a aj v tomto prípade ma franchisingový systém podnikanie popri výhodách, aj nevýhody. Je celkovo známe, že u oboch stranách platí akýsi celistvý obchodný koncept, ktorý je pri predaji franchisy už hotový a zmeny nie sú zvyčajne možné. Okrem toho, niektoré franchisingové siete so svojimi partnermi inklinujú k nárastu byrokracie a vyskytuje sa ozajstné riziko, že vzťah medzi franchisorom a franchisantami sa z pôvodnej spolupráce premení na vzťah nadradený-podradený. Franchisant teda nebude vedený, ale skôr riadený franchisorom.

Nasledujúce nevýhody pre franchisora sú podľa Řezníčkovej (2004) tieto:

- Nižšia miera kontroly: To znamená, že franchisor má právo vykonávať kontrolu franchisora, avšak už nie do takej miery, ako to zvykne bývať u riaditeľa podniku, pretože franchisant je samostatným podnikateľom
- Hrozba osamostatnenia sa franchisanta
- Hrozba, že budúci franchisant sa stane konkurenciou pre terajšieho franchisora

U franchisanta sú podľa Řezníčkovej (2004) nevýhody spojené predovšetkým s:

- Kontrolou činnosti franchisorom
- Neúplným obmedzením podnikateľskej samostatnosti: Franchisant nemá možnosť realizovať svoje vlastné podnikateľské plány a môže vykonávať činnosti, ktoré sú vopred vymedzené v zmluve
- Platením franchisingových poplatkov a pravidelných platieb spojené s vykonávaním franchisingu
- Povinnosťou objednávať vstupy od franchisora alebo od ním vymedzených dodávateľov
- Celistvým imidžom a povestou spoločnosti: Imidž franchisorovej značky je veľmi dôležitý a môže nastať situácia, kedy jeho negatívne reakcie, alebo činnosť na stranu spotrebiteľov dokáže franchisantovi aj uškodiť.

Je všeobecne známe, že franchising umožňuje dostať sa na trh rýchlejšou formou, ako je to pri otváraní vlastných pobočiek spoločnosti. Podľa Ellisa a Pekara (1979) existuje

niekoľko faktorov, ktoré z dlhodobého charakteru dokážu prevyšovať nad výhodou rýchleho preniknutia na trh, ktorý umožňuje franchising. Jedná sa o nasledovné faktory:

- Výnosnosť – prevádzky vo vlastníctve materskej spoločnosti mávajú väčší profit, ako je to u franchisingových prevádzok
- Kontrola – dokonalejšia kontrola kvality a účtovníctva v prevádzke pod správou spoločnosti
- Flexibilita – väčšia miera flexibility pri skúšaní nových produktov

2.2 Marketing

Veľa ľudí si myslí, že pod pojmom marketing sa ukrýva iba predaj a reklama. Hoci sa zaraďujú medzi dôležité, predstavujú len dve marketingové funkcie a veľakrát nie sú ani tými najdôležitejšími. Ďalej, marketing je definovaný ako manažérsky a spoločenský proces, pomocou ktorého sú uspokojované potreby a prania jednotlivcov a danej skupiny v procese výroby (Kotler a kol., 2007).

Marketing, ako je známy v dnešnej podobe, sa začal rozvíjať niekedy na prelome 19. a 20. storočia v USA ako následok priemyslovej revolúcie. Začiatkom 21. storočia nastal veľký pokrok v rámci informačných technológií, ktorý má významný podiel pri vzájomnej komunikácii medzi zákazníkom a podnikom (Foret, 2012).

Pod pojmom marketing sa v dnešnej dobe dajú predstaviť nielen nástroje, ktoré sú v zmysle už zastaralého poňatia používania len k uskutočneniu predaja – snaha presvedčiť a predat’ – taktiež v novej dobe, v ktorej ide predovšetkým o uspokojenie potrieb zákazníka (Kotler a Armstrong, 2004).

Každý jeden podnikateľ pri vykonávaní svojej činnosti prichádza do interakcie s trhom a je teda súčasťou tržného systému. V rámci dosiahnutia svojich základných funkcií, rieši otázky spojené s dôležitým rozhodnutím komu, čo, kde, ako a za koľko bude predávať. (Zamazalová, 2009).

2.2.1 Stratégia

V rámci riadenia podniku býva stratégia jeho neoddeliteľnou súčasťou a zároveň kľúčovým pojmom. Predovšetkým, ak sa jedná o väčšie podniky, ktorých prevádzka zahŕňa plánovanie z dlhodobého hľadiska, či ďalšie druhy podnikania, ktoré vyžadujú

zložitý proces riadenia a plánovania. Tento výraz pôvodne pochádza z gréckeho slova „strategos“ a spočiatku sa zaoberal spôsobom vedenia vojska a vojnových stratégií. Taktiež značil schopnosť využívania síl k porážke nepriateľa a tvorbu systému vlády. Hlavne na konci druhej svetovej vojny, týkajúcej sa novodobej histórie, sa tento výraz začlenil medzi pojmy managementu a stal sa vyjadrením jednej z ústredných schopností a kompetencií vrcholových manažérov (Kotler, 2007).

2.2.2 Situačná analýza

Situačná analýza sa definuje ako všeobecná metóda, ktorá skúma konkrétne prvky a vlastnosti vonkajšieho, tak aj vnútorného prostredia, ktoré vplývajú na okolie podniku. Účelom tejto analýzy je nájdenie adekvátneho pomeru medzi príležitosťami, ktoré sa objavujú vo vonkajšom prostredí a medzi schopnosťami a zdrojmi podniku (Jakubíková, 2008).

2.2.3 Marketingové prostredie

O tom, ako vyrobiť a následne to predat' ľuďom, ktorí sú ochotní za to zaplatiť, definuje marketing. No najpodstatnejšou fázou celého marketingového plánovania je predovšetkým porozumieť marketingovému prostrediu, ktorým je miesto, kde sa marketing odohráva (Kotler a kol., 2007).

Marketingové prostredie je súčasťou prostredia, v ktorom prebiehajú marketingové operácie a v ktorom je podnik začlenený. Zahrňuje také faktory, ktoré priamo pôsobia na podnik. Dokážu pôsobiť na jeho technológie, obchod, výrobné procesy, ale patri sem taktiež chovanie už existujúcich a potenciálnych zákazníkov (McDonald a Wilson, 2012)..

2.2.4 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix je komplex premyslených marketingových nástrojov, ktoré podnik využíva k regulácii ponuky podľa cieľových trhov. Medzi marketingový mix sa radí všetko, čo dokáže ovplyvniť dopyt v podniku po svojom výrobku alebo službe. Spomínané varianty sa delia do štyroch skupín pod názvom 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), distribúcia (promotion) a miesto (place) (Kotler a kol., 2007).

Za zmienku rozhodne patrí povedať, že 4P zobrazuje pohľad predávajúceho na marketingové nástroje, ktorými ovplyvňuje kupujúceho. Každý marketingový nástroj, zo strany kupujúceho, musí priniesť výhodu. Preto bolo navrhnuté, aby spoločnosť štyroch faktorov marketingového mixu (4P) chápali súčasne aj ako štyri faktory na strane kupujúceho (4C) (Kotler a kol., 2007).

Porovnanie „4P“ a „4C“

Jedná sa o zákazníka spolu so štyrmi zložkami marketingového mixu (4P). V tomto prípade ide o zisťovanie a konštatovanie vzniknutej situácie zo strany zákazníka na marketingový mix, jeho konkrétne nástroje, ako aj vhodnosť spolu s komplexnosťou. V rámci porovnávania 4P spolu s 4C plyní rozsiahlejšie stanovisko podniku aj zákazníka na základný marketingový mix 4P. Pokým 4P charakterizujú štyri odlišné nástroje, 4C vykresľuje zákazníka a jeho vnímanie na 4P.

Tabuľka 2 Porovnanie "4P" a "4C"

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Urbánek 2010, s.41)

4P	4C
Produkt	Hodnota, ako ju vníma zákazník
Cena	Kúpna cena a ďalšie náklady
Miesto	Prístupnosť, komfort pre zákazníka
Propagácia	Úroveň komunikácie medzi podnikom a zákazníkom

Produkt

Zaraďuje sa medzi zložky marketingového mixu. Jeho definícia je rozsiahla a môže to byť hocičo, čo slúži k uspokojovaniu ľudskej potreby, tak aj k naplneniu konkrétneho prania. Z hľadiska marketingu je produkt všetko to, z čoho vychádza ľudská práca. Produkt existuje vo viacerých variáciách. V podobe hmotného predmetu, ale aj v podobe abstraktných či nehmateľných predmetov. No v každom prípade sa jedná o ľudskú činnosť (Foret a kol., 2003).

Produkt a hlavne jadro celého produktu sa musí prejavovať znalosťou danej situácie na trhu. Pri problémoch a potrebách zákazníkov odpovedajú producenti trhovým poňatím produktu. Produkt môže byť vyobrazený ako ten najlepší na trhu, avšak v prípade

nezájmu zo strany zákazníkov, výroba daného produktu by nedávala zmysel. Produkt sa pokladá ako všetko to, čo sa dá na trhu ponúknuť k pozornosti, k získaniu, či k používaniu, alebo spotrebe. Daný produkt musí vyhovieť požiadavkám a prániam druhých ľudí (Foret, 2006).

Každý produkt sa na trhu snaží o získanie pozornosti zo strany zákazníka. Predmetom jeho užívania je spotreba (jedlo, kozmetika), alebo využívanie (automobil, nábytok). Jestvuje hneď niekoľko vrstiev produktu, ktoré sa rozlišujú do hĺbky, do ktorej charakteristika zasahuje:

- Fyzický produkt – jedná sa o fyzické vlastnosti produktu, medzi ktoré zaraďujeme napríklad veľkosť, váhu, či vizuálny vzhľad a iné
- Rozšírený produkt – fyzický pridaný o ďalšie aspekty, ako je značka, zákaznícky servis, alebo image
- Totálny produkt – rozšírený produkt vrátane aspektu životnosti a trendov (Kotler, 2007).

V súčasnej dobe je nevyhnutné v silnom konkurenčnom prostredí disponovať spôsobmi ich členenia. Odlišnosťou tovaru, kde sú produkty rozlišované za pomoci piatich skupín aspektov:

- Fyzické rozdiely – veľkosť, doba spotreby, množstvo, farba
- Rozdiely v zákazníckom servise – oprava produktov, trvanie opravy produktov, inštalácia, doba dodania
- Rozdiely v dostupnosti – kamenné predajne, e-shopy, telefonické objednávky
- Ceny – cenové kategórie
- Rozdiely v image produktu – obľúbenosť značky, spôsob propagácie (Kotler, 2000).

Cena

Cena, ako jedná z „P“ marketingového mixu zobrazuje peňažnú čiastku za daný produkt, ktorá tvorí pre podnik výnosy. Ďalšie ostatné „P“ marketingového mixu si k svojej náplni vyžadujú náklady. To je jeden z dôvodov, prečo je tak podstatné ustanoviť správnu cenu (Karlíček a kol., 2013).

„Suma peňazí požadovaná za produkt alebo službu, alebo suma hodnôt, ktoré zákazníci zmenia za výhody vlastníctva alebo užívania produktu či služby“ (Kotler a kol., 2007, s.71)

Do cenovej politiky patrí:

- Zľavy
- Cenníky
- Náhrady
- Úverové podmienky
- Platobné lehoty (Kotler, 2007).

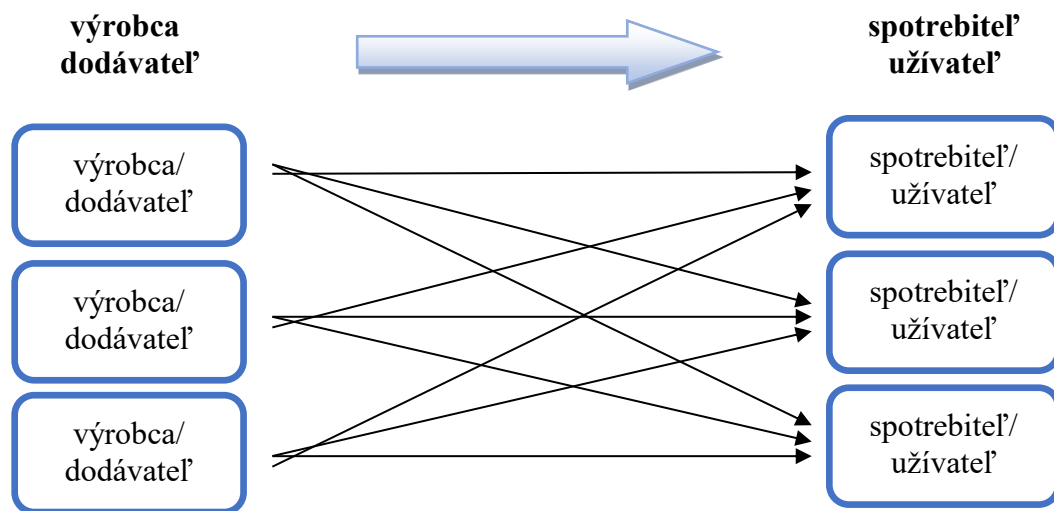
Služby sú nehmotnej povahy, a to znamená, že predstavujú dôležitý ukazovateľ kvality. V tomto spojení je nevyhnutné sústrediť sa na náklady, teda ponúkanej strane stanovením ceny (Vašítková, 2014).

Distribúcia

Ide so rozhodnutie, akou formou produkt príde na trh a k zákazníkovi. Táto časť marketingového mixu sa radí medzi tie najdôležitejšie v komunikácii so zákazníkom.. Nariadenie o odbytových cestách býva viazané spoločne s dlhodobými zmluvami. Distribúcia sa nedá operatívne meniť. Jedná sa o dlhodobú záležitosť, ktorá si vynucuje dlhodobé plánovanie a rozhodovanie (Foret, 2006).

Priama distribúcia:

Priame distribučné cesty neobsahujú žiadne distribučné medzičlánky. Prostredníctvom svojich predajcov, online predaja, predajných automatov, alebo skrz svoje vlastné maloobchodné predajne vstupuje podnik do priameho kontaktu so zákazníkom. Ako veľké plus sa uvádza, že podnik neprichádza o kontrolu nad vlastným produktom. No na stranu druhú, nie je to najúčinnnejší ani najekonomickejší spôsob (Karlíček a kol., 2013).

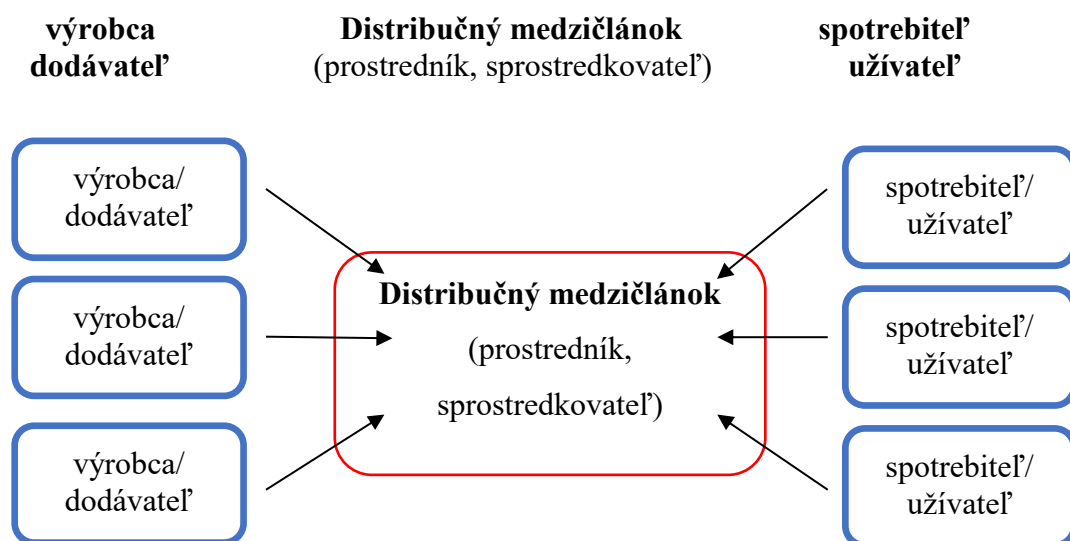


Obrázok 1 Dodávateľsko-odberateľské vzťahy nepriamej distribučnej cesty

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zamazalová a kol., 2010, s.228)

Nepriama distribúcia:

Ako príklad sa dá uviesť, keď podnik pre distribúciu svojho produktu použije jeden, alebo hneď viacero ďalších medzičlánkov. Je celá škála odlišných modelov, keď sa veľkoobchodníci, agenti, franchisanti a iní podieľajú na dodaní produktu koncovému zákazníkovi (Karlíček a kol., 2013).



Obrázok 2 Dodávateľsko-odberateľské vzťahy nepriamej distribučnej cesty

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zamazalová a kol., 2010, s.230)

Propagácia

V prípade, že zákazníci nevedia o podniku, nastáva podobná situácia, ako keby vôbec neexistoval. Týka sa to aj vrátane jeho produktov, ktoré daný podnik produkuje a umiestňuje na trh (Urbánek, 2010).

Propagáciou sa nazývajú činnosti, ktoré poskytujú informácie o vlastnosti produktu, alebo služby a ich prednosti cieleným zákazníkom a nabádajú ich ku kúpe (Kotler a kol., 2007).

Podľa Kotlera a kol. (2007) je definovaných týchto päť hlavných komunikačných nástrojov:

1) Reklama

Jedná sa o ktorúkoľvek platenú formu neosobnej prezentácie a komunikácie myšlienok, tovaru, alebo služieb.

V prípade reklamy ide o jednu zo základných častí propagácie. Zaraďujú sa sem platené média, ktoré zdieľajú informácie. Ich úlohou je informovať, presvedčiť alebo pripomenúť. Jednou z výhod reklám sa pokladá to, že dokáže zaujať rozsiahle množstvo publika (nerovnomerne rozvrstvení zákazníci). Avšak jednou z nevýhod sa považuje, že ide o jednosmernú metódu komunikácie a býva často vysoko finančne nákladná (Jakubíková, 2008).

Cieľom reklamy je:

- Podpora tvorby dopytu (primárna a selektívna)
- Propagácia produktu (podniku alebo organizácie a záležitosti)
- Kompenzovanie reklamy konkurencie
- Podpora predajnému personálu
- Navýšenie užívania produktu
- Eliminácia výkyvu odbytu
- Vyzdvihnúť a upozorniť na produkt (Jakubíková, 2008).

Vzhľadom k predmetu činnosti sa rozlišujú dve kategórie reklám. A to je reklama produktová a firemná. V prvom prípade sa jedná o vyzdvihnutie prednosti a výhod

produktu, ktorý je predmetom reklamy. V druhom prípade sa jedná o tvorbu image-u podniku, predstavenie ich cieľov, či navýšenie ich známosti a pod. (Jakubíková, 2008).

Presný spôsob tvorby reklamy je zhrnutý v nasledujúcich bodoch:

- Ciele – jedná sa o ciele, zamerané na celú kampaň, no taktiež aj čiastkové ciele.
- Cieľové publikum – zameranie sa na určitú časť verejnosti, kde bude reklama pôsobiť. Musia sa vymedziť jej potreby a referencie.
- Rozpočet – zamyslenie sa nad kooperáciou dvoch alebo viacerých reklamných firiem.
- Posolstvo – základné rozvahy o téme, forme, ale aj rozmeroch chystanej reklamy.
- Výber oznamovacích prostriedkov – prihliadanie na rozpočet a vymedzenie cieľovej verejnosti.
- Načasovanie – úvaha nad možnosťou, či sa bude jednať o jednorazovú kampaň, alebo pôjde o dlhodobý priebeh.
- Zhodnotenie efektov - ide o porovnávanie výsledkov výskumu z doby pred a po reklamnej akcii (Foret, 2006).

2) Podpora predaja

Pod týmto názvom sú definované krátko trvajúce motívy, ktoré vzbudzujú u zákazníkov záujem a kúpu výrobkov, alebo služieb. Podpora predaja sa skladá z viacerých foriem, ako sú napríklad kupóny, súťaže, odmeny a iné. Účelom tejto marketingovej komunikácie je nanútenie výrobku, alebo služby pridaním dodatočnej hodnoty. Avšak tieto podnety z krátkočasového hľadiska nevyvolávajú lojalitu u zákazníkov (Euroekonom.sk, 2015).

3) Osobný predaj

Osobný predaj sa radí k najstaršej forme komunikácie na trhu. Jeho účelom je predat výrobok, alebo službu a súčasne pozitívne pôsobiť na vzťahy so zákazníkom z dlhodobého hľadiska (Heskova, Štarchoň, 2009).

Význam osobného predaja v službách plynie z neoddeliteľnosti služieb, teda toho, že zákazník sa podieľa na službe. Veľkým plusom pri osobnom predaji, v porovnaní s inými

prvkami komunikačného mixu, sa zaraďuje osobný kontakt, posilňovanie vzťahov ale aj okamžitá spätná väzba (Vašítková, 2014).

4) Public relations

Neosobnú formu stimulácie dopytu znázorňuje public relations a má za cieľ tvoriť a súčasne rozvíjať dobré vzťahy s verejnosťou. Jeho úlohou je stavať na dôveryhodnosti organizácie (Janečková, Vašítková, 2000).

5) Priamy marketing

Ide o priame spojenie s konkrétnymi vybranými zákazníkmi s cieľom vyvolať odozvu a snažiť sa o rozvíjanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi (telefón, pošta, fax, e-mail, internet a mnoho iných nástrojov určených pre priamu komunikáciu s klientelou) (Kotler, Keller, 2013).

2.3 Metódy analýzy podnikateľského prostredia

Identifikácia vplyvov pôsobiacich na podnik je hlavným dôvodom pre analýzu podnikateľského prostredia. Všetky analýzy musia byť zobrazené z aktuálnych dát a vplyvov. To je jeden z dôvodov, prečo musia bývať zhotovované pravidelne a predovšetkým musia identifikovať zmeny, ktoré prebiehajú ako v internom, tak aj v externom prostredí firmy. Analýzu externého prostredia vypracujem vďaka SLEPT analýzy a Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl. Interné prostredie firmy bude vypracované prostredníctvom SWOT analýzy, ktorá sa zaoberá jednak silnými a slabými stránkami, tak aj príležitosťami a hrozbami, ktoré predstavujú oblasť vonkajších faktorov pôsobenia (Hanzelková, 2009).

2.3.1 SLEPT analýza

Z pôvodnej PEST analýzy, ktorá rozoberá štyri základné aspekty podnikateľského makroprostredia sa časom rozvinula SLEPT analýza. Účelom tejto analýzy je identifikovať vplyvy týkajúcich sa podniku a nájdenie adekvátnych opatrení k obmedzovaniu potenciálnych strát. V analýze SLEPT sa hovorí o piatich oblastiach vplyvov (Sedláčková, 2006):

- Sociálne a kultúrne (social)

- Legislatívne (legal)
- Ekonomické (economic)
- Politické (politic)
- Technologické (technologic)

Sociálne faktory sa rozdeľujú na dva typy: demografické a kultúrne. Súčasťou konkrétnych vlastností daných trhov a ich subjektov bývajú kultúrne faktory. Názov kultúra v tomto prípade značí súbor hodnôt, ideí a postojov skupiny osôb alebo firiem v danom odvetví. Pre oblasť marketingu sú významne základné hodnoty, spotrebné chovanie a vývoj kultúry. Názory a postoje taktiež spadajú do kultúrnych faktorov, ktoré sa ďalej triedia na primárne, ktoré subjekt získava ako nemenné a sekundárne, ktoré zvyknú bývať veľa krát nestále vzhľadom ku prostrediu, v ktorom daný subjekt jestvuje (Zamazalová a kol., 2010).

„Demografia je štúdium ľudskej populácie z hľadiska veľkosti, hustoty, rozmiestnenia veku, pohlavia, rasy, zamestnania a ďalších štatistických údajov. Demografické prostredie je pre marketingových špecialistov pomerne významné, pretože sa týka ľudí a ľudia tvoria trhy“ (Kotler a kol., 2007, s.135).

