

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102002/I/2019/36086129769201412

**MARKETING VYBRANEJ PREVÁDZKY**

**Diplomová práca**

**2019**

**Bc. Alexandra Ďuricová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**MARKETING VYBRANEJ PREVÁDZKY**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** Marketingový a obchodný manažment

**Študijný odbor:** Obchod a marketing

**Školiace pracovisko:** Katedra marketingu

**Vedúci diplomovej práce:** Ing. Róbert Rehák, PhD.

**Bratislava 2019**

**Bc. Alexandra Ďuricová**



### **Čestné vyhlásenie**

**Touto cestou čestne vyhlasujem, že záverečnú diplomovú prácu Marketing vybranej prevádzky som vypracovávala výhradne samostatne a taktiež som uviedla všetku použitú literatúru.**

**Dátum:**

.....

Podpis

## **Pod'akovanie**

Moje veľké poďakovanie patrí vedúcemu bakalárskej práce Ing. Róbertovi Rehákovi, PhD. za jeho ochotu a trpezlivosť pri riešení mojich otázok a taktiež za hodnotné rady a komentáre, ktoré mi boli veľmi nápomocné pri písaní mojej diplomovej práce. Taktiež by som sa chcela poďakovať majiteľom vinárne Paleta – Karloveská vináreň, ktorí mi umožnili vypracovať svoju praktickú časť práve na ich vinárničke a poskytli mi všetky potrebné informácie.

## **ABSTRAKT**

ĎURICOVÁ, Alexandra: *Marketing vybranej prevádzky*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; katedra marketingu. - Vedúci záverečnej práce: Ing. Róbert Rehák, PhD. - Bratislava: OF EU, 2019, 71 s.

Cieľom záverečnej práce je zamerať sa na marketing vybranej prevádzky s koncentráciou na marketingové analýzy. Pre diplomovú prácu sme si vybrali podnik Paleta – Karloveská vináreň. Čiastkovým cieľom tejto práce je pomocou vypracovania marketingových analýz vybraného podniku vyhodnotiť jeho aktuálny stav. Následne na základe získaných informácií navrhnúť a odporučiť marketingové aktivity, ktoré by jeho situáciu na trhu zlepšili. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 3 grafy a 7 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná analýze súčasného stavu riešenej problematiky doma i v zahraničí a vymedzeniu pojmov ako marketing, marketingové prostredie, marketingový mix a marketingové analýzy, kde sme si priblížili PEST analýzu, SWOT analýzu a Porterov model piatich konkurenčných síl. V druhej časti je charakterizovaný hlavný cieľ a jeho čiastkové ciele. V ďalšej časti záverečnej práce je charakterizovaný objekt skúmania a metóda skúmania. Záverečná kapitola sa zaoberá vypracovaním marketingových analýz, pričom sme tieto analýzy aplikovali na vybranú prevádzku. Výsledkom riešenia danej problematiky je zhodnotenie aktuálneho stavu vybraného podniku a odporúčania, ktoré by pomohli posilniť a zlepšiť jeho situáciu na danom trhu.

**Kľúčové slová:** marketing, marketingový mix, marketingové prostredie, PEST analýza, SWOT analýza, Porterov model

## **ABSTRACT**

ĎURICOVÁ, Alexandra: Marketing in a selected business. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of marketing. – Tutor : Ing. Róbert Reháč, PhD. - Bratislava: OF EU, 2019, 71 p.

The goal of diploma thesis is to analyse marketing strategies of choosen company Paleta – Karloveská vináreň. Based on provided information by the company we have done several marketing analyses, for example marketing mix, PEST and SWOT analyses and Porter model. On bases on resultes we have provided recommendations to the company so how to improve their marketing processes. The diploma thesis is devided to 4 chapters and it contains of 3 charts and 7 tables. The first chapter defines theoretical background of marketing as such, marketing environment, marketing mix and used marketing analyses. Second chapter states the main and partial goals of the thesis. Third chapter explains the used methods and characterized of choosen company. Fourth chapter is the research part of the thesis. Where we analysed given data with the help of choosen formulas. In the end we provided the results of our analyses and gave advices to the choosen company in order to improve its current marketing processes.