Legislatívne faktory sa venujú právnej úprave v oblasti, v ktorej podnik pôsobí. Identifikuje pravidlá a obmedzenia, ktoré vzišli z legislatívy a noriem odvetvia. Zaraďujú sa tu predovšetkým vyhlášky, zákony, normy, daňová politika, ale aj pracovné právo a iné (Sedláčková, 2006).

Legislatívne faktory bývajú ohraničené priestorom pre podnikanie alebo upravujú podnikanie ako také. Dokážu pôsobiť na vplyv chodu podniku v budúcnosti. Patria sem faktory, ako sú:

- Daňové zákony
- Štátna regulácia hospodárstva
- Zákony o ochrane životného prostredia
- Ochrana osobného vlastníctva
- Zákon o obchodných korporáciách
- Občiansky zákonník (Mallya, 2007)

Ekonomické faktory vedia ovplyvniť kúpnu silu a nákupné zvyky spotrebiteľa. Štáty sa medzi sebou odlišujú v úrovniach a v rozložení príjmov. Existujú priemyselne vyspelé krajiny, no sú tu aj také, ktoré majú zadováženú agregátnu politiku (Kotler a kol., 2007).

Na svete nie je kúpna sila rovnomerne vyvážená. Niektoré krajiny na národných trhoch oplývajú väčším bohatstvom, ako tie druhé. Tento proces však môže prechádzať zmenou, vzhľadom k tomu, že niektoré krajiny dokážu rýchlejšie zbohatnúť, iné zasa ochudobniť. Práve cyklické vývoje ekonomiky dokážu ovplyvniť kúpnu silu spotrebiteľov (Karliček a kol., 2013).

Ekonomické faktory všeobecne znázorňujú makroekonomické trendy. Postupné napredovanie v týchto trendoch môže pre podnik znamenať buď príležitosť, alebo hrozbu. Preto je veľmi dôležité, aby firma tieto trendy sledovala a dokázala ich analyzovať. Uvedené faktory môžu byť nasledovné:

- Úroková miera
- Inflácia
- Cenová politika
- Miera ekonomického rastu
- HDP
- Daňová politika
- Prekážky pri exportu a importu (Mallya, 2007)

Politické faktory bývajú nejednakrát rozhodujúce pre vývoj podnikania. Z hľadiska podniku je podpora zo strany štátu významná, nakoľko môžu nadobudnúť finančnú podporu od štátu, pre svoj rozvoj v oblasti, v ktorej sa pohybujú (Sedláčková, 2006).

Vplyvom vývoja politického prostredia bývajú významne ovplyvnené marketingové rozhodnutia. Politické prostredie obsahuje zákony, vládne úrady, či záujmové skupiny, ktoré ovplyvňujú a obmedzujú najrôznejšie organizácie a jednotlivcov v daných spoločnostiach (Kotler a kol., 2007).

Technologické faktory patria medzi najrýchlejšie sa vyvíjajúce zložky makroprostredia. Toto rýchle napredovanie neustále pôsobí na nové objavy. Napredovanie v rôznych oblastiach, ako sú informačne, či komunikačné technológie, môže podnik efektívne

zužítkovat' vo svoj prospech, no zároveň to môže dopadnúť opačne pre tých, ktorí to nedokážu efektívne zúročiť (Zamazalová, 2009).

Neoddeliteľnou súčasťou marketingového prostredia firiem sa stávajú technologické faktory, ktoré za to vďaka vyššiemu a neustále sa zrýchľujúcemu tempu technologického pokroku. Jedná sa taktiež aj o patenty a ich vylepšenia. Pomerne veľkú výhodu v odvetviach majú predovšetkým silné finančné podniky v porovnaní s menšími a strednými podnikmi, ktoré im nedokážu rovnocenne konkurovať (Zamazalová a kol., 2010).

2.3.2 Porterov model 5 konkurenčných síl

Konkurencia patrí medzi najvýznamnejšie faktory, ktoré hýbu postavením celého podniku na trhu. Získaním informácií z konkurenčne blízkeho a vzdialeného prostredia prostredníctvom rôznych prieskumov trhu sa vysvetľuje ako sústavné pozorovanie chovania konkurentov (Kašík a Havlíček, 2012):

- Význam stratégie a cieľov
- Význam postavenia na trhu a akým spôsobom s trhom komunikujú
- Ich silné a slabé stránky
- Reakcia na naše marketingové aktivity
- Spôsob, akým sledujú náš podnik

Analýza konkurentov je zaradená medzi významné úlohy v plánovacom procese. Firma sa snaží vyhľadať a identifikovať svojich priamych konkurentov, ale taktiež aj tých nepriamych, potenciálnych konkurentov. Sú firmy, ktoré podceňujú sledovanosť konkurencie, no ďalšie firmy to môžu so sledovaním konkurencie až príliš preháňať. Väčšina podnikov má však dostačujúci prehľad o svojej konkurencie, obvykle môžu kopírovať ich postupy a reagujú na zmeny. Avšak je potrebné nájsť zdravý stred (Blažková, 2007).

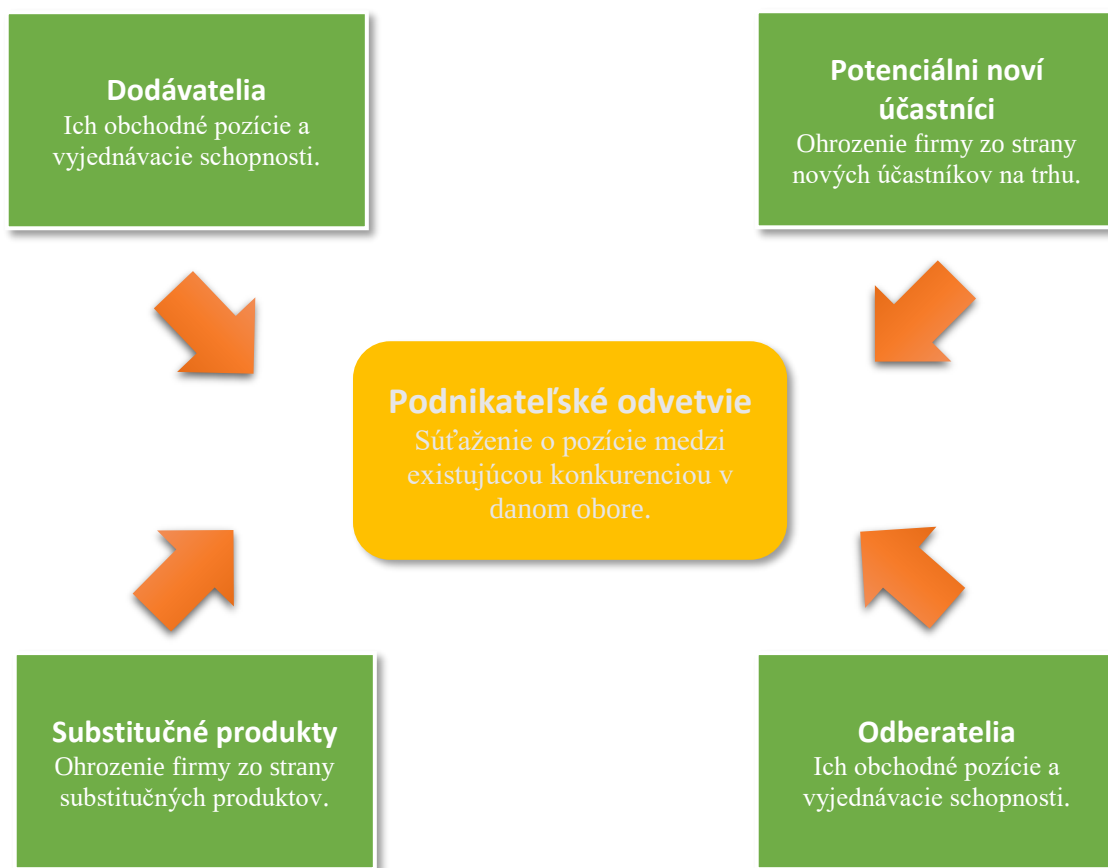
Podľa Blažkovej (2007), vďaka analýze konkurencie, dokáže pre firmu zistiť nasledovné:

- Príležitosť zoznámiť sa s obchodnou stratégiou konkurencie z minulosti, prítomnosti, no predovšetkým budúcnosti
- Začiatkové konkurenčné výhody a nevýhody, oproti ostatným konkurentom

- Predpoveď, ako zareaguje konkurencia na naše nové marketingové rozhodnutia
- Jasne definujúce stratégie, ktoré v blízkej dobe vedú k dosiahnutiu konkurenčnej výhody
- Predpoveď návratnosti, teda predpoveď, s ktorou firma ráta z budúcich investícií
- Postup navýšenia znalostí o príležitostiach a hrozbách

Porterová analýza sa zaoberá mikroprostredím podniku. Obsahuje užitočné poznatky, ktoré sa môžu využiť pri tvorbe konkurenčnej stratégie podniku. Konkurenčný model obsahuje systematický popis vplyvov, ktoré priamo vplývajú na podnik. Tento model sa snaží zamerať na pôsobenie konkurenčných vplyvov s obojstrannou rivalitou. Býva ucelený pôsobením piatich konkurenčných síl, ktoré svojím spôsobom všetky vplývajú na konkurencieschopnosť podniku. Základom celej metódy je vytvorenie predpokladu vývoja konkurenčnej situácie v analyzovanom odvetví, a to na základe odhadov vývoja skúmaných hľadísk. Táto analýza sa skladá z piatich faktorov (Hanzelková, 2009):

- Stávajúca konkurencia
- Potenciálni noví účastníci vstupujúci na trh
- Vyjednávacía sila dodávateľov
- Vyjednávacía sila odberateľov
- Hrozba substitutov



Obrázok 3 Porterov model pôsobenia konkurenčných síl

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kašík a Havlíček, 2012, s.47)

Stávajúca konkurencia

Pokým existuje na trhu hneď niekoľko silných alebo pribojných konkurenčných podnikov, či pokým je tempo rastu predaja na trhu nečinné alebo postupne klesá, potom sa nejedná o moc príliš atraktívny zákaznícky segment. Nejde na plno využiť výrobných kapacít, pretože fixné náklady sú moc vysoké. Takéto okolnosti spôsobujú cenové konflikty, novinky z výroby uvádzajú do výroby čoraz rýchlejšie a to býva dôvod k stúpaniu nákladov pre dosiahnutie konkurenčného prostredia (Kašík a Havlíček, 2012).

Potenciálni noví účastníci vstupujúci na trh

V tomto prípade sa môže hovoriť niekedy až o zanedbávanom faktore. Hľadanie nových trhov a vstup na ne môže byť hnacím motorom podnikania. Snaha viesť sa brániť voči silným nadnárodným konkurentom, ktorí plánujú vstúpiť na trh, viedlo už existujúce podniky vytvoriť im vstupnú bariéru a to vďaka úspor z rozsahu produkcie, vytvorením

bariér celkových nákladov – nová konkurencia vstupujúca na trh by mala uhradiť danú finančnú čiastku za vstup bez ohľadu na veľkosť jeho vstupu. Aj vláda často zasahuje do diania novej konkurencie, a to prostredníctvom rôznych ustanovení, či udeľovaním licencií (Kašík a Havlíček, 2012)

Vyjednávací sila dodávateľov

Jedná sa o jednu z najvyšších hrozieb pre podnik v prípade, ak nastane zvyšovanie cien vstupov, surovín a materiálov. Dodávatelia, od ktorých závisí celý chod prevádzky podniku, zvyknú stanovovať podmienky medzi dodávateľmi a odberateľmi. Ak dodávateľ navyšuje cenu, podnik je nútený túto zmenu zobrazit' aj na svojich produktoch, a to buď zvyšovaním nákladov alebo znižovaním kvality (Kusa a Pizza, 2012).

Vyjednávací sila odberateľov

Ide predovšetkým o snahu podniku zatlačiť ceny dodávateľov smerom nadol. Snažia sa o získanie si buď lepšej kvality alebo lepších služieb a to býva dôvodom, kedy zvyknú proti sebe postaviť aj dvoch konkurentov. A to všetko na úkor ziskovosti v odvetví. Potom sa dá povedať, že nie je adekvátne mať ani príliš zhustený výber odberateľov, ale taktiež ani jedného. V tomto prípade by mal odberateľ až príliš silnú vyjednávaciu pozíciu na zmenu ceny. Ak platia nasledujúce pravidla, hovoríme o silnej skupine odberateľov (Porter, 1994):

- Odberateľ býva informovaný o všetkom
- Produkty bývajú štandardné alebo nediferencované
- Skupina býva koncentrovaná alebo nakupuje veľké množstvo v relácii s dodávateľovým celkovým objemom predaja
- Odberateľovi produkcie, alebo služieb nie je produkt až tak dôležitý z hľadiska kvality
- Odberatelia tvoria citeľnú hrozbu spätnej integrácie
- Odberateľ sa snaží o dosiahnutie nízkeho zisku
- Odberateľ nemá príliš veľké prechodové náklady
- Dôležitou súčasťou odberateľových nákladov alebo nákupov tvoria nakupované produkty

Hrozba substitutov

Ide vo veľa prípadoch o prehliadajúci faktor a zanedbávanú hrozbu. Ak sa dokáže nájsť v segmente hneď niekoľko reálnych alebo potenciálnych nahraditeľných produktov k tým, čo zvyčajne ponúka náš sortiment, potom práve tieto produkty obmedzujú ceny, a tým aj celý zisk z nášho podnikania. Takýmto postupom tržný segment stráca svoju atraktivitu. V situácii, kedy podniky dodávajú na trh substitučné výroby dosahujú technologickej výhody, ich ceny a aj zisky zvyknú klesať (Kašík a Havlíček, 2012).

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je všestranná analytická technika, ktorá sa zameriava predovšetkým na vyhodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré dokážu pôsobiť na úspešnosť plánu alebo organizácie. Táto obecná analýza predstavuje postup identifikácie a posudzuje faktory z hľadiska silných stránok (Strengths), slabých stránok (Weaknesses) konkrétneho predmetu, či projektu a potom sú to príležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). SWOT analýza sa triedi medzi univerzálne nástroje (Koráb a spol., 2007).

Tabuľka 3 SWOT matica

(Zdroj: Upravené podľa Blažková, 2007, s.155)

SWOT	Pomocné faktory	Škodlivé faktory
Interné prostredie	Silné stránky	Slabé stránky
Externé prostredie	Príležitosti	Hrozby

Vonkajšia časť analýzy zaznamenáva informácie, ktoré sú podávané podniku ohľadne procesov, ktoré na podnik pôsobia zvonku. Nové trendy a zmeny, ktoré môžu vytvárať príležitosti, tak aj hrozby, by mali byť prioritou u ľudí, ktorí pracujú v marketingovom oddelení. Marketingové príležitosti sú dané troma zdrojmi. Prvý zdroj je zložený z ponuky výrobku, ktorého býva nedostatok na trhu. Druhý zdroj vytvára obnovenú ponuku výrobku a reforma spotrebného reťazca je jeho posledným zdrojom. Hrozby sú tvorené nepriaznivým zámerom alebo vedou a vývojom ku zníženiu tržby. Podniky by mali dbať o identifikáciu a informovanosť hrozbách, ktoré môžu nastať, aby dokázali vhodne a včas reagovať (Kotler a Keller, 2013).

Vnútna časť sa zaoberá skúmaním silných a slabých stránok daného podniku, či firmy. Získané informácie o vlastnostiach podniku sú cenným atribútom, na ktorom si môžu zakladať, avšak nájdené nedostatky môžu eliminovať alebo odstrániť prostredníctvom nariadených opatrení tak, aby ďalej nedochádzalo k negatívnemu postoju podniku konkurovať iným (Tomek a Vávrová, 2011).

SWOT analýza		Analýza vnútorného prostredia	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vonkajšieho prostredia	Príležitosti	Stratégia S-O Maximalizácia silných stránok – Maximalizovať príležitosti MAX-MAX	Stratégia W-O Minimalizácia slabých stránok – Maximalizovať príležitosti MIN -MAX
	Hrozby	Stratégia S-T Maximalizácia silných stránok – Minimalizovať hrozby MAX - MIN	Stratégia W-T Minimalizácia slabých stránok – Minimalizovať hrozby MIN - MIN

Obrázok 4 SWOT analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Vlastnicesta.cz, 2012)

Stratégia SWOT analýzy podľa Zamazalovej (2009):

- 1) S-O (MAX-MAX) – prevažujú silné stránky nad tými slabými vo vnútri podniku a taktiež príležitosti nad hrozbami vo vonkajšom prostredí. Táto stratégia sa sústreďuje na silné stránky, aby mohla na plno využiť svoje príležitosti.

- 2) S-T (MAX-MIN) – Prevažujú silné stránky vo vnútri podniku, avšak čo sa týka vonkajšieho prostredia, tu dominujú tie slabé, hrozby. Táto stratégia za pomoci silných stránok dokáže eliminovať tie slabé k ich vyradeniu.
- 3) W-O (MIN-MAX) – Vo vnútri podniku prevažujú slabé stránky nad tými silnými a súčasne vo vonkajšom prostredí prevládajú príležitosti. Slabé stránky sa dokážu prelomiť za pomoci daných príležitostí.
- 4) W-T (MIN-MIN) – V oboch prípadoch prevažujú slabé stránky nad tými silnými. Podnik by mal byť viac ostražitý, slabé stránky vedia podnietiť realizáciu niektorých hrozieb a súčasne je vidieť snahu o ich zníženie.

2.4 Riziko

Vo všeobecnej terminológii je pojem riziko zaužívané s možnosťou negatívneho dopadu, ktorý vzniká ako dôsledok danej okolností. No v odbornej terminológii je riziko spojované predovšetkým ako kvantifikovateľná neistota. Pojem riziko sa dá z viacerých hľadísk analyzovať, či hodnotiť. Nájdú sa tu finančné riziká, taktiež ekonomické, cestovné, tak aj riziká spojené s každodenným životom (Málek, 2014).

Slovo „riziko“ bolo po prvýkrát zaznamenané koncom 17. storočia, v spojení s námornými plavbami. Taktiež sa toto slovo používalo v prenesenom výraze, keď bol subjekt vystavený nepriaznivým situáciám. Avšak odborný názor ohľadne tohto pojmu hovorí, že riziko zobrazuje nebezpečenstvo vzniku škody, poškodenia, straty, ale aj zničenia (Smejkal, 2006).

Avšak, čo sa týka obsahovej stránky pojmu rizika, existuje väčšinová zhoda. No po formálnej stránke to nie je také ucelené. Existujú rôzne názory, napr.: variabilita možných výsledkov, či neistota ich dosiahnutia, odchýlenie sa od skutočných, tak aj očakávaných výsledkov alebo dokonca možnosť, že špecifická hrozba využije špecifickú zraniteľnosť systému. Ohľadne pôsobenia tejto práce, pojem riziko bude chápané predovšetkým ako možnosť, že s určitou pravdepodobnosťou dôjde k udalosti, ktorá sa líši od predpokladaného stavu, či vývoja (Smejkal, 2006,)

Na to, aby podnik zvládol riadiť svoje rizika na základe metód a prístupu risk managementu, je nevyhnutná identifikácia konkrétnych rizík. Daný podnik môže

ohrozovať vysoký počet rizík, ktoré plynú z ľudských, tak aj výrobných faktorov. Avšak sú tu riziká, na ktoré daný subjekt nemá žiaden vplyv. Môže sa im predísť, ak je podnik poistený. Väčšinou sa hovorí o rizikách, ktoré plynú z makroekonomickej situácie (zmeny v daňovej sústave, ekonomická kríza apod.) (Málek, 2014).

2.4.1 Členenie rizík

Statické a dynamické riziko

Zásadný rozdiel medzi týmito dvoma rizikami je v jeho nestálosti. Dynamické riziko sa vyznačuje predovšetkým nestálosťou a vzniká v dôsledku okolitých situácií. Býva pod vplyvom vnútorného, tak aj vonkajšieho faktora, kedy vnútorné faktory majú pôvod v internom prostredí firmy napr. dodávateľia, organizácia, zmena vedenia, proces výroby a iné. Zatiaľ čo vonkajšie faktory sa týkajú podnikateľského okolia firmy, kde sa môžu zaradiť makroekonomické ukazovatele štátu, legislatíva, ale aj podpora štátu a iné.

Statické riziko býva obvykle stále a iba zriedka premenlivé. Ako zdroje rizika bývajú neraz ľudské a prírodné faktory. Nedá sa im úplne predchádzať, no za pomoci poistenia sa dajú straty eliminovať. Statické riziká bývajú nemenné a pravidelné. Zásadný rozdiel v porovnaní s dynamickým rizikom spočíva v tom, že je celkom ľahko predvídateľné. Statické riziká v dôsledku rizikovej situácie bývajú zobrazené tromi metódami:

- Strata majetku v dôsledku prírodnej katastrofy
- Krádež tretej osoby alebo pracovníkom, taktiež aj podvod
- Strata na majetku spôsobená vinou pracovníka

Finančné a nefinančné riziko

V oblasti rizikových situácií sa ako dôsledok zakaždým očakáva vznik určitej straty, ktorá môže mať podobu peňažného charakteru, tak aj iných prostriedkov podniku. Táto strata býva zvyčajne vyčísliteľná sumou, ktorá vychádza z reálnej straty, alebo ušlého zisku. Na finančné riziko tu pôsobia tri kľúčové faktory (Horáková, 2003):

- Subjekt – riziko škôd v podniku, poškodenie dlhodobého majetku, ušlý zisk a iné
- Aktívum – jedná sa o produkt firmy, ktorý je vystavený riziku znehodnotenia
- Príjmy – ušlý zisk, nesplatené faktúry a iné

Miera finančného ohrozenia býva udávaná predovšetkým výškou hodnoty majetku podniku. Ak podnik nenarába so žiadnym ceneným majetkom, nemôže dôjsť ku znateľnému ohrozeniu. V situácii, kedy podnik nepotrebuje vysoké náklady na svoju prevádzku ani zariadenia a bývajú preň charakteristické skôr nízke pôžičky s veľkou pravdepodobnosťou bezproblémovej solventnosti, potom sa nejedná o vysoké finančné riziko. V tomto prípade hovoríme o virtuálnom podnikaní, alebo investičnom podnikaní.

Nefinančné riziko sa nedá vyčíslieť presnou peňažnou čiastkou, no dokáže predovšetkým negatívne ovplyvniť priazeň zákazníkov ku podniku. Ide o:

- Pokles priazne u značky
- Pokles priazne u výrobku
- Strata dobrého mena

Čisté a špekulatívne riziko

Členitosť týchto dvoch rizík vzniká na základe charakteristiky dôsledkov, ktoré vychádzajú z daných rizík. V dôsledku čistého rizika sa nedá nájsť žiadne pozitívum. Ide predovšetkým o riziko odcudzenia majetku alebo riziko poškodenia majetku. Môžu nastať konkrétne situácie:

- Neutrálne – jeho využívanie je bez problémov alebo závad
- Negatívne – jedná sa o odcudzenie, poškodenie alebo deštrukciu

O špekulatívnom riziku sa hovorí ako o tom bezpečnejšom, nakoľko je jedným z mála rizík, ktoré dokáže priniesť aj možné pozitívne výsledky. Špekulatívne riziká sú veľakrát zastúpené v procese rozhodovania podniku. Jedná sa napríklad pri rozhodovaní o výrobných postupoch, uvedenie nového výrobku na trh, tak aj investovanie do akcií (predovšetkým sa jedná o zisk, alebo stratu financií). Následky v špekulatívnych rizikách sa rozdeľujú na:

- Pozitívne – napríklad finančný zisk z investície
- Negatívne – napríklad finančná strata z investície, neutrálny dôsledok je taktiež braný za negatívny (Rais, 2007)

Delenie rizík podľa potenciálneho dopadu na podnik

Na základe možného dopadu na podnik sa riziká rozdeľujú na viacero kritérií. Konkrétne riziká sa členia vzhľadom k vyčísleniu veľkosti finančnej straty, ktorá bola dôsledkom daného ohrozenia. Zámerom stanovenia rizík v dôsledku ich dopadu na podnik je schopnosť firmy odolávať rizikám a zabrániť tak potenciálnym stratám. Nasledujúci priebeh procesu obsahuje napríklad zistenie miery nepoisteného majetku.

Pri rizikovej situácii môže dochádzať k finančným stratám podniku hneď v niekoľkých bodoch (Málek, 2014).:

- Kritické riziko – je to riziko, ktoré má za dôsledok bankrot podniku
- Dôležité riziko – v tomto prípade sa jedná o riziko, u ktorého je firma nútená si vypožičať prostriedky k udržaniu momentálnej prevádzky
- Bežné riziko – jedná sa o riziko, pri ktorom sa straty dajú uhradiť bežným príjmom, alebo aktívami podniku, a to bez potreby špecifických opatrení

Ďalšie triedenie rizík

Nejestvuje všeobecný postup, podľa ktorého by sa dali riziká kategorizovať. Okrem vyššie spomenutých členení, sa riziká podľa Tichého (2006) môžu rozdeliť na tieto:

- Systematické riziko – týkajúcich sa k niekoľkým projektom porovnateľného charakteru
- Nesystematické riziko – týkajúce sa iba na jeden daný projekt
- Poistné riziko, nepoistné riziko – príležitosť preloženia rizika na tretiu osobu
- Strategické riziko, taktické a operačné riziko - rozdelenie rizík v súlade s úrovňou riadenia podniku

2.4.2 Analýza rizík

„V obchodnom podnikaní rovnako ako v súvislosti s každou inou podnikateľskou činnosťou vzniká vždy určitá neistota alebo nejednoznačnosť výsledkov uskutočňovanej činnosti. Pri posudzovaní ekonomických javov spojujeme pojem rizika s pojmom neistoty. Pre riadenie rizika sa snažíme túto neistotu určitým spôsobom upresniť, zmerať, zhromaždiť o nej potrebné informácie a posúdiť, aká je miera tejto neistoty a teda aj

miera rizika. Z nej potom ďalej odvodzujeme voľbu metódy riadenia rizika“ (Mulačová a Mulač, 2013, s.209).

Analýza rizík

Požiadavkou k úspešnému riadeniu rizík býva správne analyzovanie a stanovenie budúceho postupu s úmyslom mu predchádzať. Pomocou vybranej metódy musia byť v rámci analýzy rizík určené hrozby a súčasne pravdepodobnosť ich uskutočnenia. V súvislosti s hodnotením významu rizík sa môžu získať podklady pre ich riadenie a stanovenie priorít risk managementu. Pre identifikáciu rizík sa používajú napríklad matice rizík, ktoré stanovujú priority podniku a význam jednotlivých rizík, s ktorými podnik prichádza do kontaktu (Málek, 2014).

Metódy analýzy rizík

- Kvalitatívne – dané metódy opisujú význam možného dopadu rizika na projekt a na pravdepodobnosť, že by mohla daná situácia nastať. Zvyčajne ide o slovnú definíciu (malé, stredné, veľké). Využívajú sa predovšetkým v situácii, keď nie je dostatok číselných podkladov alebo nie je určená číselne.
- Kvantitatívne – sú to najčastejšie využívané metódy k hodnoteniu rizík, ktoré majú základ postavený na matematickom výpočte rizika z frekvencie výskytu hrozby a jeho dopadu. Využívajú sa číselne ohodnotenia.
- Kombinované - jedná sa o kombináciu obidvoch spomínaných metód.

2.4.3 Riadenie rizík

Ide o veľmi rozsiahlu problematiku, ktorá sa člení na niekoľko ďalších oblastí. Vzhľadom k mojej práci sú najdôležitejšie práve projektové riziká, ku ktorým sa ešte neskôr vrátim. Riadenie rizík je proces, u ktorého je tendencia k zamedzovaniu pôsobenia už vzniknutých rizík alebo snaha predchádzať tým budúcim a odporúčať riešenia, ktoré by tieto riziká mohli odstrániť a mala by dopomôcť zužitkovať možnosti, ktoré sa tvoria. Rozhodovací proces je súčasťou procesu riadenia rizík a odvíja sa od analýzy rizík. Management tieto riziká posudzuje, analyzuje a porovnáva tak, aby sa dali vytvoriť preventívne alebo regulačné opatrenia. Následne sa vyberú tie najvhodnejšie, ktoré dokážu riziko obmedziť. Management rizika spätné väzby zužitkuje k tomu, aby tieto riziká mohol sledovať a taktiež, ak je to možné, upravovať nástroje, ktoré by ich

obmedzili. Avšak málokedy bývajú všetky informácie zoskupené dohromady, vtedy sa musia rozhodovať za neucelených informácií. Existuje nástroj fuzzy, za pomoci ktorého dochádza k odhadovaniu okolností aj za predpokladu, ktorý nebude až tak jasný. Jedno, alebo hneď viacero riešení bývajú výstupom celého procesu riadenia rizík.

Projektové riziká

Celé hodnotenie a riadenie projektu zahŕňajú štyri kroky, ktoré sa musia v pravidelných intervaloch opakovať:

- Rozpoznávanie rizika
- Vyhodnocovanie rizika
- Vytvorenie rizikových plánov
- Sledovanie a riadenie rizika

Spôsoby rozoznávania rizík:

- Kontrola zoznamu úloh a časového plánu
- Diskusia a rozhovory s odborníkmi

Nasledujúce kroky predstavujú tvorbu vyhodnocovania rizík

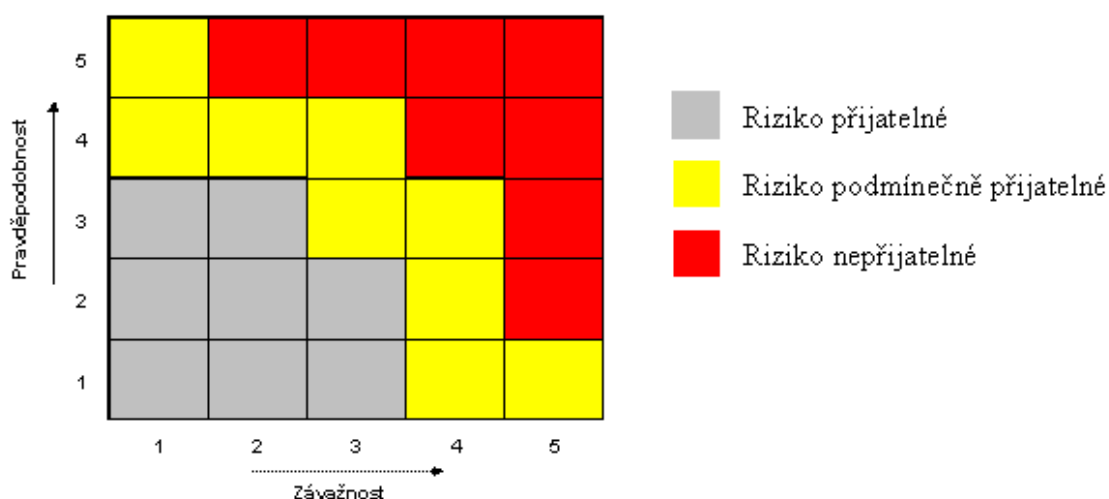
- Stanovenie úrovne tolerancie, v tomto prípade sa jedná o otázku, aké náklady a aké veľké riziko je prijateľné
- Daným rizikám sa priradí pravdepodobnosť
- Dané riziká sa nákladovo ohodnotia
- Daným rizikám sa pripoja priority v súvislosti s ich toleranciou (Smejkal a Rais, 2010)

2.4.4 Matice rizík

Matice rizík sa používajú k určeniu hlavných rizík podniku. Každé jedno riziko je ohodnotené číslom od 1 do 5 kvôli závažnosti dôsledkov rizikovej situácie a miery pravdepodobnosti, že by konkrétna situácia mohla nastať. Ďalej z hodnôt stanovených pre každé riziko je následne vypočítaný súčin podľa vzorca $P \times D = R$ (pravdepodobnosť $\times$ dôsledky = stupeň rizika). Hodnota 1 značí pravdepodobnosť a najnižšie dôsledky. Z druhej strany, hodnota 25 symbolizuje najväčšie riziko podniku.

Význam rizika je posudzovaný v rámci tejto stupnice:

- Stupne 1-2: minimálne – nevyvoláva skutočné ohrozenie podniku, nie sú nutné primárne opatrenia
- Stupne 3-5: prijateľné – nízky stupeň ohrozenia, nie sú nutné primárne opatrenia
- Stupne 6-8: nízke – stredná úroveň ohrozenia, v tomto prípade je primerané zaviesť opatrenia
- Stupne 9-12: závažné – značné ohrozenie podniku, je nutné uviesť adekvátne opatrenia
- Stupne 15-25: neprijateľné – existenčné riziko, situácia si vyžaduje bezprostredné opatrenia (Tichý, 2006).



Obrázok 5 Matica rizík

(Zdroj: Bozpinfo.cz, 2009)

2.4.5 Analýza stromu udalosti (ETA)

Analýza stromu udalosti známa tiež pod pojmom „EventTreeAnalysis“ je metóda sledujúca priebeh procesu v rámci stanovenia dvoch možných situácií – optimistická a pesimistická. Je to graficko-štatistická metóda, kde je graficky vyobrazený systémový strom udalosti znázorňujúci rozvetvený graf. V ďalšom postupe je doplňovaný o požadované informácie a štatistické údaje. Účelom celej metódy je vyobraziť všetky možné situácie, ktoré by mohli nastať v podniku. V rámci počtu prípadných udalostí, konečný diagram je rozvetvený v podobe stromu (Vyakarnam, 1998).

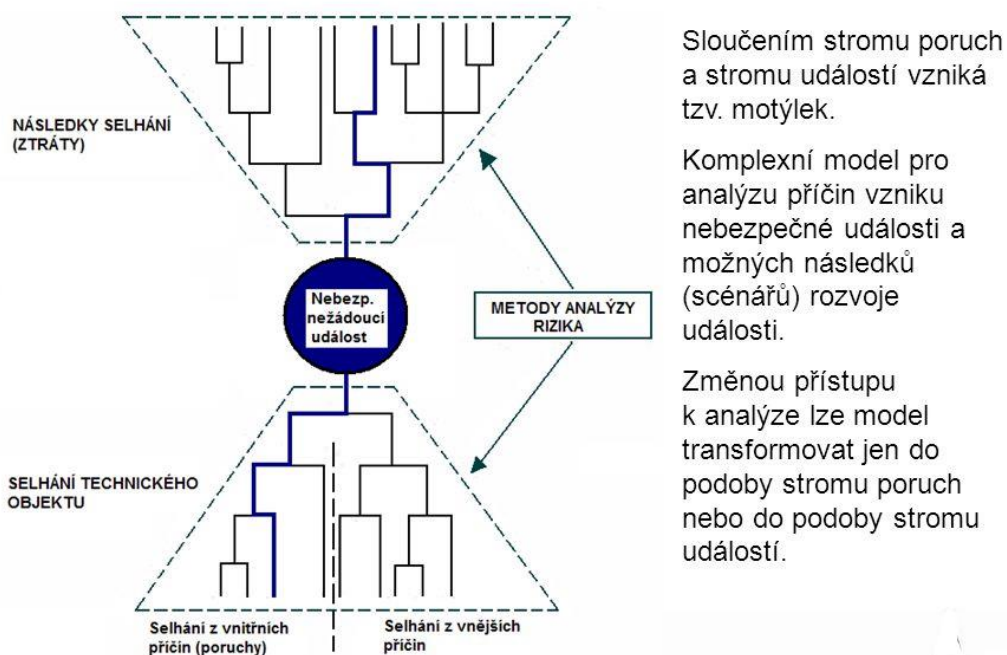
2.4.6 Analýza stromu porúch (FTA)

Táto analýza známa pod názvom „FaultTreeAnalysis“ je založená na spätnom rozbere udalostí prostredníctvom reťazca príčin smerujúci k vybranej situácii. Táto graficko-analytická metóda je zobrazená podobnou metódou ako je strom udalostí. Účelom je správne zhodnotenie pravdepodobnosti a závažnosti danej situácie (Vyakarnam, 1998).

2.4.7 Analýza príčin a dopadov (CCA)

Kombináciou analýz stromu porúch a udalostí vzniká analýza príčin a dopadov známa pod názvom „Causes and ConsequencesAnylysis“. Za veľké plus tohto spojenia oboch diagramov patrí predovšetkým jeho zúročenie ako komunikačného prostriedku. Predstavuje vzťahy medzi neprijateľnými dopadmi situácie a ich príčinami (Vyakarnam, 1998).

Propojení stromu událostí a stromu poruchových stavů



Obrázok 6 Prepojenie stromu udalosti a stromu poruchových stavov

(Zdroj:Slideplayer.cz, 2015)

2.4.8 Analyzovanie rizík podnikateľských projektov

Podnikanie sa radí medzi zárobkovú činnosť, ktorá býva obklopená vysokým počtom rizík. Maximalizácia zisku je prioritou každého jedného podniku. Avšak v situácii negatívneho vývoja, môže dôjsť k možnosti finančných a majetkových strát, či trvalého poškodenia schopnosti produkcie a zárobku. Medzi základné riziká nepriaznivo vplývajúce na každý podnikateľský subjekt spôsobujú zmeny v makroekonomickom prostredí. Sú to tieto:

- Zmeny konečných cien v rámci zmien v cenách vstupov
- Zmeny v legislatíve, normách
- Nízke investičné náklady, potreba navýšenia investícií do majetku pre udržanie sa medzi konkurenciou
- Reforma v technológii, následná potreba investície, na ktoré podnik nemá prostriedky
- Zmeny v makroekonomike (fiškálna politika, monetárna politika)
- Zmeny ohľadne dopytu, v prípade finančnej krízy, alebo zmien trendov v individuálnych preferenciách jedincov, výrazný pokles predaja
- Nedocielenie žiadanej výrobnnej kapacity, neuspokojivá produkcia (Rais a Doskočil, 2007).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNÉ SITUÁCIE

V tejto kapitole diplomovej práce sa budem zaoberať predovšetkým analýzou prostredia, v ktorom sa vinotéka nachádza. Táto práca z časti nadväzuje na moju bakalársku prácu v ktorej som sa venoval výrobe a distribúcii vína (FP VUT, 2016). Medzi najdôležitejšie aspekty radím stanovenie cieľového trhu, pre ktorý bude táto vinotéka určená. Následne tento trh aj rozčlením. Ďalej prevediem analýzu konkurencie, ktorá bude obsahovať analýzu SLEPT, v ktorej sú jasne zadefinované ako sociálne, tak aj legislatívne, ekonomické, politické, technologické a ekologické oblasti. Ďalej prevediem Portrovu analýzu piatich konkurenčných síl. Nasledujúca časť bude venovaná marketingovému prieskumu a celú kapitolu uzavriem SWOT analýzou, v ktorej zhrniem tie najdôležitejšie poznatky z analýzy súčasného stavu.

3.1 Charakteristika spoločnosti

Obchodné meno: ENERGY TRANS, spol. s r.o.

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Sídlo spoločnosti: Rosina 1057, Rosina 01322

Deň zápisu: 12.06.2004

IČO: 36 419 869

Základný kapitál spoločnosti činil 9 958,175663€ a je tvorený vkladom konateľa Ing. Miloša Tupého (Orsr.sk, 2018).

3.1.1 Predmet podnikania spoločnosti

Spoločnosť ENERGY TRANS, spol. s r.o. bola založená v roku 2004 ako spoločnosť na realizáciu stavieb v oblasti tepelnej energie. Táto činnosť dodnes zostáva nosnou činnosťou spoločnosti. Zmenami pomerov na trhu v roku 2012, spoločnosť vstúpila na segment trhu s potravinami (víno). Bola zriadená vinotéka DOM VÍNA. Zabezpečuje distribúciu pre hotely a reštaurácie (HORECA) a pokrýva aj dopyt pre konečných spotrebiteľov.

Sústredzuje sa na distribúciu produktov strednej a vyššej cenovej úrovne. Tým sa vyhla cenovým "otrasom" zo strany obchodných sietí, ktoré svojou cenovou politikou neustále manipulujú s cenou a kvalitou predávaných produktov.

Obchodovanie s vínom je náročné hlavne pri snahe o udržanie úrovne kvality, ktorú požadujú zákazníci. V rámci toho, že víno, ako produkt prírody (podľa slov vinárov až 90% kvality vína sa vypestuje vo vinohrade) je závislé od faktorov, akým je počasie v priebehu vegetačného obdobia, je potrebné každoročne sa podrobne zaujímať o jeho kvalitu u jednotlivých vinárov v jednotlivých regiónoch.

DOM VÍNA pravidelne každý rok hodnotí nastavenú kvalitu vína a cenovú úroveň jednotlivých producentov vína. Kvalita ponúkaných nových vín má možnosť preveriť na degustáciách u vinárov, alebo u dovozcov, kde je rozhodnuté aj o rezervovaní požadovaného množstva na nasledujúci obchodný rok. Nakontrahované vína sú následne prezentované konkrétnym obchodným partnerom, akými sú hotely, či reštaurácie.

Nákup vína, ktoré je určené konečnému spotrebiteľovi (predajňa a e-shop) sa riadi hlavne trendami spotreby domácich a zahraničných značiek a odrôd a samozrejme kúpnou silou zákazníkov jednotlivých predajní. V snahe o získanie dôvery zákazníka je potrebné zákazníkovi venovať pozornosť a venovať mu dostatok času a informácií pri výbere produktu. Preto vinotéka DOM VÍNA organizuje pre svojich zákazníkov v pravidelných týždňových intervaloch degustácie za osobnej účasti vinára resp. dovozcu vína. Zákazník sa tak má možnosť detailne informovať o výrobe a kvalite vína a taktiež má možnosť zdegustovať ho, čo mu uľahčí rozhodovanie o jeho kúpe (Tupý, 2018).

3.1.2 Prevádzky spoločnosti

Spoločnosť ENERGY TRANS, spol. s r.o. v súčasnej dobe prevádzkuje jednu vinotéku DOM VÍNA. V snahe jednoznačne sa odlíšiť na trhu (corporate identity) bol pre túto a všetky potenciálne budúce vinotéky zvolený spoločný design, rozsah predávaného tovaru a prístup ku zákazníkovi, pod názvom vinotéky DOM VÍNA

Pre jednoduchšiu zapamätateľnosť a identifikáciu je vytvorené logo fľaše s názvom vinotéky, viz obrázok č. 7 (Tupý, 2018).



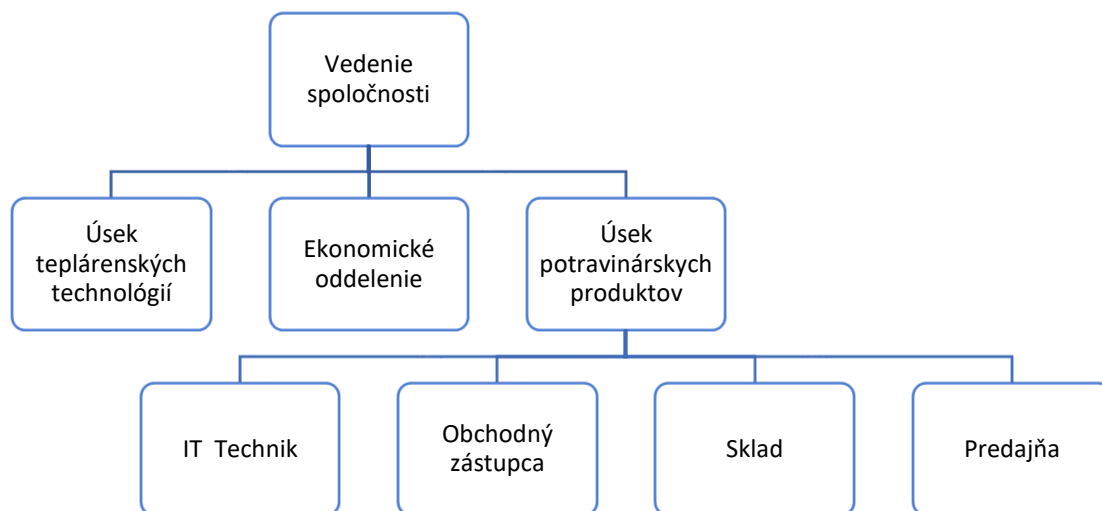
Obrázok 7 Logo vinotéky

(Zdroj: Kupvino.sk, 2018)

Predmetom predaja v tejto vinotéke sú vinárske produkty (víno, mušty), somelierske pomôcky, predaj darčkových košov, či reklamných predmetov. Ďalej táto vinotéka zabezpečuje ochutnávky vín a riadené degustácie za prítomnosti výrobcov vína, ktoré umožňujú jej klientom, predovšetkým hotelom a reštauráciám, ale aj fyzickým, či právnickým osobám zoznámiť sa s celým sortimentom tovaru a priamy kontakt zákazníka s výrobcom vína (Tupý, 2018).

3.1.3 Organizačné usporiadanie spoločnosti

Organizačné usporiadanie spoločnosti ENERGY TRANS spol. s r.o. je zobrazená na obrázku č. 8 a zodpovedá štruktúre činnosti vykonávaných spoločnosťou. Vinotéky DOM VÍNA patria pod úsek potravinárskych produktov. Ten sa ďalej člení na oddelenie IT techniky, ktorá zastrešuje chod výpočtovej techniky a e-shop. Hlavnou úlohou obchodného zástupcu je zabezpečovať distribúciu tovaru pre existujúcich obchodných partnerov v HORECA segmente a vyhľadávanie ďalších potenciálnych partnerov v tomto segmente. Skladník zabezpečuje príjem a expedíciu tovaru zo skladu. Zamestnanec na predajni zabezpečuje chod vinotéky (Tupý, 2018).



Obrázok 8 Organizačná štruktúra vinotéky DOM VÍNA

(Zdroj: Tupý, 2018)

3.1.4 Poslanie vinotéky DOM VÍNA

Za svoje poslanie si vinotéka DOM VÍNA predsavzala ponúkať svojim zákazníkom čisté potravinárske produkty, vyrábané prírodnými procesmi bez pridávania enzýmov a aditív na úpravu chutí. Podobne chce uľahčiť predaj produktov malých, začínajúcich výrobcov, ktorí vyrábajú potraviny na báze tradičných výrobných postupov a priniesť ich svojim zákazníkom (Tupý, 2018).

Dopyt po produkte z hľadiska času:

Dopyt po víne vo vinotéke je podľa p. Tupého (2018) zobrazený v štyroch kvartáloch:

- Január až Marec: zo začiatku roka je dopyt po víne menší ako v predošlom období, avšak stále dobrý. Ľudia v tejto dobe uprednostňujú skôr ťažšie červené vína s vyšším alkoholickým obsahom

- Apríl až Jún: dané obdobie je charakterizované vyšším záujmom zo strán zákazníkov z dôvodu uvedenia na trh vína z nových ročníkov, ktoré chodievajú vinárstva propagovať formou riadených degustácií do vinotéky.
- Júl až September: z dôsledku teplého podnebia zvyknú ľudia uprednostňovať substitúty pred vínom. Jedná sa prevažne o pivo a iné chladené alkoholické nápoje. Preto sa v tomto hluchom období vinotéka sústreďuje na predaj šumivých vín, aby dokázala zákazníkovi ponúknuť ľahké osviežujúce vína, ktoré sú vhodné pre toto letné obdobie.
- Október až December: dopyt po víne je v tomto období výrazný, vďaka tomu pribúdajúce chladnejšie dni, kedy sa ľudia vracajú naspäť od substitútov k vínu. Určite kladný význam má aj burčiaková sezóna, ďalej sezóna mladých vín, kedy ľudia javia väčší záujem o víno. No v konečnom dôsledku sú v tomto období veľké sviatky, a to Vianoce a Nový rok, kedy ľudia zvyknú míňať viac peňazí, na kúpu vína do domácnosti a pre firmy. V tomto kvartály dosahuje vinotéka najväčšie tržby.