**Keywords:** marketing, marketing mix, marketing environment, PEST analyses, SWOT analyses, Porter model

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	10
<b>1 Súčasný stav problematiky doma i v zahraničí</b> .....	12
1.1 Charakteristika marketingu .....	12
1.1.1 Marketingový mix .....	13
1.1.2 Marketingové prostredie .....	15
1.2 Situačné analýzy v marketingu .....	19
1.2.1 PEST analýza .....	23
1.2.2 Porterov model piatich konkurenčných síl .....	25
1.2.3 SWOT analýza .....	30
<b>2 Cieľ práce</b> .....	34
<b>3 Metodika práce</b> .....	35
3.1 Charakteristika vinárne Paleta – Karloveská vináreň .....	36
<b>4 Výsledky práce a diskusia</b> .....	39
4.1 Marketingový mix .....	39
4.1.1 Produkt .....	39
4.1.2 Cena .....	43
4.1.3 Marketingová komunikácia .....	48
4.1.4 Distribúcia .....	52
4.2 PEST analýza .....	53
4.2.1 Politické a legislatívne prostredie .....	53
4.2.2 Ekonomické prostredie .....	55
4.2.3 Sociálne prostredie .....	56
4.2.4 Technologické prostredie .....	57
4.3 Porterov model piatich konkurenčných síl .....	58
4.3.1 Ohrozenie novými konkurentmi .....	58
4.3.2 Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi .....	58
4.3.3 Vyjednávacia sila odberateľov .....	59
4.3.4 Vyjednávacia sila dodávateľov .....	60
4.3.5 Hrozba substitútov .....	60
4.4 SWOT analýza .....	60

4.4.1	Silné stránky .....	61
4.4.2	Slabé stránky.....	61
4.4.3	Príležitosti.....	62
4.4.4	Hrozby .....	62
4.4.5	Vypracovanie SWOT analýzy .....	63
4.5	Závery a odporúčania.....	64
	<b>Záver</b> .....	<b>68</b>
	<b>Zoznam použitej literatúry</b> .....	<b>69</b>

## Úvod

Marketing je jedna z najdôležitejších činností, ktoré môže podnik vykonávať. Nielen preto, že pomocou marketingu môže zvýšiť povedomie o svojej značke, ale taktiež môže zvýšiť predaj, budovať postavenie podniku na trhu ale aj vytvárať vzťahy so zákazníkmi. Marketing je tiež veľmi užitočný pri vzdelávaní zákazníkov. Podnik síce detailne pozná svoj produkt, no pozná aj svojich zákazníkov? Aby boli zákazníci presvedčení o kúpe daného produktu, musia mať najskôr pochopenie pre to, na čo im daný produkt bude slúžiť a ako funguje. Marketing je najúčinnnejším spôsobom, ako svojim zákazníkom zábavným a zaujímavým spôsobom vyjadriť hodnotu daného produktu.

Je preto dôležité aby každý podnik mal správne nastavenú marketingovú stratégiu a aby využíval vhodné marketingové nástroje a aktivity. Podnik by sa mal preto zamerať na rôzne marketingové analýzy, ktorých výsledkom sú práve marketingové stratégie a nástroje. My sa v diplomovej práci budeme koncentrovať práve na tieto marketingové analýzy, na základe ktorých vyhodnotíme aktuálny stav podniku, vybraného konkrétne pre túto prácu.

Diplomová práca je rozčlenená do 4 kapitol. Súčasný stav problematiky doma i v zahraničí, cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania a poslednou kapitolou sú výsledky práce a diskusia.

V prvej kapitole sa budeme v teoretickej rovine venovať analýze súčasného stavu riešenej problematiky doma i v zahraničí. Taktiež si definujeme pojmy ako marketing, marketingový mix, marketingové mikroprostredie a makroprostredie a bližšie sa budeme venovať situačným analýzám ako sú PEST analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl a SWOT analýza.

Druhá časť sa zaoberá definovaním primárneho cieľu a taktiež čiastkovými cieľmi. Na splnenie cieľov nám ako východisko bude slúžiť práve teoretické a metodologické spracovanie tejto diplomovej práce.

Tretia časť zahŕňa metodiku práce a metódy skúmania. Získané teoretické poznatky sme sa rozhodli aplikovať na vopred vybranej vinárni Paleta – Karloveská vináreň v Karlove Novej Vsi. V tejto tretej časti si ju bližšie charakterizujeme. Zameriame sa na lokalitu, v ktorej sa vináreň nachádza, ale aj na exteriér a interiér vinárne, na jej sortiment

či zamestnancov, spôsob fungovania vinárne či stručne si zanalyzujeme jej najväčších konkurentov. Charakteristiku vinárne doplníme o pár fotografií, aby sme si ju vedeli lepšie predstaviť. V tejto časti si ďalej stanovíme účel prieskumu, teda naše primárne ale aj čiastkové ciele. Postupne prejdeme k metóde skúmania. Náš primárny cieľ sa pokúsime dosiahnuť prostredníctvom vybraných teórií marketingových analýz a vybraných marketingových stratégií, ktorými sú marketingový mix, marketingové prostredie, SWOT analýza, PEST analýza, či Porterov model piatich konkurenčných síl.

Posledná záverečná kapitola obsahuje vypracované vybrané marketingové analýzy a marketingové stratégie. Vyhodnotenie výsledkov z vypracovaných marketingových analýz a stratégií. Zhodnotíme, či má podnik na základe vybraných analýz vhodne nastavenú marketingovú stratégiu podniku.

# 1 Súčasný stav problematiky doma i v zahraničí

## 1.1 Charakteristika marketingu

Marketing začal postupne vznikať pred niekoľkými rokmi v Spojených štátoch amerických ako reakcia na situáciu, kedy ponuka začala prevládať nad dopytom. Od vtedy sa ľudia začali s týmto pojmom stretávať čoraz častejšie. Neskôr na konci päťdesiatych rokov 20. storočia sa táto forma myslenia začala objavovať aj v západnej Európe. Toto bolo obdobie, kedy sa začali odborníci zaujímať o termín marketing a taktiež s tým súviseli pojmy ako spotrebiteľ či zákazník. Kľúčovú úlohu zohrávajú v marketingu aj tieto dva pojmy. Je podstatné ich rozlišovať. Predstavujú dominantné prvky pri rôznych marketingových úvahách či pri prijímaní rozhodnutí marketingového manažéra.<sup>1</sup>

V dnešných časoch sa marketing predovšetkým zameriava na vytváranie hodnôt pre zákazníkov a budovanie profitujúcich vzťahov so zákazníkmi. Začína s porozumením spotrebiteľských potrieb a želaní. Pomáha podnikom určiť, ktoré cieľové trhy môže najlepšie využiť na to aby mohol rozvíjať svoju ponuku a tak sa udržať a rásť v povedomí spotrebiteľov čo najdlhšie. Ak podnik robí tieto veci dobre a zodpovedne, snaha sa mu vráti v podobe odmeny z hľadiska podielu na trhu, zisku či lojality zákazníkov. Marketing je oveľa viac ako len jedna z funkcií obchodu. Je to filozofia, podľa ktorej sa riadi celý podnik. Marketingové oddelenie ako také nemôže vytvoriť hodnotu pre zákazníkov ani vybudovať profitujúce vzťahy so zákazníkmi bez podpory ostatných oddelení podniku. Všetky oddelenia podniku musia spolu vytvárať koncept, ktorý zastáva rovnaké hodnoty, názory a tak podnik dokáže jednoduchšie prijímať rozhodnutia o tom, aké produkty predávať aby uspokojil potreby zákazníkov, aké ceny si nastaviť či aký spôsob komunikácie zvolíť. Marketing musí úzko spolupracovať s ostatnými oddeleniami

---

1 KITA, Jaroslav a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition spol. s r.o., 2010. 13 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

spoločnosti aby tak vytvoril určitú hodnotu pre zákazníkov a vyhovel tak ich potrebám či želaniam.<sup>2</sup>

Marketing sa pokladá za jednu z nevyhnutných častí podnikania. S určitosťou môžeme tvrdiť, že marketing v dnešných časoch má diametrálne rozličnú štruktúru, metódy či postupy ako v dobe, kedy vznikol. Marketingová podstata sa však ani za tie roky nezmenila. Marketing teda chápeme ako „spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú.“<sup>3</sup>

### 1.1.1 Marketingový mix

Keď hovoríme o marketingových metódach, tak jedna z najznámejších, ktorá neodmysliteľne patrí k marketingu je marketingový mix. Zároveň ju pokladáme za jednu z najdôležitejších. Pokiaľ nemáme na začiatku podnikania definitívne a jasne určené zložky marketingového mixu, neodporúča sa ani ďalej v podnikaní pokračovať, pretože by to pre podnik mohlo byť doslova likvidačné. Od zreteľne definovaného marketingového mixu sa odvíja nie len celý marketing ale aj ostatné činnosti podnikania. Táto metóda je zložená zo štyroch zložiek, ktorými sú produkt (product), cena (price), marketingová komunikácia promotion, distribúcia (place). Zvykneme ju označovať aj ako metóda 4P. Pri správnom nastavení a prepojení týchto štyroch atribútov môžeme vytvoriť koncept úspešného marketingu a tak rozhodnúť o raste a napredovaní nášho podnikania.