3.2 Situačná analýza

V tejto časti práce prevediem situačnú analýzu vinotéky, v ktorej som využil hneď niekoľko marketingových techník a nástrojov, o ktorých som sa už zmienil v teoretickej časti. Ide najmä o analýzu SLEPT, ďalej Porterovu analýzu 5 konkurenčných síl analýzu marketingového mixu a SWOT analýzu. Postupne budú vyhodnotené výsledky, ktoré vstúdia zo spracovania spomínaných analýz a ktoré dokážem využiť ako zdroj informácií pred zhotovenie návrhov vlastných riešení.

3.3 SLEPT analýza

Ako bolo spomínané v teoretickej časti, SLEPT analýza sa zaoberá sociálnymi, legislatívnymi, ekonomickými, politickými a technologickými faktormi. Ide o analýzu vonkajšieho prostredia podniku, ktoré je úzko späté s jeho funkčnosťou. Táto analýza býva veľmi dôležitá z hľadiska stratégie podniku.

Makroprostredie sa skladá zo širšej vrstvy podnikateľských subjektov, ktoré sa vyskytujú na trhu, predovšetkým nezávisle a od konkrétnej oblasti, alebo plánu podnikania. Faktory

začlenené v makroprostredí dokážu podniku predostrieť nové príležitosti, ale zároveň aj ohroziť jeho existenciu, no len z malej časti vedia vplývať na dané prostredie.

Sociálne faktory:

Do sociálnych faktorov sa zaraďuje predovšetkým demografický a populačný vývoj obyvateľstva, z hľadiska veku, hustoty rozmiestnenia, pohlavia, zamestnania a ďalšie. Sociálne faktory dokážu z určitého aspektu vplývať na činnosť podniku. Spoločenský vývoj určuje dopyt po produktoch, tak aj službách a súčasne vplýva na spoločnosť v rámci kúpneho chovania (Tupý, 2018).

V rámci hustoty zaľudnenia obyvateľstva podľa tabuľky č. 4 pripadá 110 obyvateľov na 1 km². Z tabuľky č. 5 vyplýva nesúmerné rozmiestnenie obyvateľstva Slovenskej republiky v prospech miest (Statistics.sk, 2018).

Tabuľka 4 Hustota obyvateľstva SR v roku 2017

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Statistics.sk, 2018)

	<i>Ukazovateľ</i>	2017
<i>Slovenská republika</i>	Rozloha (štvorcový meter)	49 034 203 728
	Hustota obyvateľstva (osoba na kilometer štvorcový)	110,93
	Stav trvale bývajúceho obyvateľstva k 1.7. (osoba)	5 439 231,5

Tabuľka 5 Hustota obyvateľstva SR v mestách a na vidieku v roku 2017

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Statistics.sk, 2018)

	<i>Ukazovateľ</i>	2017
<i>Mestá</i>	Rozloha (štvorcový meter)	7 305 908 680
	Hustota obyvateľstva (osoba na kilometer štvorcový)	399,84
	Stav trvale bývajúceho obyvateľstva k 1.7. (osoba)	2 921 206,5
<i>Vidiek</i>	Rozloha (štvorcový meter)	41 728 295 048
	Hustota obyvateľstva (osoba na kilometer štvorcový)	60,34
	Stav trvale bývajúceho obyvateľstva k 1.7. (osoba)	2 518 025,0

V tabuľke č. 6 je vyobrazená veková štruktúra fyzických osôb – podnikateľov. Z nej je ľahko vyčítať, že takmer polovica začínajúcich osôb podnikateľov je vo vekovej kategórii

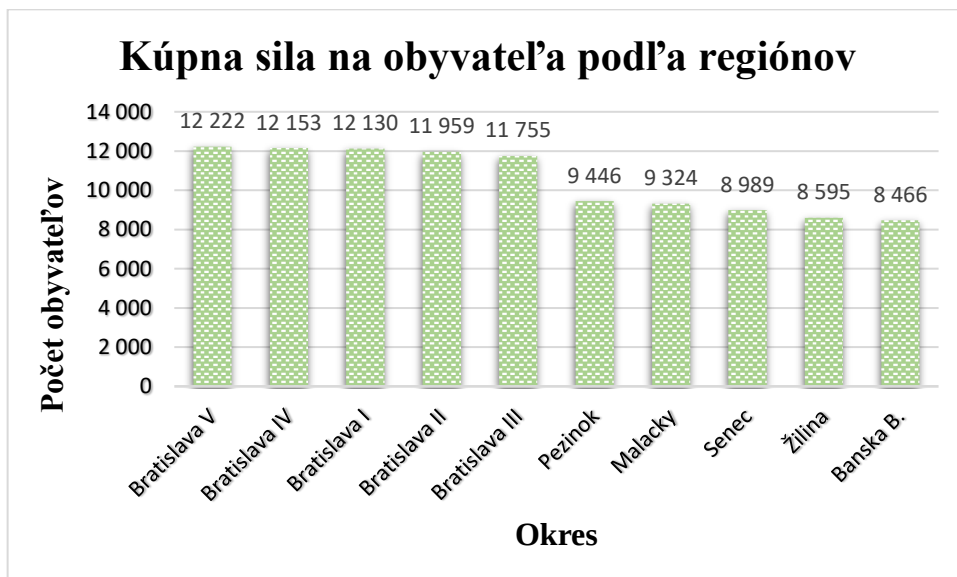
menej ako 30 rokov. Tieto osoby sú potenciálni spolupracovníci vinotéky formou franchisingu.

Tabuľka 6 Veková štruktúra fyzických osôb - podnikateľov v roku 2016 podľa pohlavia - podnikatelia spolu a podnikatelia začínajúci v roku 2016

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sbagency.sk, 2017)

Vek	Fyzické osoby - podnikatelia spolu			Fyzické osoby - podnikatelia začínajúci v roku 2016		
	spolu	muži	ženy	spolu	muži	ženy
<i>Vek menej ako 30</i>	13,8	14,9	11,6	47,6	50,6	40,1
<i>Vek 30 - 39</i>	25,3	26,0	23,5	26,9	26,0	29,0
<i>Vek 40 - 49</i>	27,3	27,1	27,8	15,2	14,1	17,9
<i>Vek 50 - 59</i>	23,2	22,3	25,3	7,8	7,1	9,5
<i>Vek 60 - 69</i>	9,2	8,6	10,4	2,3	2,0	3,1
<i>Vek 70 - 79</i>	1,1	1,0	1,3	0,2	0,2	0,3
<i>Vek 80 a viac</i>	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1
<i>Spolu</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Podľa uvedeného grafu č.1 sa Bratislavský kraj umiestnil na poprednom mieste a stal sa najsilnejším v rámci kúpnej sily s 11 131€ na obyvateľa. Najviac zo všetkých krajov sa celoslovenskému priemeru približuje Trnavský kraj s 7 843 € na obyvateľa. Na najnižšej priečke rebríčka sa dostal Prešovský kraj s 6 554 € na obyvateľa (Gfk.com, 2015).



Graf 1 Kúpna sila na obyvateľa podľa regiónov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Gfk.sk, 2015)

Z grafu č. 2 je možné vyčítať, že Bratislava má najviac obyvateľov. Spolu s mestskou časťou Ružinov majú niečo vyše pol milióna obyvateľov. Prvú desiatku najväčších miest podľa počtu obyvateľov uzatvára mesto Martin (Naseobce.sk, 2018).



Graf 2 Veľkosť miest podľa počtu obyvateľov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Naseobce.sk, 2018)

U Slovákov sa v roku 2016 mierne znížila spotreba alkoholických nápojov (liehoviny, pivo, hroznové víno) v porovnaní s rokom predošlým o 5 litrov a zastavila sa na hodnote 94.5 litra na obyvateľa. Jednalo sa prevažne o pokles spotreby piva, avšak spotreba hroznového vína klesla len mierne, čo predstavuje 14% podiel štruktúry spotreby jednotlivých alkoholických nápojov.

V porovnaní s inými európskymi krajinami ako sú Luxembursko (49,2 litra), či Portugalsko (47,6 litra), alebo Francúzsko (40,7 litra), Slovenská republika v roku 2015 výrazne zaostávala (17,7 litra) (Statistics.sk, 2018).

Podľa portálu Banky.sk (2018) si Slovensko prešlo za posledných vyše 23 rokov viacerými zmenami v oblasti spotreby potravín. Jednou z nich je aj nárast konzumácie vína v rozmedzí rokov 1993-2016 o 2,6 litra, čo predstavuje 18,2% nárast. Naopak konzumácia liehovín klesla o 23,8% a konzumácia piva, ktoré je substitút vína, zaznamenala taktiež úbytok o 24,1%.

Podľa finskeho vedca Kari-ho Poikolainen-a, ktorý patrí medzi elitu vo svojom obore, je konzumácia alkoholu zdraviu prospešná a má za to, že pre ľudské telo je oveľa zdravšie piť alkohol, ako ho nepiť vôbec. Podľa jeho slov viac ako fľaša vína, alebo päť pív denne nemôže ublížiť ľudskému telu. Alkohol dokáže uškodiť telu len za predpokladu, keď telo prijme viac ako 13 jednotiek denne, čo predstavuje viac ako piatim pollitrom piva, či niečo okolo jedného litra vína za deň. Výhodu v dlhovekosti pripisuje skôr tým, ktorí raz za čas prekročia odporúčanú dennú dávku v porovnaní s tými, ktorí sú úplní abstinenti (Dobrenoviny.sk, 2016).

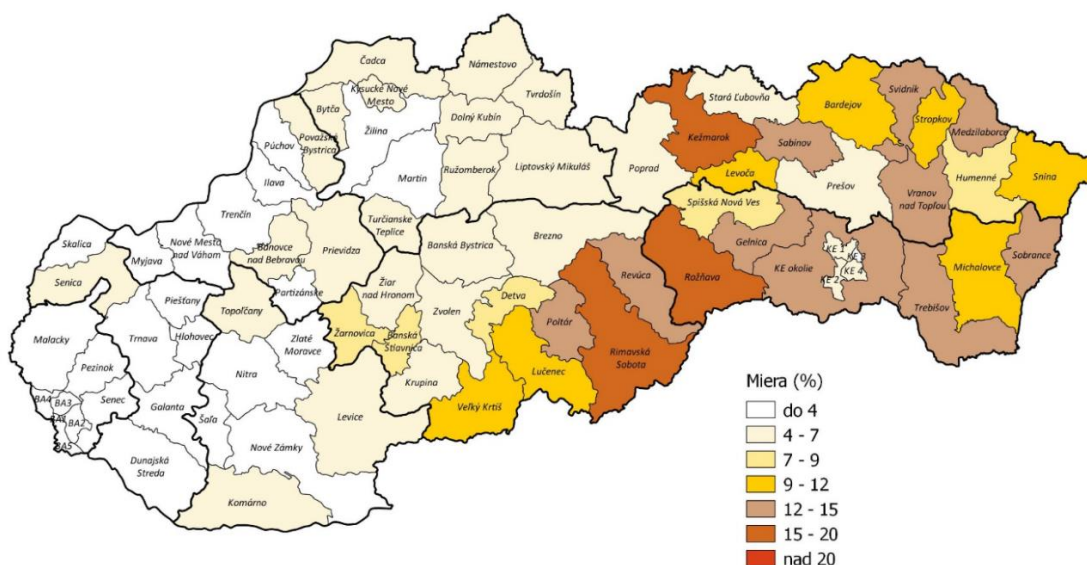
Známy český kardiológ, pán Šamánek sa taktiež vyjadril pozitívne ohľadne konzumácie vína, kde tvrdí, že vypitie štyroch deci vína denne môže byť pre ľudské zdravie prospešné. Podľa neho je potrebné, aby človek pil alkohol, avšak nie tvrdý, aby si dokázal uchovať zdravú pečeň. Práve konzumácia vína, alebo piva je tou správnou voľbou podľa neho. Ženám odporúčili vypiť denne tri deci vína a mužom pre zmenu až štyri deci. Seniori by mali ešte o niečo viac zvýšiť svoju dennú dávku, aby boli zdraví. Na záver dodal, že pri striedmom pití je nutné dodržiavať aj zdravý životný štýl (Etrend.sk, 2015).

Ekonomické faktory

Slovensko z jednej strany rastie a nezamestnanosť klesá, z druhej strany pozícia krajiny v ukazovateľoch výkonnosti a produktivity nenapreduje tempom, akým by mala ísť. V krajinách Európskej únie pritom prevládalo zmenšovanie rozdielov v ukazovateľoch reálnej ekonomiky medzi krajinami. Prišla na to Národná banka Slovenska, ktorá očakáva v blízkej dobe, a to už v roku 2018 rýchlejšie tempo rastu domácej ekonomiky. V ktorom by malo dôjsť k oživeniu výkonnosti ekonomiky v dohnaní priemeru EÚ. V tomto a nasledujúcom roku by sa mal rast Slovenska pomaly zrýchľovať na 4,2% a neskôr na 4,6% (Teraz.sk, 2017).

Najvhodnejšia obdoba pre vstup nových podnikateľov na trh je fáza expanzie ekonomiky. Jedná sa predovšetkým o malých stredných podnikateľov, ktorí sa musia novým podmienkam na trhu prispôbiť. U veľkopodnikateľov či iných nadnárodných firiem je situácia väčšinou odlišná. Sú to práve oni, ktorí sú v takom postavení, že vytvárajú podmienky trhu.

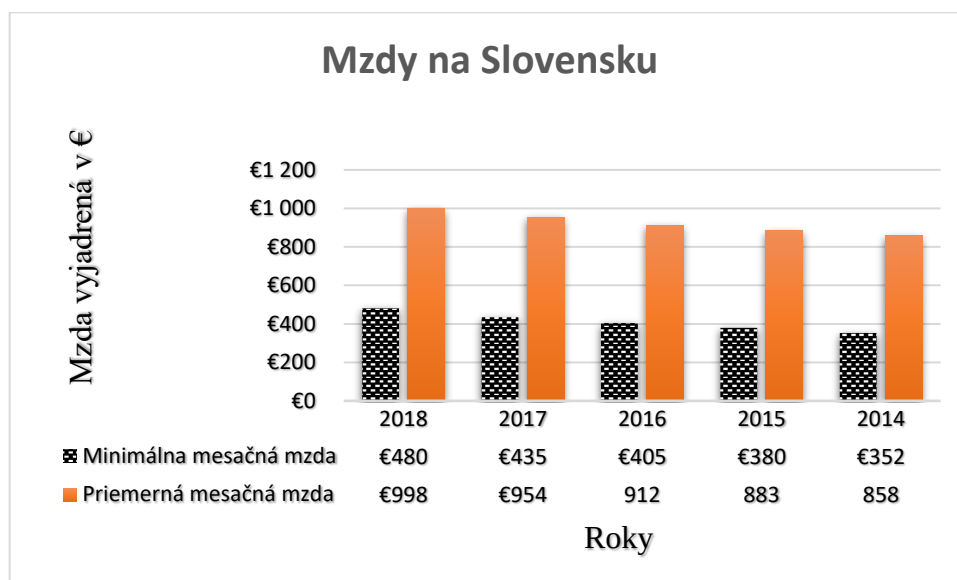
Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.12.2017



(Zdroj: Upsvar.sk, 2018)

Slováci sa v tomto období zadlžujú najrýchlejšie za posledných osem rokov. Dlhý Slovákov rastú momentálne najrýchlejšie v rámci celej Európskej únie. Na to zareagovala Národná banka Slovenska so snahou eliminovať poskytovanie pôžičiek navýšením

bankových rezerv. Slovensko ako platný člen eurozóny nemôže navýšiť úrokové sadzby samovoľne, a preto musí hľadať inú cestu. Iba Európska centrálna banka dokáže zdvihnúť už teraz historicky najnižšie úroky, ktoré lákajú ľudí vziať si pôžičky a súčasne začína finančné trhy pripravovať na možnosť rastu úrokov (Pravda.sk, 2017).



Graf 3 Mzdy na Slovensku za určité roky

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Minimálnamzda.sk, 2018)

V júni 2017 bola medziročná miera inflácie meraná prostredníctvom harmonizovaným indexom spotrebiteľských cien a dosiahla hodnotu 1,0%. Ďalej sa uvádza, že priemerná ročná miera inflácie vyjadrená zmenou priemerného harmonizovaného indexu spotrebiteľských cien za posledných 12 mesiacov oproti priemeru predchádzajúcich 12 mesiacov dosiahla v júni hodnotu 0,3%, čo je veľmi nízka hodnota, pri ktorej by pri jej ďalšom znižovaní nastala deflácia (Teraz.sk, 2017).

Inflácia sa zdvíha za predpokladu, že sa ekonomike darí a rastie. Preto je viac než isté, že inflácia v najbližšej dobe porastie, čo sa javí ako príležitosť pre nositeľov úveru (Teraz.sk, 2017).

Legislatívne faktory

Každý podnik sa na území Slovenskej republiky musí riadiť konkrétnymi zákonmi ustanovenými v legislatíve. Medzi všeobecne uznávaným zákonníkom sa radí Listina základných práv a slobôd. Avšak najvyššie postaveným právnym predpisom na území SR

je Ústava Slovenskej republiky, v ktorej je zahrnutá väčšia časť kontextu z Listiny základných práv a slobôd. Deň prijatia Ústavy SR je 1.9.1992.

V rámci podnikania na Slovensku sa musí každý záujemca riadiť týmito zákonmi (Slovlex.sk, 2018)

- Občiansky zákonník (zákon č. 40/1964 Zb.)
- Obchodný zákonník (zákon č. 513/1991)
- Zákonník práce (zákon č. 311/2001)

Podľa Financnasprava.sk (2018) je sadzba spotrebnej dane na víno stanovená nasledovne:

- Na tiché víno vo výške 0 €/hl
- Na šumivé víno 79,65 €/hl
- Na šumivé víno, ktoré neobsahuje viac alkoholu než 8,5% objemu vo výške 54,16 €/hl
- Na tichý fermentovaný nápoj 0 €/hl.
- Na šumivý fermentovaný nápoj 79,65 €/hl.

Obchodný vzťah v právnej rovine zvyčajne stanovuje obchodná zmluva. Obchodná zmluva vyjadruje fakt, na základe ktorej vzniká obchodný záväzkový vzťah upravený Obchodným zákonníkom. Avšak o franchisingovej zmluve sa hovorí ako o nepomenovanej zmluve, čo vyjadruje, že nie je ako zmluvný typ upravená v Obchodnom ani v Občianskom zákonníku. No jej základná schéma sa viac podobá nájomnej zmluve, ktorú prenajímateľ ponecháva za vopred dohodnutú odmenu svojmu nájomcovi „vec“ aby ju užíval po určitú dobu, alebo z nej bral úžitky. Pri porovnávaní franchisingovej zmluvy so zmluvou o nájme je franchisor prenajímateľ a franchisant (užívateľ franšízy) ako nájomca. V tomto prípade je prenajímanou vecou dané konkrétne duševné vlastníctvo – know-how, ktoré sa javí ako ucelený franchisingový koncept. Náležitosti v prípade franchisingovej zmluvy neupravuje žiadna zo záväzných právnych noriem.

Licenčnú zmluva sa definuje ako zmluva, na základe ktorej jedna zo zmluvných strán poskytuje druhej strane súhlas na používanie daného predmetu práva duševného

vlastníctva. Licenčná zmluva býva sformulovaná v zákone č. 513/1991 Zb. Právna úprava licenčnej zmluvy býva obsiahnutá aj v zákone č. 618/2003 Z. z. Autorský zákon, v ktorom sa upravuje licenčná zmluva vo veciach autorského práva a práv príbuzných autorskému právu. Spomínanú právnu úpravu však nie je možné využiť na oblasť priemyselných práv. No práve v tejto spomínanej oblasti práv priemyselného vlastníctva sa využíva Licenčná zmluva upravená Obchodným zákonníkom, ktorý ju upravuje v § 508 až § 515. No daná úprava neodpovedá konkrétnym náležitostiam, obsahu a ani štandardnej franchisingovej zmluvy, a preto ju nemôže nahradiť. Z tohto dôvodu sa pri zazmluvňovaní franchisy spolu s franchisingovou zmluvou obvykle podpisuje aj Licenčná zmluva, ktorá udeľuje právo franchisanta používať ochrannú známku franchisora.

Účinnosť celej licenčnej zmluvy spadá pod registráciu zmluvy v osobitnom registri (§ 509ods. 1 ObchZ) na Úrade priemyselného vlastníctva. Franchisingová zmluva tak nespadá do žiadnej povinnosti registrácie (Podnikajte.sk, 2018).

Zmluva musí byť v zmysle so záujmami členov franchisovej siete predovšetkým čo sa týka právnej ochrany aj priemyselného a intelektuálneho majetku franchisora a v udržiavaní jednotných vzhládov aj renomé franchisovej siete. V úradnom jazyku krajiny v ktorej sa nachádza sídlo franchisanta by mali byť vyhotovené všetky ustanovenia a dohody, poprípade by mali byť aspoň preložené do tohto jazyka prekladateľom (Podnikajte.sk, 2018).

Politické faktory

Veľký význam sa kladie na to, aby súčasná vláda dbala v krajine o stabilitu, dokázala zaistiť protikorupčné opatrenia, dokázala vytvoriť zákony, ktoré neumožňujú únik daní, či právnu úpravu hospodárskych súťaží.

Politická stabilná situácia v krajine je významným aspektom pre tvorbu podnikania. Vie zlanáriť budúcich možných podnikateľov na trh.

Počas druhej polovice volebného obdobia sa kvalita podnikateľského prostredia na Slovensku nevyvíja kladným smerom. Nie len že stagnuje, ona sa skôr zhoršuje. V celosvetovom rebríčku Doing Business svetovej banky sa Slovensko v minulom roku umiestnilo na 39 pozícii. Ide o pokles 10 miest v porovnaní s rokom 2016. Súčasná vláda

Slovenskej republiky nedokáže prelomiť bariéry rozvoja podnikateľského prostredia, a to predovšetkým v oblasti pretrvávajúcej korupcie, ďalej neprimeranej byrokracie, absencie transparentnosti, machinácii pri verejných súťažiach, ale taktiež aj neochoty očisťovať verejný život (Alianciapas.sk, 2018).

Vnímanie korupcie zo strany podnikateľov na Slovensku je čoraz väčšia. V minulom roku najviac otriasli Slovenskom korupčné škandály vlády, ktoré vyústili do protestných zhromaždení vedených študentami so žiadosťou o odstúpenie konkrétnych ministrov. Tak aj prezident Slovenskej republiky vo svojej správe o stave krajiny apeloval na vyriešenie týchto káz (Teraz.sk, 2017).

Technologické faktory

Dnešná doba poskytuje ľuďom mnoho moderných technológií, ktoré sa neustále inovujú a prinášajú rast technologickej spoločnosti. Jedná sa o dominujúcu zložku makroprostredia. Existujú však vplyvy, ktoré vytvárajú aj bariéry a bránia tak slabším firmám pri rozvoji. Podniky by mali ísť jednoznačne vpred z hľadiska pokroku. Jedným z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich technologických segmentov sú IT technológie, ktoré uľahčujú prácu vo výrobnom segmente, ale aj v segmente marketingu, online predaja a prezentácie. Väčšina podnikateľských subjektov bola výrazne pozitívne ovplyvnená komunikačnými technológiami, ktoré sa z roka na rok postupne zrýchľujú a zdokonaľujú pomocou širokého uplatnenia objavov akými sú optické prenosové siete, či digitalizácia elektrického signálu (Zones.sk, 2010).

Internet vznikol ako celosvetová komunikačná sieť najskôr prepojením vedeckých ústavov a jeho rozširovanie dramaticky napredovalo. V dnešnej dobe tvorí internet samostatný trh, ktorý sa riadi určitými zákonmi a požiadavkami trhového prostredia. Z hľadiska marketingu, internet pôsobí dokonalým dojmom. Z hľadiska propagácie, internet tvorí neobmedzený zdroj informácií. Medzi jeho veľké výhody sa jednoznačne radí obrovské množstvo spotrebiteľského trhu so súčasne celkom malými finančnými nákladmi. Na internete sa dajú použiť všetky nástroje propagácie. Či už je to v podobe väčšieho grafického vzhľadu cez malý reklamný spot. Ďalšou jeho veľkou výhodou sa radí neobmedzený časový prístup ako zo strany firmy, tak aj zo strany zákazníka. Svoju ponuku dokáže podnik meniť naozaj rýchlo a flexibilne, pričom stránka sa dá väčšinou prerobiť behom pár dní, ak nie hneď. Tým dokáže podnik reagovať oveľa pružnejšie na

potreby zákazníka. Internet sa na našom území začal komerčnejšie využívať od roku 1990, kedy vznikli prvé domény o firmách. Momentálne je pravdou, že prostredníctvom televízie, alebo rozhlasu sa dá osloviť väčší počet zákazníkov. Avšak pri dnešnom rýchlom vývoji sa môže stať, že internet sa v blízkej dobe dotiahne na úroveň televízie alebo rozhlasu (Euroekonóm.sk, 2008).

Začlenenie platobnej brány do chodu podniku dokáže vylepšiť radu ukazovateľov od spokojnosti zákazníkov s nákupom, cez väčšie percento dokončených objednávok cez online predaj. Danú problematiku ohľadne elektronického obchodu v dnešnej dobe riešia nielen začínajúci podnikatelia, rovnako tak aj tí, ktorí sú na trhu už nejakú tú dobu. Môže nastať situácia, kedy si plne uvedomia toho, že ich konkurencia ponúka oveľa lepšie podmienky ako ich súčasný poskytovateľ služieb. Zmena platobnej brány býva náročná, a preto by sa mal klásť veľký dôraz na prieskum trhu (Podnikajte.sk, 2018).

3.4 Porterova analýza

Pomocou Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl dokážem dôkladne rozobrať prostredie pre vznik danej vinotéky. Porterová analýza je zložená zo stávajúcej konkurencie, potenciálnych nových účastníkov vstupujúcich na trh, vyjednávacej sily dodávateľov, vyjednávacej sily odberateľov a taktiež hrozieb zo strany substitútov.

1) Stávajúca konkurencia

Slovensko je z roka na rok známejšia vinárska oblasť, čo potvrdzujú čoraz častejšie ocenenia prestížnych súťaží. A to je jeden z dôvodov rozkvetu vinotiek na Slovensku, kde prevláda celkom silná konkurencia. Pri najväčšom súperení sa vinotéky stretávajú ohľadne zásobovania nielen miestnych hotelov a reštaurácií, ale aj pri zásobovaní menších vinotiek, kde si nedokáže sama zaobstarať vína zo zahraničia a musí sa spoliehať na dodávku od konkurencie.

Vinotéka DOM VÍNA považuje svoju konkurenčnú výhodu hlavne v nadpriemernej kvalite ponúkaných produktov a v službách. No v dnešnej dobe sa zvykne na Slovensku stále čoraz viac sporiť. Medzi najdôležitejšie aspekty, ktoré rozhodujú u zákazníka pri nákupe daného produktu je jednoznačne cena konkrétneho vína. Avšak, sú tu aj takí, ktorí nehľadia viac na cenu, ale na skôr kvalitu daného vína a sú ochotní si za ňu aj viac priplatiť.

V rámci Slovenska radí pán Tupý (2018) medzi konkurenciu tieto podniky. Prvá z nich má už skúsenosti s franchisingom a otvorených hneď viacero pobočiek.

VÍNO HRUŠKA

Jedná sa o franchisingový systém spoločnosti VÍNO HRUŠKA, ktorá ponúka vína predovšetkým z vlastnej výroby, ale nájdeme tu aj vína zo zahraničnej produkcie. Ich pobočky kladú dôraz na prevedenie štýlových priestorov podľa ich predstáv. Ich filozofiou je predávať najvyššiu kvalitu a pridanú hodnotu ich zákazníkom. Ich produkcia je zostavená z organických a perlivých vín.

Momentálne v tejto dobe disponujú so siedmymi vlastnými prevádzkami a päťnástimi franchisingovými pobočkami v Českej republike, tak aj na Slovensku (Franchising.sk, 2018).

Ich podpora pre franchisantov je zostavená z nasledujúcich bodov:

- Poradenstvo pri výbere modelu franchisingu, ďalej umiestnenie prevádzky a poradenstvo pri štylizácii prevádzky
- Poradenstvo ohľadne preberaní know-how prostredníctvom ich personálu
- Ich vlastný prevádzkový, pokladničný a objednávkový systém
- Zákaznícky vernostný program
- Školenie personálu
- Poradenstvo a iné

Pre záujemcov franchisingu je dôležité brať zreteľ na nevyhnutné investície na začiatku, ktoré sú tvorené z:

- Franchisingový poplatok v hodnote 10 000 €
- Prevádzkový a marketingový poplatok 1000 € ročne
- Dĺžka franchisingovej zmluvy, ktorá je stanovená na 5, 10 alebo 20 rokov

Ostatné investície sú tvorené z:

- Predzásobenie tovaru od 7500 € podľa typu franchisingovej prevádzky
- Vybavenie prevádzky v hodnote 11 000 €, ak sa jedná o predajňu do 50m²
- Vybavenie prevádzky v hodnote 18 500 €, ak sa jedná o predajňu do 100m²

- Ďalšie výdavky spojené s franchisingovou prevádzkou

Spoločnosť VÍNO HRUŠKA si zakladá na umiestnení ich vínôték, reštaurácií či vínnych barov tak, aby boli dostupné nielen pre cestujúcich, ale aj pre peších zákazníkov. Najlepšie tieto miesta predstavujú frekventované lokality (Franchising.sk, 2018).

Spoločnosť vznikla v roku 2007, ktorá sídli neďaleko vinárskej obci Blatnička, kde obhospodarujú takmer 40 ha viníc (Vinohruska.cz, 2014).

Corner & Co.

Ďalším konkurentom, avšak pre tentokrát sa už nejedná o franchising, je spoločnosť Corner & Co. História tejto spoločnosti sa začala písať už od roku 1994 vstupom na slovenský trh, najskôr so slovenskými vínami s postupným vytváraním samostatnej ponuky a dopytu po víne a delikates. V priebehu dvoch desaťročí sa ich aktivity rozrástli do segmentov:

- Kávy
- Čajov
- Čokolády
- Delikates
- Gastronomických technológií
- A iných produktov

Rozsah aktivít Corner & Co. je širokospektrálny, s informačným systémom a s vysokou mierou riadenia firemných procesov.

Medzi ich sortiment sa zaraďuje niekoľko sto producentov uznávaných značiek prémiových potravín a nápojov, ktoré pochádzajú z celého sveta. Každý ich produkt, ktorý majú zalistovanú vo svojom liste bol dopredu podrobený hodnoteniu tejto spoločnosti, Len vybrané produkty sa dostanú do predaja a tým zaručujú poskytovanú kvalitu.

Svoj tovar distribuujú hneď do niekoľkých krajín, a to:

- Slovensko
- Česká republika

- Rakúsko
- Maďarsko
- Poľsko

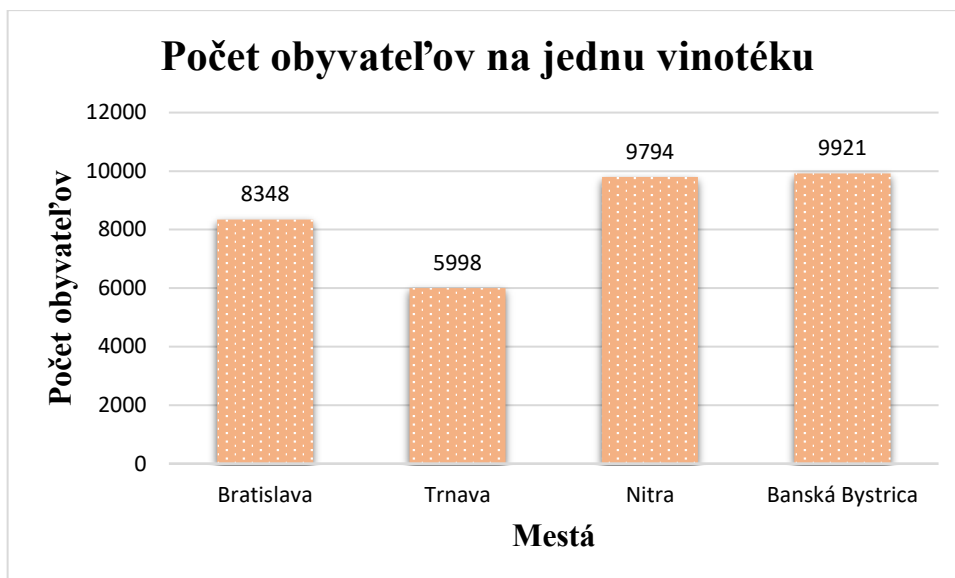
V tomto prípade sa však jedná len o externé a vlastné predajne spolu s vlastným e-shopom v danej krajine (Corner.sk, 2018)

WLC

Jedná sa o spoločnosť, ktorá ukrýva pod svojou značkou skratku – wine lovers club. Vznikla od roku 2007 a od tej doby začala ponúkať veľké množstvo slovenských, tak aj zahraničných značiek vinárstiev, ktorými zásobujú nielen konečných zákazníkov, ale aj gastro priemysel, predovšetkým hotely, reštaurácie a penzióny. Taktiež disponujú svojím vlastným e-shopom, na ktorom ponúkajú konečným zákazníkom celú škálu svojich produktov. Ani v tomto prípade sa však nejedná o franchising (Wineloversclub.sk, 2018).

PROVINO

Aj v tomto prípade sa nejedná o franchising, avšak spoločnosť je taktiež dlhšiu dobu na trhu, a to od roku 2005, vďaka ktorému si dokázala vytvoriť a súčasne zaujať veľkú klientelu, ktorú zásobuje svojím tovarom pozostávajúcim z rôznych druhov vín nielen zo Slovenska, ale z celého sveta. Taktiež disponujú svojím vlastným e-shopom, na ktorom ponúkajú konečným zákazníkom celú škálu svojich produktov (Provino.sk, 2018).



Graf 4 Počet obyvateľov na jednu vinotéku

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Tupý, 2017)

V roku 2017 bol spracovaný vinotékou DOM VÍNA prieskum počtu vinotiek vo vopred vytipovaných mestách za účelom možností otvorenia novej prevádzky v týchto lokalitách (Tupý, 2017).

2) Potenciálni noví účastníci vstupujúci na trh

Rizika pri vstupe do tohto odvetvia podnikania sú prakticky tie isté ako pri ktoromkoľvek inom. Práve prekážky sú dôvodom, ktoré bránia a komplikujú vstup podniku na trh. Väčšinou sa jedná o bariéry z ekonomického hľadiska, ďalej výrobného, technologického, marketingového, či legislatívneho charakteru. (Tupý, 2018)

V prípade vysokých bariérových vstupov, pripadá malé riziko príchodu nových konkurentov. Avšak zameníme situáciu, konkurencia bude rásť. Ako hlavné bariéry vstupu do odvetvia sa podľa Euroekonóm.sk (2015) zaraďujú:

- Certifikácia
- Clá
- Dopravné náklady
- Náklady pre zabudovanie do odvetvia a potrebný čas
- Prebytočné výrobné kapacity v oblasti
- Normy

- Technologické predpisy
- Legislatívne bariéry
- Materiál a suroviny

Otvorenie si prevádzky pod vlastným obchodným menom dokáže mnoho jedincov prostredníctvom vlastných nadobudnutých peňazí, alebo vypožičaním si ich. Jedinci v druhom prípade si častokrát musia vypožičať finančné prostriedky pre otvorenie prevádzky prostredníctvom úveru z banky, ktorý ich však dokáže zaťažiť splátkami zo splácania úveru v nasledujúcom období.

Každá práca si vyžaduje kvalifikovaných a skúsených zamestnancov, ktorí vedia vhodne a efektívne odporučiť produkt zákazníkovi. No z legislatívneho hľadiska, či práva neexistuje obmedzenie, ktoré by dokázalo zabrániť možnému vstupu konkurencie na daný trh (Tupý, 2018).

Záujem o franchising rastie z roka na rok, čomu svedčí aj narastajúci počet zúčastnených ľudí na Výstave pre podnikanie a franchising (franchising.sk, 2017).

3) Vyjednávací sila dodávateľov

Vinotéka DOM VÍNA sa snaží v prvom rade ponúkať svojim zákazníkom produkty v najvyššej kvalite a za najlepšiu trhovú cenu. Väčšiu časť ich predávaných produktov je tvorená zo slovenskej produkcie, avšak kvôli udržaniu si štandardu majú vo svojom výbere aj produkty z rôznych častí sveta. V tomto prípade sú to vína prevažne z Európy, ďalej Latinskej Ameriky, Afriky, či Nového Zélandu.

Výrobcovia mávajú vopred stanovené ceny pre obchodníkov s vínom, ktoré sú neraz lacnejšie v porovnaní s konečnými zákazníkmi. Väčšie zľavy z ich produkcie sú ochotní dať už len v prípade väčšieho odberu, alebo pri možnosti dlhodobej spolupráce. No v rámci vyjednávací sily dodávateľov, sú všetci nahraditeľní. Treba brať zreteľ aj na dobré obchodné vzťahy s dodávateľmi. Nakoľko zmena dodávateľa vždy zamieša minimálne vínnu karty u HORECA partnerov. Každé zmene dodávateľa vína predchádza riadená degustácia jeho produkcie, za účelom porovnania kvality s inými dodávateľmi. Hodnotenú nie sú len senzorické vlastnosti vína, ako sú chuť, čuch a farba, ale taktiež schopnosť dodať ich produkty včas a na dané miesto (Tupý, 2018).

4) Vyjednávací sila odberateľov

Čím je väčšie množstvo zákazníkov, tým rastie ich vyjednávací sila. Avšak, v prípade, ak zákazníka berieme do úvahy ako jednotlivca, jeho vyjednávací schopnosť nie je príliš veľká. Zákazníci sú tí, ktorí majú možnosť vybrať si medzi konkurenčnými podnikmi, Medzi dôležité aspekty, ktoré pozitívne vplývajú na vinotéku patrí jej povest' a kvalita služieb, ktorú ponúka svojim zákazníkom.

V rámci obchodnej činnosti vinotéky Dom Vína zákazníkov rozdeľuje medzi dve skupiny, Do tej prvej skupiny zaraďuje veľkoodberateľov ako sú hotely, reštaurácie a kaviarne zlučujúcou sa pod názvom HORECA, v druhom prípade sem patria koncoví zákazníci maloobchodu. Tým sa dá naznačiť, že vinotéka má dvojaký cenník. Pre veľkoodberateľov s príslušnou zľavou, ktorá slúži ako motivačný príspevok k ďalšiemu predaju a klasickú pevnú cenu pri predaji koncovému maloobchodnému odberateľovi. Samozrejme, sú prípady, kedy zákazník má taktiež vysokú vyjednávaciu silu, a to v prípade, ak má záujem nakúpiť väčšie množstvo tovaru pri jednorazovom nákupe. V tomto prípade záleží od majiteľa, do akej výšky mu dokáže poskytnúť zľavu na sortiment so snahou docieľiť obchod do úspešného konca. Čím je väčšia zľava poskytnutá zákazníkovi, tým má väčšiu motiváciu nakúpiť v podniku. Avšak vzhľadom ku veľkému počtu zákazníkov vinotéky DOM VÍNA je ich vyjednávací sila nízka (Tupý, 2018).

5) Hrozba substitutov

Substitút značí výrobok, alebo službu, ktorá sa dá nahradiť za inú, no aj tak stále dokáže uspokojiť potrebu zákazníka podobne ako tá predchádzajúca. Významným aspektom tu hrá rolu cena substitútu, ktorá je nižšie postavená, ako pôvodný výrobok, či služba. Menej znalý zákazník tak nedokáže odhadnúť rozdiel v kvalite.

Ako substitút, teda náhradu vína za niečo podobné, sa dá považovať v tomto prípade:

- Pivo
- Aperitívy
- Cider
- Radler
- Sladené nápoje

Hoc posledná verzia nespadá pod skupinu alkoholické nápoje, predsa by som ich tam len zaradil. V lete totižto ľudia uprednostňujú skôr nealkoholické nápoje, ktoré sa ľahšie pijú a dokážu rýchlo zahnať smäd (Tupý, 2018).

3.5 Analýza marketingového mixu

Racionálne poňatie marketingového mixu môže byť uskutočnené za podmienok, kedy cieľová skupina bola úplne pochopená. Situácia si vyžaduje nazrieť na výrobok jej očami a pochopiť, okrem iných faktorov, aj kritériám výberu, ktoré používa.

3.5.1 Produkt

Vinotéka DOM VÍNA sa zaoberá najmä predajom a distribúciou vína a ponúka pre svojich zákazníkov široký sortiment tovaru zahŕňajúc nasledovné komodity:

- Víno - väčšiu časť sortimentu tvorí víno od slovenských vinárov, ale v poslednom čase zákazníci začínajú prejavovať záujem aj o tie zahraničné. V ponuke si klient môže zakúpiť víno podľa svojho obľúbeného vinára, či vinárstva, obľúbeného ročníka, odrody alebo prívlastku (kabinetné, neskorý zber, výber z hrozna, bobuľový výber, ľadové, či slamové víno), podľa danej polohy vinárstva, či už sa jedná o miestne vinárstvo, alebo zahraničné
- Káva – zákazníci si medzi pestrú ponuku môžu vybrať aj kávu, ktorú varí podnik priamo na mieste z špeciálneho stroja na to určeného, alebo taktiež si môžu kávu vybrať, zakúpiť a odnieť so sebou. Jedná sa o zmes, ktorá rastie predovšetkým v Latinskej Amerike, Afrike, či Ázii. Väčšinou býva pražená v štátoch s kaviarenskou históriou, ale nájdeme tu aj také, ktoré sú pražené na Slovensku a získali si popredné umiestnenie na medzinárodných súťažiach kávy v Európe aj v zámorí.
- Nealkoholické nápoje – snahou vinotéky je ponúknuť svojim zákazníkom nový produkt na trhu, s cieľom prilákať tak ľudí, ktorí sa snažia žiť zdravo. Takýto čistý produkt vyhľadávajú práve športovci, ženy s malými deťmi, a tým je 100% hroznový prírodný mušt odrodový, alebo cuveé, taktiež sirupy vyrobené z hrozna).

- Čokoláda pochádza z rôznych krajín, v ktorých sa pestujú kakaové bôby a pri výrobe dbajú na prírodné spracovanie a výrobu čokolády. Jedná sa o čokolády z francúzskej produkcie pod svetovo obľúbenej a známej značku Maxim's de Paris a čokolády zo Slovenska pod značkou Lyra.
- Someliárske pomôcky sú určené na manipuláciu pri otváraní a podávaní vína. Medzi ne zaradujeme produkty ako sú vývrtky, poháre, stojany, tanieriky, nálievky, teplomery.
- Drevené kazety s možnosťou potlače loga firiem.
- Darčkové koše podľa výberu, ktorých základ tvorí košík pletený z prútia, respektíve kartónové obaly.
- Reklamné predmety s možnosť potlače loga spoločnosti.
- Ochutnávky vín a riadené degustácie pre verejnosť a obchodných partnerov (Tupý, 2018).

3.5.2 Cena

Už pri rozhodovaní o obchodnej spolupráci s jednotlivými vinármi sa musí vziať do úvahy jeden zo závažných faktorov – pre aký segment klientov bude dané víno určené. Zo skúsenosti pre segment HORECA sú vopred určené vína, ktoré majú výraznú aromaticu a sú to vína vyrábané štandardnými technologickými postupmi a najmä ich cena, nesmie prekročiť istú cenovú hranicu. Súčasne to musí byť značka verejnosti dobre známa, ktorú akceptuje väčšina zákazníkov HORECA.

Pre vinotéku DOM VÍNA, existuje viacero aspektov pri nadväzovaní obchodných vzťahov s vinármi. Keďže zákazníci akceptujú vína v istých kvalitatívnych úrovniach, musí aj nákup vína pre vinotéku zodpovedať predstavám zákazníkov. Najdôležitejšie aspekty pre výber vína zákazníkmi sú:

- Cenová hladina vína
- Technologický postup výroby vína
- Popularita značky
- Vinárska oblasť
- Víno zo Slovenska, respektíve zo zahraničia
- Farba vína

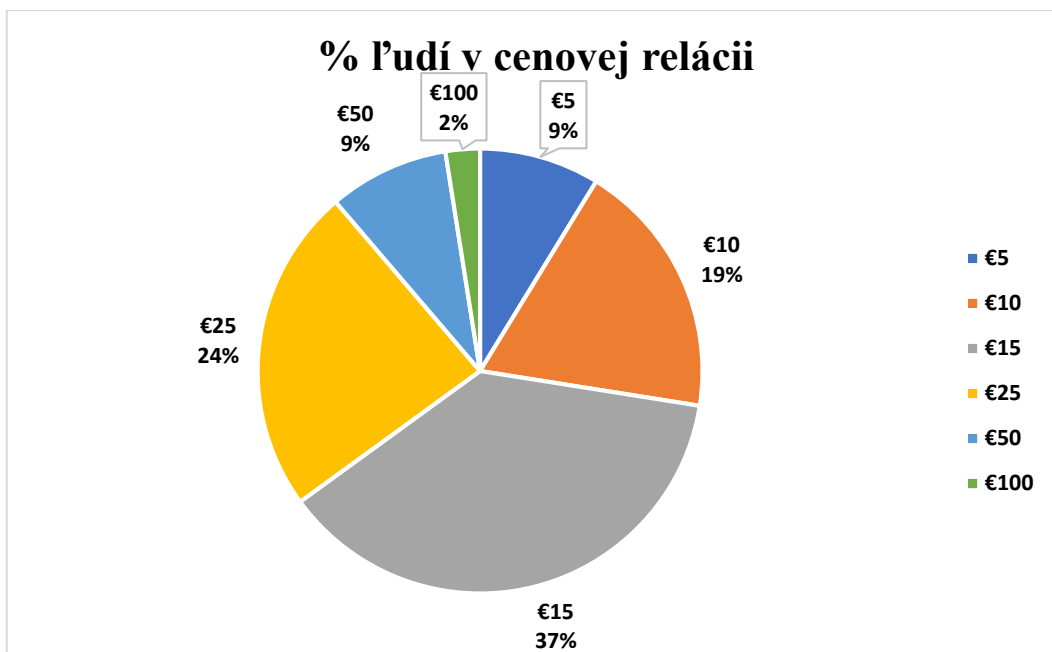
V nasledujúcom obrázku č. 10 sú zobrazené najčastejšie parametre pri výbere vína podľa zákazníkov vinotéky DOM VÍNA. Boli zozbierané a vyhodnotené v termíne 11/2017 pri vzorke 80 zákazníkov. Z tohto prieskumu je vidieť na čo kupujúci kladú najväčšiu váhu pri výbere vína v jednotlivých cenových kategóriách. Všetky zozbierané údaje boli preskúmané, vyhodnotené a vyobrazené v grafoch pre dôkladnejšiu analýzu a čitateľnosť v nich. (Tupý, 2017).

	cenová relácia vína do:	5 €	10 €	15 €	25 €	50 €	100 €	respondenti
A	počet kupujúcich	7	15	30	19	7	2	80
B	biele	3	10	14	7	2	0	36
	červené	2	7	16	10	6	3	44
C	Slovensko	1	15	24	9	1	0	50
	zahraničie	4	2	6	8	7	3	30
D	technológia - reduktívne	5	13	26	14	6	3	67
	technológia - autentista	0	4	4	3	2	0	13
E	značka - známy vinár	3	9	19	8	7	3	49
	značka - rodinné vinárstvo	2	8	11	9	1	0	31
F	oblasť - áno	0	4	12	14	7	3	40
	oblasť - nie	5	13	18	3	1	0	40

Obrázok 10 Marketingový prieskum predaja v DOM VÍNA

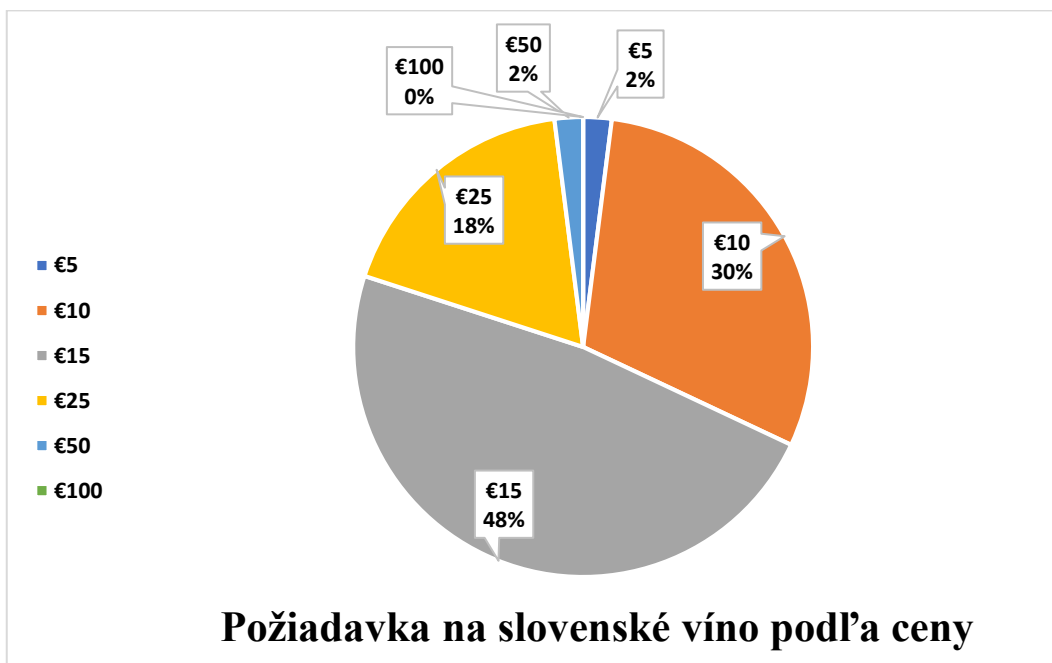
(Zdroj: Tupý, 2017)

V nasledujúcom grafe č. 5 je vidieť, že najpredávanejšie vína vo vinotéke DOM VÍNA sú v cenovej relácii do 15€, potom nasledujú vína za sebou v cenovej relácii 25€ a 10€. Najmenej ľudí bolo ochotných investovať do kúpy vína za 100€.



Graf 5 Nákup vína podľa cenovej relácie v %

(Zdroj: Tupý, 2017)

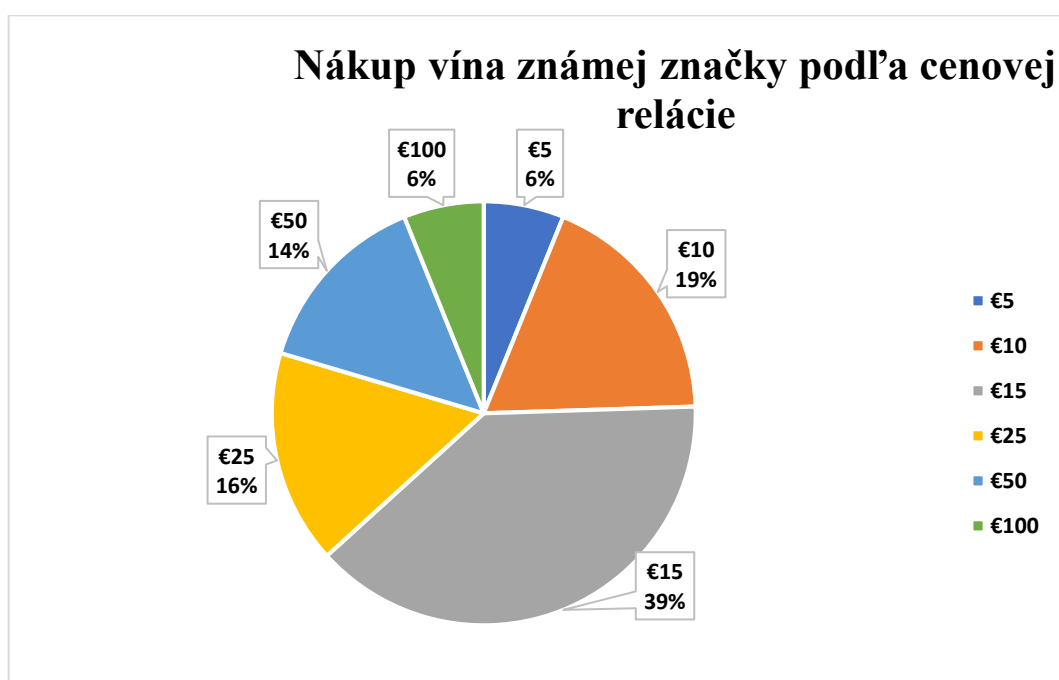


Graf 6 Požiadavka na slovenské víno podľa cenovej relácie v %

(Zdroj: Tupý, 2017)

V grafe č. 6 sú vyznačené v percentuálnom pomere požiadavky na slovenské víno podľa ceny. Z tohto grafu vyplýva, že zákazníkov uprednostňujúcich slovenské vína sú najviac v kategórii opäť do 15€. Nasledujú zákazníci, ktorí sú ochotní zaplatiť za fľašu vína 10€ a 25€. Najmenej opäť vychádza kategória 100€.

V grafe č.7 je znázornený pomer zákazníkov, ktorý uprednostňuje vína od známeho vinára pred tým menej známym a súčasne koľko sú ochotní investovať do kúpy takejto fľaše. Z grafu vyplýva, že najväčší počet zákazníkov tvorí skupina do 15€, nasledujú skupiny 10€ a 25€. Najmenej z nich tvoria skupiny 100€ a 5€.



Graf 7 Nákup vína známej značky podľa cenovej relácie

(Zdroj: Tupý, 2017)

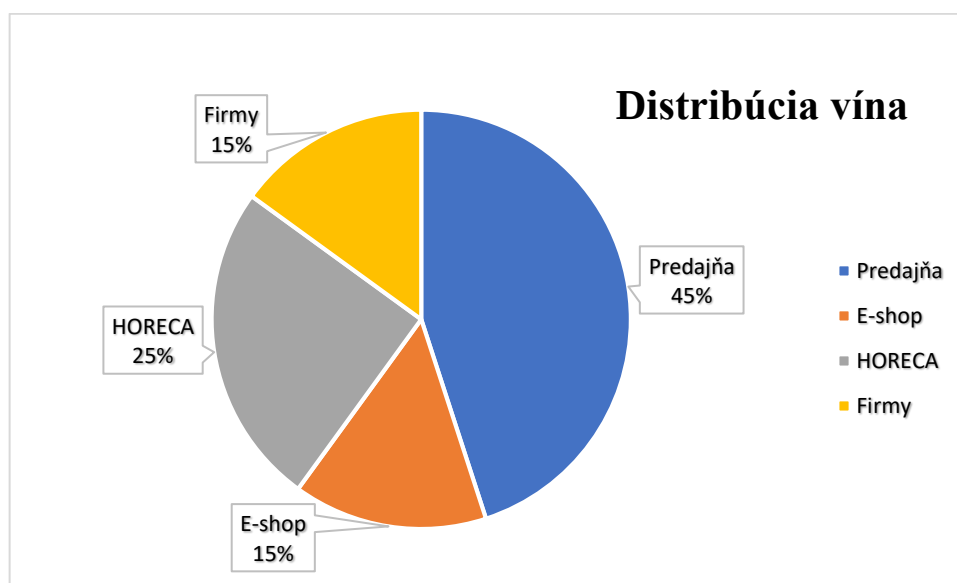
3.5.3 Distribúcia

Vinotéka DOM VÍNA v momentálnej dobe pôsobí na severe krajiny v meste Žilina. Významná časť jej trhu je preto tvorená práve severnou a strednou časťou Slovenska, kde sa snaží o distribúciu a sprostredkovanie vína svojim zákazníkom. Vo väčšine prípadoch sa jedna o formu B2C distribúcie, kedy je víno distribuované konečnému zákazníkovi, avšak určitý podiel tvoria aj B2B zákazníci. Tí ponúkajú víno ďalej svojim obchodným

partnerom, alebo zákazníkom. Všetci z nich sa dajú zatriediť do nasledujúcich kategórii. Každá jedna z nich predstavuje miesto, kde prichádzajú do styku s jej produktami. Sem patria:

- Predajňa – tvoria ju vo väčšine miestni zákazníci a iné vinotéky (B2B, B2C)
- E-shop – zákazníci z celého Slovenska s prístupom na internet (B2B, B2C)
- HORECA – hotely, reštaurácie a kaviarne s úmyslom ponúkať víno ďalej (B2B)
- Firmy – B2C klientela (Tupý, 2018)

Z nasledujúceho grafu č. 8 vyplýva percentuálny podiel distribúcie vína zákazníkom.



Graf 8 Distribúcia vína vinotéky DOM VÍNA

(Zdroj: Tupý, 2017)

Vinotéka má vo svojej rade obchodného zástupcu, u ktorého je prvotnou snahou udržiavať dobré obchodné vzťahy so súčasnými odberateľmi a zároveň vyhľadáva a nadväzuje nové pracovné kontakty.

Hlavným úsilím vinotéky je vyhľadávať a zaujať nových potenciálnych zákazníkov z iných vinotiek, u ktorých vidí perspektívu a zánietenosť pri práci s vínom. Taktiež aj v segmente HORECA, u ktorých vidí perspektívu v nadštandardnom servírovaní vína a kombinovaním vína s jedlom.

Víno ktoré je ďalej určené na distribúciu mimo predajne, býva špeciálne zabalené do bublinkových fólii, aby sa zabránilo poškodeniu fľaše a následnému rozbitiu. Takto chránené fľašky sú ďalej ukladané do vopred pripravených kartónov, ktoré sú určené na expedíciu. Vo väčšine prípadoch, ak sa nejedná o prepravu v blízkom okolí, vinotéka využíva prepravné služby poskytované kuriérskou spoločnosťou, z dôvodu šetrenia času. Avšak vo vinotéke je možné taktiež si vybraný tovar osobne vyzdvihnúť (Tupý, 2018).

3.5.4 Propagácia

Vinotéka DOM VÍNA sa v prvom rade snaží propagovať svoje produkty prostredníctvom printových médií a ďalej formou promo akcii pre širokú verejnosť, kde formou sponzorských darov naďalej šíri povesť kvalitného vína. Je to z dôvodu bližšieho kontaktu s potenciálnymi zákazníkmi, zaujať ich a presvedčiť o svojej kvalite ponúkaného portfólia. Ďalším variantom je propagácia formou facebookovej stránky, na ktorej sa pravidelne zobrazujú aktuality z vinotéky, Uskutočňujú sa aj pravidelné riadené degustácie vína za účelom jeho bližšieho poznania. Zúčastnení zákazníci tak majú možnosť pod odborným výkladom priamo od vinára alebo iného skúseného someliéra zistiť, ktoré víno im najviac chutí. Títo ľudia bývajú pozvaní väčšinou na degustáciu prostredníctvom sociálnej siete, alebo osobne vo vinotéke. Ako poslednú finančne nenáročnú,, avšak z pohľadu vinotéky azda najdôležitejšiu formu propagácie vidí vo forme referenčného marketingu. Je to spôsob, kedy spokojný zákazník rád a vrelo odporučí svojim známym a priateľom miesto, kde nakupuje.

Za zmienku určite stojí spomenúť aj pravidelnú oslavu otvorenia vinotéky, ktorá sa uskutočňuje raz ročne v letnom období. Ľudia v nej si môžu posediť s priateľmi, zdegustovať vybrané vína na náklady prevádzky a zároveň si zakúpiť svoje obľúbené víno domov. Na záver sa každý účastník zapojí do tomboly, v ktorej môže získať exkluzívne vína (Tupý, 2018).

3.6 SWOT analýza

Prostredníctvom SWOT analýzy sa dokážu vyhodnotiť súčasný stav podniku. V tejto časti bude prevedená analýza vnútorného, tak aj vonkajšieho prostredia.

Silné stránky

- **Predaj kvalitných produktov**

Vinotéka sa sústreďuje na predaj predovšetkým viac kvalitnejších produktov. Personál vinotéky má počas roka možnosť navštíviť vinárstva, zdegustovať ich nové portfólio a ohodnotiť každé jedno víno, či je hodné na zalistovanie do vinotéky. Okrem kritéria kvality je rozhodujúcou zložkou aj cena tak, aby víno dokázalo byť schopné predaja v pomere cena-kvalita.

- **Školený personál**

Vzdelávanie a tréningy personálu v prístupe ku zákazníkom je významným zjednocujúcim prvkom celej vinotéky, naviac je nutné školením udržiavať vedomosti personálu o predávanom tovare a službách. Keďže školenie a poradenský servis zabezpečuje vinotéka, nebezpečenstvo nesprávneho zvládnutia situácie je minimalizované.

- **Lokalita**

Miesto prevádzky je silnou stránkou vinotéky. Nachádza sa v užšom centre mesta, s parkovacím priestorom pre automobily. Daná lokalita je vychýrenou oblasťou mesta, pretože sa v nej nachádza veľa gastro podnikov v podobe reštaurácií a kaviarní. Preto okoloidúci ľudia, ktorí idú navštíviť jednu z nich, majú možnosť zaregistrovať aj túto vinotéku a prípadne sa neskôr vrátiť.

- **Spolupráca s HORECA**

Medzi silné stránky vinotéky sa radí jednoznačne aj možnosť a súčasne schopnosť zásobovať HORECA spoločnosti. Jedná sa o hotely, reštaurácie a kaviarne, kde vinotéka dokáže ponúknuť a zásobovať dané subjekty svojimi produktami. Veľakrát sa jedná aj o zaškolenie ich personálu, aby dokázali svojim zákazníkom ponúknuť víno vhodné s ich objednaným jedlom.

- **Široký výber produktov**

Každý jeden zákazník má svoje vlastné a osobitné požiadavky pri výbere vína. A aby vinotéka dokázala uspokojiť požiadavky každého jedného z nich, musí ponúkať naozaj široký výber produktov, aby si každý zákazník dokázal prísť na svoje a odchádzal z vinotéky spokojný.

Slabé stránky

- **Vernostný program**

Nakoľko vinotéka v súčasnej dobe nedisponuje žiadnym vernostným programom, táto situácia sa javí ako nevýhodná. A to je jednou z možností, na ktorej by mala vinotéka zapracovať a získať si konkurenčných zákazníkov na svoju stranu.

- **Prenájom priestorov**

Vzhľadom k tomu, že v danej lokalite nebola na predaj nehnuteľnosť, majiteľ vinotéky bol nútený ísť do prenajatých priestorov. Daná situácia sa môže javiť z pohľadu vinotéky ako nevýhodná z dôsledku vypovedania nájomnej zmluvy zo strany prenajímateľa. Preto by sa mala vinotéka skôr sústrediť na kúpu vlastnej nehnuteľnosti

- **Uvádzanie neznámej značky na trh**

Z predchádzajúceho prieskumu vinotéky vyplýva, že zákazníci uprednostňujú skôr vína od známeho vinárstva pred tým menej známym. Vinotéka má preto väčšie starosti pri predaji takéhoto vína a pri uvádzaní konkrétneho vinárstva zákazníkom, hoc jeho kvalita je ďaleko prevyšujúca v porovnaní so známym vinárstvom.

- **Slabá propagácia v mieste predaja**

Vo všeobecnosti sa na Slovensku, ale taktiež aj v danom meste nachádzajú ďalšie vinotéky, ktoré ponúkajú svoje produkty zákazníkom. Jedná sa vo väčšine o menšie vinotéky a s užším výberom, častokrát ponúkajú rovnaké vína. Ich zákazníci veľakrát nemajú ani poňatie o ďalšej vinotéke, nachádzajúc sa len pár metrov od nej. Je to ďalšou možnosťou, na ktorej by mala vinotéka zapracovať a získať si konkurenčných zákazníkov na svoju stranu.

- **Sezónnosť predaja**

Ročné obdobia sa striedajú v pravidelných intervaloch a rovnako sa strieda aj predaj vína. Cez zimu sa predávajú skôr ťažké mohutné červené vína s vysokým obsahom alkoholu. Kdežto počas jari a jesene zákazníci uprednostňujú skôr ľahšie vína v podobe bielych vín s nižším obsahom alkoholu. Počas leta je dopyt po vína značne menší. Z toho dôvodu by sa mala sústredovať na predaj šumivých vín, ktoré sú taktiež osviežujúce a ľahšie.

Príležitosti

- **Nárast kúpnej sily obyvateľstva**

V dôsledku vyššej priemernej mzdy si budú môcť ľudia dovoliť popri nákupe nutných potravín, kúpiť aj nadštandardné výrobky v podobe vína.

- **Spotrebiteľské návyky**

V dnešnej dobe je na území Slovenska zvykom piť vína len ojedinele. Jedná sa predovšetkým o sviatky, výročia, alebo oslavy v kruhu známych. V porovnaní so západom, na hlavu jedného človeka pripadá len malé množstvo vypitého vína. K vyššej konzumácii by dopomohla väčšia osвета ohľadne vína, prípadne väčší záujem o gastronómiu a párovanie vína s jedlom

- **Záujem o spoluprácu pri vytváraní franchisingovej siete**

Čím by bolo viac vinoték združujúcich sa pod jedným obchodným menom, tým by mali väčšiu vyjednávaciu silu u dodávateľa s možnosťou zjednávať lepšie nákupne ceny

- **Nárast online predaja vína na Slovensku**

Postupom rýchleho napredovania v technológii majú dnes zákazníci možnosť si vybrať a následne objednať svoje obľúbené víno z pohodlia domova, ktoré im bude doručené na vopred stanovenú adresu. Taktiež majú možnosť vybrať si spôsob platby. Platbou na dobierku, alebo platbou cez bankový prevod

- **Nárast výroby vína na Slovensku**

Nárast produkcie výroby vína na Slovensku ma jednoznačne pozitívnu stránku. A to z toho dôvodu, že bude vytvorený tlak na to, aby sa pilo kvalitné víno a aby sa postupne obmedzoval dovoz vína z tretích krajín. Víno zo Slovenska bude mať bližšie ku zákazníkom

Hrozby

- **Daňová regulácia**

Momentálna situácia na Slovensku nezahŕňa špeciálnu daň na tiché víno, hoc sa jedná o alkohol. Nová špeciálna daň, ktorá by bola zavedená v tomto prípade na víno by znamenala navýšenie jeho ceny a súčasne s tým spojený istý percentuálny podiel straty zákazníkov, ktorí by mohli prejsť na stranu substitútov

- **Záporná demografická krivka**

Výrazný úbytok obyvateľstva danej krajiny do budúcnosti predstavuje úbytok potenciálnych zákazníkov. Nakoľko sa jedná o vinotéku s vlastným e-shopom, úbytok obyvateľstva sa môže prejavovať úbytkom na tržbách do budúcnosti

- **Vstup novej konkurencie na trh**

Každá nová konkurencia prináša so sebou riziko v podobe vtiahnutia si svojich zákazníkov na vlastnú stranu. Tým by vinotéka obdržala citelnú stratu v podobe nižších tržieb

- **Zníženie výkonu hospodárstva**

Tento faktor by nepriaznivo ovplyvnil najmä finančné prostriedky kupujúcich, ľudia by sa sústredili na nákup len nevyhnutných vecí a tým pádom by produkty ako víno museli obmedziť

- **Existencia substitútov**

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcej časti, Jedná sa predovšetkým o sezónny predaj, kedy zákazníci počas letných horúcich dní uprednostňujú pitie substitútov v podobe piva, alebo iných chladených alkoholických nápojov

Tabuľka 7 SWOT analýza
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Predaj kvalitných produktov	W1	Vernostný program
S2	Školený personál	W2	Prenájom priestorov
S3	Umiestnenie v meste	W3	Uvádzanie neznámej značky na trh
S4	Spolupráca s HORECA	W4	Slabá propagácia v mieste predaja
S5	Široký výber produktov	W5	Sezónnosť predaja
Hrozby		Príležitosti	
T1	Daňová regulácia	O1	Nárast kúpnej sily obyvateľstva
T2	Záporná demografická krivka	O2	Spotrebiteľské návyky
T3	Vstup novej konkurencie na trh	O3	Záujem o spoluprácu pri vytváraní franchisingovej siete
T4	Zníženie výkonu hospodárstva	O4	Nárast online predaja vína na Slovensku
T5	Existencia substitútov	O5	Nárast výroby vína na Slovensku

Pomocou analýzy som vyhotovil hodnotenie intenzity vzájomných vzťahov, ktorá sa premietne do ďalšej tabuľky č. 8, v ktorej bude uvedených 5 najdôležitejších parametrov silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

Tabuľka 8 Vyhodnotenie vzájomných vzťahov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

		Interné faktory											
		Silné stránky						Slabé stránky					
		S1	S2	S3	S4	S5	Súčet O,T/S	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	Súčet O,T/ W
Kľúčové externé faktory	O1	5	3	4	4	3	19	-3	0	3	-3	-2	-5
	O2	3	4	2	3	4	16	-3	0	1	-3	2	-3
	O3	4	5	4	2	4	19	2	0	2	-3	-2	-1
	O4	4	1	0	1	4	10	-4	0	-3	0	2	-5
	O5	3	2	1	3	3	12	-3	0	2	-3	-3	-7
		19	15	11	13	18	76	-11	0	5	-12	-3	-21
	T1	-3	-3	-1	-2	-1	-10	-4	-3	-4	-3	-3	-17
	T2	-2	-2	-2	-2	-1	-9	-1	-1	-3	-3	-2	-10
	T3	-3	3	2	-2	2	2	-3	-2	-3	-4	-2	-14
	T4	-3	-2	-2	-2	-2	-11	-2	-2	-2	-2	-3	-11
	T5	-3	2	2	1	3	5	-3	0	-1	-2	-5	-11
Súčet S,W		- 14	-2	-1	-7	1	-23	-13	-8	-13	-14	-15	-63

Podľa intenzity vzájomných vzťahov som k hodnoteniu použil číselné rozpätie v mierke od 1 až 5 a taktiež v zápornej hodnote v mierke od (-1) až (-5). Číslo 0 nemá žiaden vplyv na uvedený vzájomný vzťah. Kladné čísla v tomto prípade reprezentujú pozitívne vzťahy a tie záporne pre zmenu negatívne. Hodnota (1) predstavuje minimálny vzťah a hodnota (5) predstavuje úzky vzťah.

V nasledujúcej tabuľke č. 9 je vyhotovený výsledok hodnotenia intenzity vzájomných vzťahov. Z tejto tabuľky vychádza, že vinotéka DOM VÍNA by sa mala sústrediť na stratégiu SO (MAX-MAX), z dôvodu efektívneho využitia príležitostí pri silných stránkach.

Tabuľka 9 Výsledná SWOT matica
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Silné stránky		Slabé stránky	
Príležitosti	SO	76	WO	-21
Hrozby	ST	-23	WT	-63

3.7 Analýza rizík v oblasti riadenia marketingových nástrojov

Každé podnikanie so sebou prináša aj isté riziká, ktoré nemožno úplne odstrániť a majú niekedy až existenčný vplyv na chod celého podniku. Každé riziko má v istej fáze vývinu podniku svoju váhu. Preto treba jednotlivé riziká odhaliť, jasne formulovať a dokázať ich vplyv na podnik minimalizovať. Pri definovaní rizík v podnikaní vinotéky DOM VÍNA sú ako závažné vplyvy na chod a prevádzku vinotéky definované riziká z oblasti marketingových nástrojov, ktoré opíšem v nasledujúcej časti.

Z oblasti produktu sú definované nasledovné riziká:

3.7.1 Vplyv počasia na kvalitu produktu

Základnou surovinou pre výrobu vína je hrozno. Je to samozrejme poľnohospodárska plodina na ktorú výrazne vplýva počasie, najmä ak sa jedná o mladé vinohrady. Majú nerozvinutý koreňový systém a nedokážu vlahu čerpať z väčšej hĺbky. Na druhom konci aj daždivé počasie v období dozrievania hrozna spôsobuje jeho hnilobu a následne malú produkciu hrozna. Tieto vplyvy počasia sa nedajú nijako ovplyvniť a tvoria jedno z najvýraznejších rizík výroby a predaja vína. Tento nedostatok hrozna potom spôsobuje výkyvy cien výsledného produktu, teda vína a v konečnom dôsledku sa prejavuje v tržbách vinotéky.

3.7.2 Klimatické zmeny

Ďalším výrazným rizikom v segmente produktu sú klimatické zmeny. Prejavujú sa rýchlym nástupom vysokých teplôt po zimnom období, čo má za následok začiatok kvitnutia hrozna. Nástup tohto teplého obdobia je prerušované krátkodobými mrazmi, ktoré zapríčiňujú zamrznutie mladých púčikov a výhonov, resp. kvetov a zničenie novej úrody. Tieto krátkodobé mrazy sa vinári snažia eliminovať pálením ohňov a zapalovaním

parafrínových sviečok vo vinohrade, čo však zvyšuje náklady na produkciu hrozna. Tieto vína sú následne predávané vo vinotéke s navýšenou cenou, ktorú nemusia akceptovať zákazníci.

Klimatické zmeny sa prejavujú aj novým fenoménom našej doby a tým sú časté privalové dažde a krupobitie, ktoré dokážu zničiť úrodu, ale poškodiť aj samotný vinič vo vinohradoch, ktorý sa z takejto katastrofy spamätáva aj niekoľko rokov. To má za následok taktiež zníženie produkcie hrozna a potrebu ďalších nákladov.

3.7.3 Predajný sortiment vo vinotéke

Každá značka vína má svoju históriu. Každá značka na trhu je inak zavedená, zodpovedá istej kúpnej schopnosti kupujúceho. Záujem o nákup vína nie je vymedzený iba kvalitatívnymi znakmi vína, ale najmä cenovou kategóriou produktu. Kupujúci má predstavu o cene a ku tej sa snaží priradiť víno. Preto majú niektoré veľké vinárstva víno rozdelené do 3-4 kvalitatívnych úrovní, ktorým samozrejme zodpovedá aj cena. Pokrývajú tak široké spektrum potenciálnych zákazníkov. Aj pri otváraní novej vinotéky je potrebné citlivo zvážiť riziko výberu predávaného vína a výber producentov vína tak, aby si každý zákazník dokázal vybrať víno svojej kategórie a rád sa tu vracal nakupovať.

Z oblasti ceny sú definované nasledovné riziká:

3.7.4 Náklady na prevádzku

Pri výbere miesta prevádzky zohráva úlohu viacero faktov. Najdôležitejšou je lokalita v rámci nejakého mesta. Musí zohľadniť čo najjednoduchšiu dostupnosť pre kupujúcich autom alebo pešo. Je to dôležitý parameter najmä pre prípadný väčší nákup zo strany kupujúceho, aby si ho mohol jednoducho odviezť. Samozrejme aj dostupnosť pešo pre nákup vína v menšom objeme je dôležitá. Tieto parametre sa potom odrážajú v cene prenájmu. Čím je predajňa na dostupnejšom mieste, čím sú priestory atraktívnejšie, tým je vyššia cena prenájmu. A náklady na prevádzku bývajú často rozhodujúcim nákladom. Pri rozhodovaní sa o výbere miesta umiestnenia prevádzky ide takisto o rizikový faktor, s ktorým môže začínajúcemu podnikateľovi poradiť niekto, kto má skúsenosti v tomto obore podnikania. Aj tu dokáže určite poradiť franchisor a podstatne znížiť riziko nesprávneho rozhodnutia.

3.7.5 Kalkulácia ceny

Každý podnikateľ podniká za účelom vytvorenia finančných prostriedkov pre pokrytie svojich životných potrieb. Ďalšie náklady, ktoré musí pokryť tvoria stále náklady za prevádzku a prípadné mzdy zamestnancov. A samozrejme je potrebné tvoriť zisk. Tieto všetky položky je v prípade vinotéky potrebné pokryť z obchodnej marže, ktorú si podnikateľ pridáva ku nákupnej cene tovaru. A práve správne určenie výšky marže je rizikový parameter začínajúceho podnikateľa. Istú výhodu majú podnikatelia spolupracujúci vo franchisingovej sieti. Franchisor, ako majiteľ celej siete dokáže frantsantovi poradiť s kalkuláciou ceny na základe jeho vstupných nákladov. Tak je odstránené jedno z dôležitých rizík začínajúceho podnikateľa.

3.7.6 Deformovanie trhu vinármi

Každý vinár sa snaží počas roka predat' čo najviac vína s úmyslom vyprázdniť sklady a profitovať zo zisku. Svoje vína vo väčšine prípadoch distribuujú cez medzičlánky v podobe obchodných distribútorov, alebo vinoték. Práve vinotéky sú miestom, kde sa zákazník veľakrát dozvie dôležité informácie nielen o víne, ale aj o vinárstve. A neraz má možnosť vyskúšať konkrétne víno na náklady vinotéky a vziať si ho domov. Avšak sú prípady, kedy má zákazník záujem o kúpu vína vo väčšom množstve s úmyslom obísť vinotéku, aby mohol nakúpiť víno lacnejšie, ponížené o maržu vinotéky. Zákazník sa preto osobne stretne s vinárom s konkrétnou požiadavkou. Vinár v danom momente stojí pred dvoma možnosťami. Jednou z nich je odmietnuť danú ponuku, a tým prísť o záujem zákazníka s vedomím, že sa pravdepodobne so svojou požiadavkou obráti na konkurenčného vinára, ktorý je ochotný pristúpiť na takýto typ obchodu. Druhou z možností je, že uprednostní cash flow pred morálnou zásadou, a tou je narušenie dobrých obchodných vzťahov s distribútorom. V tomto prípade vinotéku obídu a tá prichádza o svoj obchodný podiel na celej transakcii napriek tomu, že možno práve v jej priestoroch mal zákazník možnosť zdegustovať, ohodnotiť a následne si vybrať toto víno. Tým vznikli vinotéke náklady, ktoré však nie sú pokryté tržbami. Je to rozmáhajúci sa rizikový faktor, najmä u tuzemských vinárov. U starých vinárskych spoločností takýto stav nastať nemôže. Tam vinár vyrába víno a po naflašovaní ho formou rezervácii odpredá distribútorom, ktorí sa starajú o obchod a tým je zabezpečená rovnaká cena produktu na trhu.

Z oblasti distribúcie sú definované nasledovné riziká:

3.7.7 Posilnenie distribučnej spoločnosti vstupom nového kapitálu

Vlastníci voľného kapitálu si hľadajú segment trhu, na ktorom by sa chceli v ďalšom období realizovať. Ak je to navyše milovník vína, je to iba krok od rozhodnutia, aby po vzájomnej dohode vstúpil do niektorej existujúcej distribučnej spoločnosti, navýšil jej základný kapitál v snahe dosiahnuť pre spoločnosť väčší podiel na trhu s vínom. Takéto správanie má za následok rozkolísanie celého trhu a možno narušenie niektorých obchodných vzťahov.

3.7.8 Vzmáhajúci sa predaj tovaru (vína) cez e-shop

Súčasná doba je charakterizovaná rýchlym nástupom výpočtovej techniky do každého odboru hospodárstva. Nezastupiteľné miesto má aj v obchode. Po otvorení veľkého európskeho trhu sa tovar voľne pohybuje medzi jednotlivými krajinami. Jeho pohyb v oblasti maloobchodu podstatne zjednodušil elektronický obchod. Výber tovaru v prostredí domova, rýchla doprava tovaru, možnosť vrátenia tovaru. V neposlednom rade výhodná cena tovaru, pretože online obchody majú iba skladové priestory, častokrát na okraji mesta, kde je prenájom lacnejší ako prenájom v centrách miest. Tieto parametre ešte viac napomáhajú rozvoju elektronického obchodu. Na druhej strane oslabujú kamenné predajne, čím sa stáva online obchodovanie silnou konkurenciou a rizikovým faktorom predajní. Samozrejme nie na každý segment obchodu má online obchodovanie rovnaký dopad. A nie v každom regióne sa prejavuje rovnakou silou. Tiež závisí aj od mentality kupujúcich. Niektorí sa správajú viac konzervatívne, to znamená, že chcú tovar pred kúpou reálne vidieť.

3.7.9 Otváranie prevádzky franchisy v závislosti od kúpnej sily v lokalite

Každá krajina je charakterizovaná lokalitami s rôznou hodnotou kúpnej sily obyvateľov. Je závislá od veľkosti mesta, od priemernej mzdy obyvateľov, od percenta zamestnanosti, od infraštruktúry lokality a iných parametrov. Je zaujímavé prevádzkovať vinotéku v lokalite s vysokou kúpnu silou. Je tu predpoklad, že kupujúci sú naučení na vyššiu kvalitu tovaru, sú ochotní priplatiť za kvalitný tovar. A cena tovaru častokrát nezohráva úlohu. Jedným z rizík je nesprávny výber značiek, ktoré vinotéku zaťažia nákladmi, ale

nebudú sa predávať. Na druhej strane aj nákladové položky v prevádzke budú vyššie. Hlavne prenájom priestoru, mzdové náklady. A práve to môže byť rizikom. Správne nastaviť cenotvorbu v závislosti na nákladoch vinotéky je najväčšou úlohou majiteľa vinotéky.

3.7.10 Otváranie franchis v závislosti od tradície v konzumovaní vína

Konzumovanie vína je závislé od mnohých faktorov. Závisí určite od kultúry gastronómie. Pestovanie viniča zo strednej Ázie dosiahlo najväčšie rozšírenie počas Rímskej ríše prakticky do celej Európy. Víno sa konzumovalo hlavne ako nápoj pri stolovaní v lokalitách jeho pestovania. Preprava vína na väčšie vzdialenosti totiž bola problémová. Aj v našej krajine sa v minulosti víno konzumovalo hlavne v oblastiach jeho výroby. Bolo to hlavne južné Slovensko a oblasť Tokaj. V týchto oblastiach sú ľudia zvyknutí piť víno vo väčšom množstve, ako v iných častiach Slovenska. A práve tu by bolo veľkým rizikom otvoriť si vinotéku v lokalite, ktorá nemá žiadne tradície v konzumovaní vína. Alebo v lokalitách, kde sú miestni ľudia zvyknutí na konzumáciu iného druhu nápojov. Preto treba dôsledne zvážiť, kde by sa mala budúca vinotéka nachádzať.

Z oblasti propagácie sú definované nasledovné riziká:

3.7.11 Zdravotné riziká – propaganda

Už v predošlej časti tejto práce bolo písané o priaznivých účinkoch striedanej konzumácie vína na ľudský organizmus. Tieto fakty potvrdzujú aj uznávaní lekári a vedci vo svojom obore na základe svojich poznatkov a analýz. Píše sa veľa pozitívnych článkov napríklad o pití červeného vína, ktoré obsahuje v sebe silný antioxidant s názvom resveratrol. Ten dokáže ničiť voľné radikály, ktoré nepriaznivo ovplyvňujú isté procesy v bunkách každého ľudského tela. Ale nikto nevie, kedy v najbližšej dobe prídu vedci s tvrdením o nepriaznivých účinkoch vína na organizmus. A tým vyjadrením dokážu prekryť všetky doterajšie pozitívne informácie a nechtiac ovplyvniť podvedomie ľudí o priaznivých účinkoch striedanej konzumácie vína. To bude mať za následok menší dopyt po víne zo strany zákazníkov.

3.7.12 Propagácia predaja vína a franchising

O existencii produktu alebo služby je potrebné cieľovú skupinu informovať. Riziko, že sa novootvorená vinotéka bude v začiatkoch trápiť s nedostatkom zákazníkov je veľké. Aj napriek tomu, že sortiment tovaru je správne zvolený. Častokrát zákazníci chodia pozrieť vinotéku, ale nič ich neláka dovnútra. Môže byť zle zvolený názov predajne, alebo nepútavý vonkajší vzhľad predajne. Zákazníci reagujú na silu mena vinotéky, na doporučenie okolia. Nesprávna resp. minimálna propagácia novootvárateľnej vinotéky tak spôsobí jej pomalý nárast tržieb, čo môže mať za následok aj ukončenie prevádzky. Túto prácu je jednoduchšie robiť pri využití skúseností zavedenej značky, prípadne siete predajní. Aj v tomto prípade dokáže sieť vinotiek vo forme franchisy účinne zlepšiť rozbeh predajne využitím sily značky a propagáciou či už lokálnou alebo oblastnou.

3.7.13 Nový marketing vinárov – vínne cesty

V snahe priblížiť sa zákazníkovi, vinári organizujú rôzne propagačné akcie, na ktorých predstavujú svoje vína a vinárstva konečným spotrebiteľom. Z istého hľadiska je to dobré, pretože spotrebiteľ má možnosť osobne spoznať vinára, má šancu si s ním porozumieť a dôverovať tak aj jeho produktu – vínu. Spotrebiteľ má možnosť vidieť prípadne aj jeho vinice, čo je ďalší rozmer pri konzumácii vína. Spotrebiteľ na základe týchto podnetov (vinár, pivnica, vinohrad) viac dôveruje konečnému produktu. Vinári však vo svojom úsilí idú ešte ďalej. Na týchto vínnych cestách vyzývajú návštevníkov, aby si u nich víno objednali a oni im ho prostredníctvom kuriérskej služby doručia domov. A práve toto je opäť narušenie distribučnej schémy predaja vína a ohrozenie dôvodu existencie vinotéky.

V tejto kapitole boli zahrnuté a interpretované najčastejšie sa vyskytované možné riziká v oblasti riadenia marketingových nástrojov vinotéky DOM VÍNA. Pre lepšiu orientáciu v zhodnocovaní rizík bola nižšie vypracovaná matica rizík, ktorá usporadúva jednotlivé riziká podľa pravdepodobnosti a závažnosti.

Táto matica bola vyhotovená na základe metodiky, ktorá je zahrnutá v teoretickej časti tejto diplomovej práce. Nasledovné riziká sú predmetom skúmania danej matice.

- 3.7.1. Vplyv počasia na kvalitu produktu
- 3.7.2. Klimatické zmeny
- 3.7.3. Predajný sortiment vo vinotéke
- 3.7.4. Náklady na prevádzku
- 3.7.5. Kalkulácia ceny
- 3.7.6. Deformovanie trhu vinármi
- 3.7.7. Posilnenie distribučnej spoločnosti vstupom nového kapitálu
- 3.7.8. Vzmáhajúci sa predaj tovaru (vína) cez e-shop
- 3.7.9. Otváranie prevádzky franchisy v závislosti od kúpnej sily v lokalite
- 3.7.10. Otváranie franchis v závislosti od tradície v konzumovaní vína
- 3.7.11. Zdravotné riziká – propaganda
- 3.7.12. Propagácia predaja vína a franchising
- 3.7.13. Nový marketing vinárov – vínne cesty

Pravdepodobnosť ↑					
	3.7.12.		3.7.13.		
	3.7.6.	3.7.5.	3.7.8.	3.7.10.	
	3.7.3.	3.7.4.	3.7.7.	3.7.9.	
		3.7.11.	3.7.2	3.7.1	
	Závažnosť →				

Tabuľka 10 Matica rizík vinotéky DOM VÍNA

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Hore vyobrazená matica ako tabuľka č. 10 zobrazuje čísla kapitol jednotlivých rizík. Modré políčka predstavujú také riziká, ktoré sú pre vinotéku akceptovateľné a dokáže s nimi aj naďalej podnikat'. Žlté políčka predstavujú riziká, ktoré sú podmienene prijateľné, avšak v tomto prípade treba brať v zreteľ dané riziká a nepodceňovať ich. Vinotéka DOM VÍNA by mala byť informovaná o daných rizikách a sama si určiť, aký význam pre ňu znamenajú a aké konkrétne opatrenia pre ich elimináciu prijme.

3.8 Zhodnotenie rizík a ich pôsobenie na podnik

Táto diplomová práca sa zamerala na odhalenie možných rizikových faktorov v prevádzkovaní vinotéky a na návrh ich eliminácie. Za pomoci analýzy rizík bolo identifikovaných 13 potenciálnych rizík. U žiadneho z nich sa však nejednalo o riziko neprijateľné pre vinotéku. Sedem z identifikovaných rizík je pre vinotéku prijateľné a zároveň šesť z nich sú riziká podmienene prijateľné. Inými slovami, vinotéka DOM VÍNA sa pri bežnom chode prevádzky stretáva s bežnými rizikami, s ktorými môže aj naďalej pracovať.

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA A PRÍNOSY PRÁCE

Pre minimalizáciu dopadov rizík na vinotéku, ktoré boli popísané v predchádzajúcej časti a vyhodnotené v matici rizík, navrhmem v tejto časti možné riešenia, ktoré by mali byť vo vinotéke zrealizované.

Z rizík v oblasti produktu som navrhol tieto opatrenia

4.1.1 Vplyv počasia na kvalitu produktu

Kvalita vína ako výsledného produktu poľnohospodárskej produkcie je priamo závislá od počasia. Vinohradníci a vinári sa môžu brániť jeho vplyvom iba vysádzaním odrôd odolným chorobám, prípadne vysádzať hrozno na podpníkoch, ktoré sa rýchlo zakoreňujú a dokážu sa tak brániť prípadným suchým obdobiam. Vinotéka sa dokáže brániť prípadnému výpadku produkcie vína iba tak, že si zazmluvní víno od vinárov z rôznych vinohradníckych oblastí. Dá sa predpokladať, že nepriaznivé počasie a s ním spojené napadnutie hrozna rôznymi chorobami zasiahne iba jednu oblasť a v druhej vinohradníckej oblasti hrozno dozrie do technologickej zrelosti. Taktiež je potrebné zo strany vinotéky minimalizovať vplyvy počasia tak, že sa nebude orientovať iba na predaj vína zo Slovenska, ale vo väčšej miere začne dovážať veľké značky vína zo zahraničia. Tým úplne potlačí vplyv počasia na niektorú časť Európy a zachová si tak kontinuitu v predaji vína zavedených značiek. Navyše zahraniční vinári majú dostatočné zásoby vína z predchádzajúcich ročníkov na to, aby z nich dokázali prekryť aj prípadný výpadok výroby v nepriaznivom roku.

4.1.2 Klimatické zmeny

Klimatické zmeny na našej planéte sú jednou z najdiskutovanejších tém vedcov. V rôznych častiach zeme sa prejavujú rôzne. V našom pásme je to najmä zvyšovanie priemernej ročnej teploty, rýchlym nástupom vysokých teplôt a sucha po zimnom období, lokálnymi prívalovými dažďami. Snahou vinohradníkov je dokázať uchrániť úrodu od týchto vplyvov. Vinotéka sa musí pred negatívnymi vplyvmi klimatických zmien na pestovanie hrozna a výrobu vína brániť iba rozšírením portfólia odrôd. Navrhujem v záujme vinotéky spolupracovať s takými vinármi, ktorí dokážu preklenúť nepriazeň klimatických zmien novými agrotechnickými postupmi, prípadne vysádzaním

vinohradov v lokalitách minimálne ovplyvnených takýmito zmenami. Podobne je potrebné zo strany vinotéky predstaviť svojim zákazníkom nové odrody vína, ktoré sa v súčasnosti v našich podmienkach nevyrábajú, ale je pravdepodobné ich uvedenie na trh v najbližších rokoch. Sú to odrody, s ktorými sme sa stretávali iba v stredomorí a dnes sa začínajú pestovať aj u nás (Malvasia). Prípadne sú to novo vyšľachtené odrody do týchto zmenených klimatických podmienok.

4.1.3 Predajný sortiment vo vinotéke

Každý majiteľ vinotéky musí dobre poznať trh s vínom v lokalite, v ktorej pôsobí. Navyiac musí poznať konkurenciu vo svojej lokalite a potom sa môže rozhodnúť pre značky a kvalitu vína, ktoré bude ponúkať. Okrem zavedených miestnych značiek, ktoré sú na trhu obľúbené musí prísť aj s niečím novým, aby sa od konkurencie odlíšil. Ponúkané víno musí pokrývať širokú cenovú škálu, aby dokázal uspokojiť veľké spektrum zákazníkov. Pretože aj jeden zákazník má pri rôznych príležitostiach rozličné požiadavky na kvalitu vína a teda aj cenu. A preto musí byť v sortimente aj tovar nadštandardnej kvality, pretože napríklad pri životných jubileách chcú zákazníci práve tento tovar.

Pri zaradení vinotéky do franchisingovej siete je potrebné nechať minimálne 15% zo sortimentu tovaru na výber majiteľa vinotéky, teda franchisanta. Tento tovar by mal predstavovať produkty miestnych vinárov alebo remeselníkov. Práve tento tovar pritiahne do vinotéky miestnych ľudí. Zostávajúcich 85% sortimentu tvorí tovar, ktorí je spoločný pre celú sieť, aby sa pri spoločných nákupoch mohla prejaviť výhoda siete – spoločný nákup v dobrých cenách, predaj osvedčených značiek.

Z rizík v oblasti ceny som navrhol tieto opatrenia

4.1.4 Náklady na prevádzku

Náklady na prevádzku veľmi úzko súvisia s atraktivitou polohy vinotéky. Čím je vinotéka bližšie ku centru mesta, prípadne k silnej obchodnej zóne, či peším zónam v okolí, tým je aj cena za prenájom vyššia. Má to súvis v tomto prípade s ľahkou dostupnosťou potenciálnych zákazníkov navštíviť vinotéku. Pri spolupráci s franchisingovou sieťou, musí budúci franchisant rešpektovať nejaké minimálne podmienky, ktoré musí spĺňať vinotéka. Vo všeobecnosti sú to hlavne veľkosť predajnej plochy, atraktívny vzhľad budovy zvonka a dostatočný počet parkovacích miest v tesnej blízkosti vinotéky. Môj

návrh na zadefinovanie týchto minimálnych podmienok je nasledovný. Predajná plocha by mala mať minimálne 80 m², a to z dôvodu dostatočného priestoru na vystavenie predávaného tovaru. Ďalej navrhujem, aby každý franchisant mal v tesnej blízkosti svojej vinotéky minimálne 3 parkovacie miesta, a to z dôvodu ľahšej manipulácie s nakúpeným tovarom. Tieto budú využívané aj pri prijímaní tovaru do predajne.

4.1.5 Kalkulácia ceny

Kalkulácia ceny odráža istý kompromis medzi nákladmi a tržbami. Lokality mimo centra mesta, prípadne v lokalitách s menšou kúpnu silou majú prevádzkové náklady nižšie, podobne aj náklady na pracovnú silu sú nižšie. Tam bude aj cena výsledného produktu priaznivejšia. Ovplyvní ju aj nižšia obchodná marža, s ktorou musí takáto prevádzka pracovať. Na druhej strane nižšia cena môže prilákať väčší počet zákazníkov, čím zasa porastú tržby a výsledný zisk tak nadobudne podobnú priaznivú hodnotu ako v prípadoch, kedy si vinotéka nastaví vyššiu maržu, avšak predá menej tovaru. Z tohto dôvodu navrhujem ponechať franchisantovi voľnú ruku pri nastavovaní obchodnej marže a cenotvorby produktu, aj napriek tomu, že bude mať vopred nastavené doporučené ceny produktov franchisingovej siete.

4.1.6 Deformovanie trhu vinármi

Výroba vína je náročná na investície, ale aj na obežný kapitál. Preto, často v záujme zlepšenia cash-flow, podľahnú vinári ponuke na jednorazový predaj väčšieho množstva vína konečnému spotrebiteľovi a to ešte vo výhodnej cene. V tomto prípade však poruší všetky distribučné cesty a práve aj vinotéka, ktorá možno kupujúcemu predstavila toto víno, prišla o svoj zisk. Takéto praktiky je možné odstrániť tak, že vinotéka DOM VÍNA bude spolupracovať iba s vinármi, ktorí budú mať jasnú cenovú politiku. Budú mať 3 cenníky. Jeden pre konečných spotrebiteľov. Druhý pre vinotéky a tretí pre distribútorov. Cena pre konečných spotrebiteľov odráža nielen výrobné náklady a primeraný zisk vinára, ale aj hodnotu značky, hodnotu za výnimočnosť vína a samozrejme distribučné náklady. Cenník pre vinotéky a distribútorov sa bude tvoriť ako zľava z ceny na základe objemu predaného vína. Podobne je potrebné aby vinotéka trvala na tom, že vinár vôbec nebude predávať víno konečnému spotrebiteľovi. Vinár je na to, aby víno vyrábal. Sieť

obchodníkov ho musí predávať. Až po akceptovaní takýchto pravidiel bude na trhu s vínom poriadok.

Z rizík v oblasti distribúcie som navrhol tieto opatrenia

4.1.7 Posilnenie distribučnej spoločnosti vstupom nového kapitálu

Pohyb voľného kapitálu aj do vinárskeho segmentu narastá s narastaním trhu s vínom. Je to buď do vinárstiev, alebo do distribučných spoločností. Navrhujem vinotéke ísť cestou vytvorenia franchisingovej siete. Ďalej uvádzam **silné stránky** vytvorenia franchisingovej siete vinoték..

- Overený koncept

Zvolený sortiment tovaru, forma a pravidlá predaja, v praxi overená koncepcia, exteriér a interier predajne, prístup ku zákazníkovi sú už na trhu overené a akceptované, takže riziko neúspechu je minimalizované. Počiatočné obdobie môže priniesť aj určitú neistotu, ale toto obdobie je kratšie, ako pri samostatnom podnikaní.

- Upevňovanie zavedenej obchodnej značky na trhu

Franchisant od vstupu na trh využíva imidž, vernostný systém, ale aj dobrú povesť a postavenie na trhu známej značky, čo mu prináša zákazníkov, súčasne zvyšuje tržby, výrazne uľahčuje začiatky podnikania a rýchlejšie rozvíja podnikanie

- Skupinový nákup u výrobcu optimalizuje predajnú cenu

Prístup k databáze dodávateľov franchisora umožňuje nákup tovaru vo výhodných cenách a v správnom logistickom nastavení

- Predaj vybraných značiek

Franchisor zásobuje všetky zmluvné prevádzky rovnakými značkami tovaru, čo dáva predpoklad, že zákazník vždy nájde svoj odľúbený tovar

- Školený personál

Vzdelávanie a tréningy personálu v prístupe ku zákazníkom je významným zjednocujúcim prvkom celej franchisi, navyše je nutné školením udržiavať vedomosti personálu o predávanom tovare a službách. Keďže školenie

a poradenský servis zabezpečuje franchisor, nebezpečenstvo nesprávneho zvládnutia situácie je minimalizované.

- Spoločná reklama

Neustálu starostlivosť o značku v celoštátnom, ale aj lokálnom rozsahu zabezpečuje franchisor formou zvyšovania povedomia značky franchisi, výrobkov a služieb franchisingového systému. Z imidžu veľkopodniku pod spoločnou ochrannou značkou potom profitujú všetci franchisanti

- Garancia rovnakej ceny

Na všetkých zmluvných miestach, čo podporuje budovanie dôveryhodnosti značky, čo vytvára dojem ďalšej prevádzky veľkopodniku

- Operatívne zásobovanie tovaru

Jednotný zásobovací systém znižuje náklady a zabezpečí optimálne zásobovanie tovarom všetkých franchisantov ako aj prípadný presun menej žiadaného tovaru od jedného franchisanta ku inému, u ktorého je tovar žiadaný

- Eliminácia zlých podnikateľských rozhodnutí

Plynúcich z nedostatku skúseností alebo nesprávneho úsudku začínajúceho podnikateľa

4.1.8 Vzmáhajúci sa predaj tovaru (vína) cez e-shop

Vzhľadom na rozmáhajúci sa trend predaja tovarov cez online obchody, navrhujem, aby sa umožnilo každému členovi franchisingovej siete, ktorý bude mať záujem vytvoriť si vlastný online obchod. Tento obchod musí mať vopred stanovené pravidlá, ktoré musí spĺňať každý člen siete. Jedná sa predovšetkým o cenu produktov spoločných pre celú sieť, ktorá musí byť vo všetkých prípadoch rovnaká, aby si franchisanti v online obchode vzájomne nekonkurovali. Toto nariadenie sa nebude vzťahovať na ceny lokálnych produktov jednotlivých vinoték. Pre lepšie využitie vyjednávacej sily franchisingovej siete navrhujem, aby sa používala pre celú franchisingovú sieť jediná kuriérska spoločnosť z dôvodu dojednania výhodnejšej ceny prepravy tovaru.

4.1.9 Otváranie prevádzky franchisy v závislosti od kúpnej sily v lokalite

Pri otváraní novej prevádzky je vždy veľmi dôležité monitorovať či nie je daná lokalita už preplnená rovnakými prevádzkami. Preto navrhujem pri nových žiadostiach o uvedenie novej prevádzky franchisingovej siete vždy citlivo posúdiť aktuálny stav lokality. V prípade veľkej koncentrácie vinotiek v jednej lokalite i napriek vysokej kúpnej sile obyvateľstva môže dôjsť ku tlaku na pokles cien. Na tento stav bude treba vždy žiadateľa o zaradenie do franchisingovej siete dôrazne upozorniť na zvýšené riziko spojené s tlakom na cenu tovaru. Z predošlých vypracovaných analýz som dospel k záveru, že najlepšia voľba na vytvorenie novej franchisingovej prevádzky by bola v mestách Nitra a Banská Bystrica. Je to z dôvodu ich dobrej kúpnej sily obyvateľstva, súčasne aj s ich relatívne nízkym počtom vinotiek.

4.1.10 Otvárania franchis v závislosti od tradície v konzumovaní vína

Spotreba vína v oblastiach jeho výroby sa v rámci našej krajiny už dlhodobo udržiava na vysokej úrovni. Otváranie nových vinotiek v týchto lokalitách nie je problémové a je závislé iba od kúpnej sily obyvateľov. Preto je možné otváranie nových vinotiek v mestách južného Slovenska s vyvinutým turistickým ruchom odporučiť. Vinoteka franchisingovej siete by bola určite prínosom ku spetreniu sortimentu vína. Nedávna minulosť tieto tradičné miesta spotreby rozšírila o nové lokality, v závislosti na kúpnej sile obyvateľstva a kvalite gastronómie týchto lokalít. Od začiatku nového tisícročia sa aj severné Slovensko, v ktorom sa v minulosti víno takmer nekonzumovalo, stáva významnou lokalitou spotreby vína. Takže odporúčam otvárať franchisingové pobočky aj týchto netradičných miestach spotreby vína. Sú to hlavne mestá nad 30 tis. obyvateľov a mestá so silným turistickým ruchom.

Z rizík v oblasti propagácie som navrhol tieto opatrenia

4.1.11 Zdravotné riziká – propaganda

Dnešná doba je charakterizovaná využívaním informácií z rôznych zdrojov, najmä sociálnych sietí. Informácie tu uverejňované sú väčšinou pravdivé, ale nájdu sa v nich aj provokujúce názory. O vplyve vína na ľudí sa objavujú iba pozitívne informácie. Je však potrebné zo strany vinoteky neustále sledovať aspoň niektoré diskusie a hodnotiť úroveň

informácií a byť prípadne pripravený reagovať na nové témy, diskutované na siet'ach. Je však potrebné držať sa hlavne „starých právd“ ktoré hovoria napríklad o „francúzskom paradoxe“. Ten hovorí o tom, že Francúzi síce jedia masťnú stravu, avšak popri tom popíjajú červené víno, a preto majú málo infarktov.

4.1.12 Propagácia predaja vína a franchising

Propagácia predaja vína má veľký zmysel hlavne pri otvorení novej prevádzky. Zoznámenie sa zákazníkov s predajňou, jej sortimentom je dôležité pre to, aby si zapamätali lokalitu predajne a zároveň aj značku predajne, ktorá bude v tomto prípade súčasťou franchisingovej siete. Po spustení prevádzky navrhujem zorganizovať viackrát degustácie z ponúkaného sortimentu vína za účasti vinárov. Takisto v tejto predajni navrhujem propagáciu vína týždňa, ktoré bude predávané s minimálnou maržou vinára aj vinotéky. Je to z dôvodu zaujať čo najväčší počet možných kupujúcich. Ďalej navrhujem, aby franchisor previedol billboardovú reklamnú kampaň v lokalite novo otvorenej vinotéky zameraný na reklamu mena značky franchisy. Táto reklama bude hraená z paušálnych ročných platieb členov siete franchisy franchisorovi.

4.1.13 Nový marketing vinárov – vínne cesty

V zásade sa jedná o pozitívnu snahu vinárov propagovať víno, vinárstvo konečnému spotrebiteľovi. Rizikovým faktorom je však predaj vína s dopravou do domu kuriérskou spoločnosťou počas týchto akcií. Znova je to porušenie distribučných pravidiel j. predaj vína u vinára. Vinotéka musí takéto aktivity vinára jednoznačne odmietnuť a žiadať na vínnych cestách iba prezentovať pivnicu, vinohrady ale predaj vína nespájať s týmito aktivitami.

5 ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo na základe teoretických východísk a prevedených analýz súčasného stavu a rizík navrhnúť zmenu marketingových nástrojov konkrétneho podnikateľského subjektu.

V úvode tejto práce som opísal teoretické východiská , ktoré som následne použil pri spracovávaní analytickej časti. Ako prvé som zdefinoval súvisiace pojmy ohľadne franchisingu, ktoré tvorili podklad pre hlbšie rozpracovanie problematiky. Následne som využil teoretické poznatky v rámci marketingu a riadenia rizík, ktoré som uplatnil pri analýze súčasného stavu vinotéky.

V analytickej časti som opísal súčasný stav vinotéky pomocou metódy SLEPT, Porterovej analýzy a marketingového mixu, ktoré boli podkladom pre vypracovanie SWOT analýzy. V analytickej časti som sa taktiež zaoberal možnými rizikami, ktoré by mohli nastať pri predaji vína aj formou franchisingovej siete a súčasne by mohli negatívne vplývať na chod vinotéky .

V poslednej – návrhovej časti diplomovej práce som analyzoval možné riziká prevádzky vinotéky, ako aj vinotéky zapojenej vo franchisingovej sieti a súčasne navrhol opatrenia pre minimalizáciu týchto rizík na chod a prevádzku vinoték.

Vytvorenie franchisingových sietí predstavuje pre vinotéku nové možnosti rozvoja podnikania na trhu s vínom. V tejto práci som popísal najväčšie možné riziká. A pevne verím, že po jej predložení majiteľom vinotéky, bude táto práca tvoriť základ pre ďalší rozvoj podnikania.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BANKY. 2018. Ako sa zmenila spotreba potravín Slovákov od vzniku SR?. *Banky.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://banky.sk/ako-sa-zmenila-spotreba-potravin-slovakov-od-vzniku-sr/>

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOZPINFO. 2009. Proces komplexního posouzení rizik v kontextu integrace systémů managementu *Bozpinfo.cz* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/josra/proces-komplexniho-posouzeni-rizik-v-kontextu-integrace-systemu-managamentu>

CORNER. 2018. O spoločnosti. *Corner.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.corner.sk/#uvod>

DOBRENOVINY. 2016. Liter vína či päť pív denne je v poriadku, tvrdí popredný vedec. *Dobrenoviny.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.dobrenoviny.sk/c/74125/liter-vina-ci-pat-piv-denne-je-v-poriadku-tvrdi-popredny-vedec>

ELLIS, D. J., P. P. Jr. PEKAR., 1979. Franchising: friend or foe?, In: *Strategy&Leadership*, Vol. 7, No. 1, pp. 11-35

ETREND. 2015. Napite sa vína, pečeň sa poteší. *Etrend.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://restauracie.etrend.sk/restauracie-vino/napite-sa-vina-pecen-sa-potesi.html>

EUROEKONOM. 2015a. Analýza konkurencie. *Euroekonom.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analyza-konkurencie/>

EUROEKONOM. 2008b. Internet – charakteristika a možnosti v marketingovej stratégii. *Euroekonom.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/marketing/strategicky-marketing/internet-charakteristika-a-moznosti-v-marketingovej-strategii/>

EUROEKONOM. 2015c. Marketing: Komunikačný systém a nástroje komunikačného mixu. *Euroekonom.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: http://www.euroekonom.sk/komunikacnz/szstem/a/nastroje/komunikacneho/mixu/#_ftn4

FAKULTA PODNIKATELSKÁ VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ. *Marketingový plán*. Brno: Fakulta podnikatelská, 2016.

FORET, M., 2012. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, VIII, 184s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, M., 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, M., P. PROCHÁZKA a T. URBÁNEK., 2005. *Marketing: základy a principy*, Brno: Computer press, 2003. Praxe manažera (Computer Press), ISBN 8072268880.

FRANCHISING. 2018. Obchodné centrá pomáhajú rozvoju franchisingu. *Franchising.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://franchising.sk/clanek/2099/obchodne-centra-pomahaju-rozvoju-franchisingu/>

FSSR. 2018. Spotrebná daň z alkoholických nápojov. *Financnasprava.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.financnasprava.sk/sk/podnikatelia/dane/spotrebne-dane/spotrebne-dane-alkoholicke-n#SadzbaSpotrebnejDaneInf>

GFK. 2015. Kúpna sila Slovákov dosahuje viac ako polovicu európskeho priemeru. *Gfk.com* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/sk/insights/news/kupna-sila-slovakov-dosahuje-viac-ako-polovicu-europskeho-priemeru/>

HANZELKOVÁ, A., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, xv, 159 s. ISBN 9788074004551.

- HESKOVÁ, M. a P. ŠTARCHOŇ., 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- HORÁKOVÁ, H., 2003. *Strategický marketing*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0447-1.
- JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ., 2000. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9995-0.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KARLÍČEK, M. a kol., 2013. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK., 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualizované vydání. Praha: EUPRESS. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KORÁB. V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ., 2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER., 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG., 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, P., 2007. *Marketing Management*. 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1359-4.
- KOTLER, P., 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: ARTERIT, Audio digest management.
- KUSÁ, A. a V. PIZZA., 2012. *Marketingové analýzy a strategie*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda FMK. ISBN 978-80-8105-427-3.

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MÁLEK, J., 2014. *Risk management*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2062-9.

MCDONALD, M. a H. WILSON., 2012. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.

MINIMALNAMZDA. 2018. Priemerná mzda Rok: 2017 a 2018. *Minimalnamzda.sk* [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.minimalnamzda.sk/priemerna-mzda.php>

MSSR. 2018. Elektronická zbierka zákonov Slovenskej republiky. *Slov-lex.sk* [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/ezz>

MONTAGU, D., 2002. Franchising of health services in low-income countries. *Health policy and planning*, Vol. 17, No. 2, pp. 121-130.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4780-4.

NASEOBCE. 2018. Mestá – Tabuľka podľa počtu obyvateľov. *Naseobce.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://naseobce.sk/mesta-a-obce/tabulky-miest/pocet-obyvateľov>

ORSR. 2018. Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Žilina. *Orsr.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://orsr.sk/vypis.asp?ID=11714&SID=5&P=0>

PAS. 2018. Podnikatelia žiadajú od vlády ambicióznejšie ciele pri zlepšovaní podnikateľského prostredia. *Alianciapas.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://alianciapas.sk/2018/04/09/>

PODNIKAJTE. 2018. Porovnanie platobných brán na Slovensku. *Podnikajte.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/3518/category/informacne-technologie/article/porovnanie-platobnych-bran.xhtml>

PORTER. M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria publishing. ISBN 80-85605-11-2.

- PRAVDA. 2017. Úverová bublina na Slovensku rastie. *Pravda.sk* [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/435258-uverova-bublina-rastie/>
- PROVINO. 2018. Hlavná stránka. *Provino.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.provino.sk/>
- RAIS, K. a R. DOSKOČIL, 2007. *Risk management*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN: 978-80-214-3510-0.
- ŘEZNÍČKOVÁ, M., 2009. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-174-1.
- ŘEZNÍČKOVÁ, M., 2004. *Franchising - podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-894-0.
- SBAGENCY. 2017. Analýza rodového a vekového zloženia fyzických osôb – podnikateľov v roku 2016. *Sbagency.sk* [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/pictures/rodove_a_vekove_zlozenie_fo_2016_final.pdf
- SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA., 2006. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS., 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024716674.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS., 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. A aktualiz. Vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SSÚ. 2018a. Spotreba potravín v SR. *Statistics.sk* [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/searchCenter/!ut/p/z1/7VTBlpowFP0VN2xJEBRndoDW0cNRB8qMsPEEyCBjJJSA1v5NP6Cf0JU_1oRMp3raqssuygHyeO_el5d3E0AEliAq0C7PUJ3TAhH-HUb9lTO2HgZThXDgjntwYj0E3t2jrs-HBnhuAY_mZGDbmgUHM28EJx-txdibGho0eiC6hX8BIPjwL5cFL_Ohpd82_4UJrvKjS5C2gmtrmIloIzSW7V7XdXmvQAXu93s1j7dqQrcKJLRumAIZRIWyBtGnBlcHsCybmOSb49ckRx1W0rrCcXH8nqw7wka747fi5oyEJohgsGQbEPKWmKsnd_EmaeAZ0DKntr3oD_U57ANfLKktwW-yDDOxV0YFiglOVx4uUlzxHBzCaFMI2KFFjYt6RlN8Hk1oiSfp7753j6KZtqJ1uwTFm

AhD0XRLjE-

K5vQUzdJwvTlwB_ySVvQVS0jXEWOKWVLlpSjtNiZkPKQrmi1wsKxaXyPh9kjGr
OEO1TzgGMKHBCklrG7K4i1-d1pCnpzPzZ8P-

5KJId8i3rfW4qDWkEuXcqWQIWqWv5xlS09zcQlbKVsvVclSLddd-fPAc0b-

eSsSgiqcOgQxdppEJChpVSPyM0NbhOqLtwSaQyFL8ktCEJ6w_JbVcXiM68WBn0EI
33X8L-A_I2BT5SCUECnWvfyD8BBBB9pckbaz4E6C685zXqR0_8ezLQ-

wTBve8GPi4IPYLeU2CIllfO2Rnfsym_V253f2A2YzEoc!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9n
QSEh/#Z7_VLP8BB1A08UR40A7JBBP6D3O06

SSÚ. 2018b. Hustota obyvateľstva SR. *Statdat.statistics.sk* [cit. 2018-01-03]. Dostupné z:

[http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0002C1D5091C42EBBE6186087F5F6CF7%22)&ui.name=Hustota%20obyvate%20C4%BEstva%20-)
[bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i0002C](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0002C1D5091C42EBBE6186087F5F6CF7%22)&ui.name=Hustota%20obyvate%20C4%BEstva%20-)
[1D5091C42EBBE6186087F5F6CF7%22\)&ui.name=Hustota%20obyvate%20C4%BEstva](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0002C1D5091C42EBBE6186087F5F6CF7%22)&ui.name=Hustota%20obyvate%20C4%BEstva%20-)
[%20-](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0002C1D5091C42EBBE6186087F5F6CF7%22)&ui.name=Hustota%20obyvate%20C4%BEstva%20-)

[%20SR%2C%20oblasti%2C%20kraje%2C%20okresy%2C%20mesto%2C%20vidiek%20%5Bom7015rr%5D&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2Fcognosext%2Fcps4%2Fportlets%2Fcommon%2Fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i0002C1D5091C42EBBE6186087F5F6CF7%22)&ui.name=Hustota%20obyvate%20C4%BEstva%20-)

TUL. 2015. Popis analýzy stromu událostí Aplikace metody ETA. *Slideplayer.cz* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3009638/>

TERAZ. 2017a. Výkonnosť a produktivita Slovenska v porovnaní s EÚ sa nezlepšuje. *Teraz.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/nbs-vykonnost-a-produktivita-slovenska-s/289360-clanok.html>

TERAZ. 2017b. Podnikateľské prostredie na Slovensku sa v 2. štvrtroku opäť zhoršilo. *Teraz.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/podnikatelske-prostredie-na-slovensku-zh/282377-clanok.html>

TERAZ.SK 2017c. Miera inflácie dosiahla v júni 2017 hodnotu jedno percento. *Teraz.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/su-sr-harmonizovana-miera-inflacie/270790-clanok.html>

- TICHÝ, M., 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ., 2011. *Marketing: Od myšlenky k realizaci*, 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.
- TUPÝ, M., Interview. DOMVÍNA, P. O. Hviezdoslava 8, Žilina. 11.11.2017.
- TUPÝ, M., Interview. DOMVÍNA, P. O. Hviezdoslava 8, Žilina. 11.03.2018.
- URBÁNEK, T., 2010. *Marketing*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-17-2.
- VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Grada, 268s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VINOHRUSKA. 2014. O spoločnosti. *Vinohruska.sk* [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <https://www.vinohruska.cz/vino-hruska.html>
- VYAKARNAM, S. a W. J. LEPPARD., 1998. *Plánování podnikatelských strategií*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-7169-533-5.
- WEBNOVINY. 2018. Minimálna mzda na Slovensku stúpa na 480 eur. *Webnoviny.sk* [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.webnoviny.sk/minimalna-mzda-na-slovensku-stupa-na-480-eur/>
- WINELOVERSCLUB. 2018. Portfólio. *Wineclub.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.wineclub.sk/portfolio>
- ZAMAZALOVÁ, M. a kol., 2010. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-115-44.
- ZAMAZALOVÁ, M., 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZONES.SK. 2018. Charakteristika zložiek makroprostredia, v ktorom pôsobia reklamné agentúry na Slovensku. *Zones.sk* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.zones.sk/studentske-prace/zurnalistika/3974-charakteristika-zloziek-makroprostredia-v-ktorom-posobia-reklamne-agentury-na-slovensku/>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Dodávateľsko-odberateľské vzťahy nepriamej distribučnej cesty.....	22
Obrázok 2 Dodávateľsko-odberateľské vzťahy nepriamej distribučnej cesty.....	22
Obrázok 3 Porterov model pôsobenia konkurenčných síl	30
Obrázok 4 SWOT analýza	33
Obrázok 5 Matica rizík	40
Obrázok 6 Prepojenie stromu udalosti a stromu poruchových stavov.....	41
Obrázok 7 Logo vinotéky	45
Obrázok 8 Organizačná štruktúra vinotéky DOM VÍNA	46
Obrázok 9 Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.12.2017.....	52
Obrázok 10 Marketingový prieskum predaja v DOM VÍNA	Chyba! Záložka nie je definovaná.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Základné pojmy.....	13
Tabuľka 2 Porovnanie "4P" a "4C"	19
Tabuľka 3 SWOT matica.....	32
Tabuľka 4 Hustota obyvateľstva SR v roku 2017	48
Tabuľka 5 Hustota obyvateľstva SR v mestách a na vidieku v roku 2017.....	48
Tabuľka 6 Veková štruktúra fyzických osôb - podnikateľov v roku 2016 podľa pohlavia - podnikatelia spolu a podnikatelia začínajúci v roku 2016.....	49
Tabuľka 7 SWOT analýza	75
Tabuľka 8 Vyhodnotenie vzájomných vzťahov	76
Tabuľka 9 Výsledná SWOT matica.....	77
Tabuľka 10 Matica rizík vinotéky DOM VÍNA	84

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Kúpna sila na obyvateľa podľa regiónov	49
Graf 2 Veľkosť miest podľa počtu obyvateľov	50
Graf 3 Mzdy na Slovensku za určité roky	53
Graf 4 Počet obyvateľov na jednu vinotéku	61
Graf 5 Nákup vína podľa cenovej relácie v %.....	67
Graf 6 Požiadavka na slovenské víno podľa cenovej relácie v %	67
Graf 7 Nákup vína známej značky podľa cenovej relácie	68
Graf 8 Distribúcia vína vinotéky DOM VÍNA	69