*Produkt* (product) je v podstate čokoľvek, čo môžeme poskytnúť zákazníkovi na trhu aby sme uspokojili ich hmotné i nehmotné potreby. Môžeme sem teda zaradiť aj službu. Ak výrobcovia či obchodníci chcú aby sa ich produkt alebo služba predávali a bol po nich dopyt zo strany zákazníkov, je dôležité, aby spĺňali vopred určené normy a parametre či už v oblasti kvality, balenia tovaru alebo poskytovania služieb.

*Cena* (price) je hodnota tovaru alebo služby, ktorú si vo väčšine prípadov nastaví sám predávajúci. Závisí od výrobných nákladov, nákupnej ceny či obchodnej prirážky. Cena tovaru alebo služby dokáže veľmi ovplyvniť nákupne rozhodovanie zákazníkov.

---

2 KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. Pearson Education, 2010. 637 s. ISBN 978-01-3700-669-4.

3 KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. 2 s. ISBN 80-08-02042-3.

Preto by mala byť primeraná kvalite produktu či služby, pretože ak by bola príliš vysoká v pomere ku kvalite, je pravdepodobné, že zákazníci daný produkt nebudú kupovať a veľmi rýchlo prejdú ku konkurencii, ktorá im ponúkne adekvátnu cenu produktu.

*Marketingová komunikácia* (promotion) predstavuje propagáciu produktu. Spôsob akým bude odkomunikovaný produkt zákazníkom. Ktorými marketingovými médiami či marketingovými kanálmi sa dostane k zákazníkom. Jej úlohou je predovšetkým vytvoriť taký obsah a formu reklamy, ktorá by zaujala zákazníkov a presvedčila ich o tom, že daný produkt je pre nich ten najvhodnejší.

*Distribúcia* (place) „zabezpečuje priestorové hľadisko priblíženia produktu k spotrebiteľovi s cieľom zvýšiť príležitosti na nákup (urobiť ich ľahko dostupnými).“<sup>4</sup> Hlavnou podstatou distribúcie je prostredníctvom distribučných kanálov zabezpečiť, aby sa tovar dostal od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi. Distribúcia zahŕňa balenie tovaru, skladovanie, dopravu či samotné dodanie tovaru. Dôležité je aby produkt či služba boli poskytnuté v správnom čase na správnom mieste a v správnom množstve.

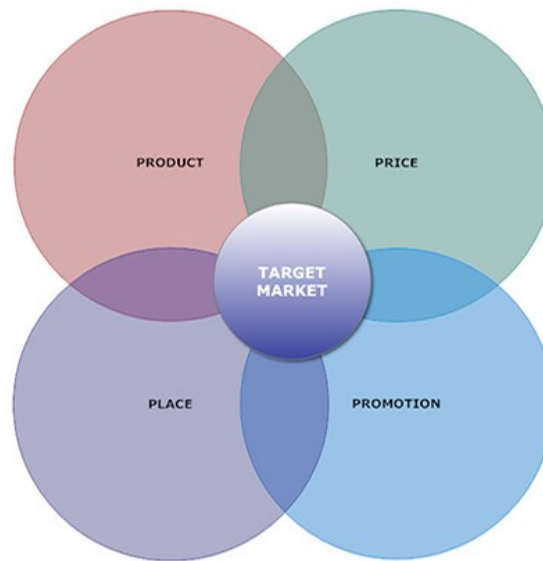
„Pojem mix zdôrazňuje, že sa nepoužíva izolovane len jeden z nástrojov, ale že ide o ich integráciu a koordináciu: Ak má produkt príliš vysokú cenu, alebo je zle distribuovaný, resp. nedostatočne známy, nepredá sa, dokonca ani vtedy, ak má vynikajúce vlastnosti. Rozširovaním aplikácie marketingu do rôznych oblastí sa zvyšuje aj počet nástrojov marketingového mixu, napríklad o ľudí a procesy, prípadne základné nástroje marketingového mixu sa členia na produktový mix, cenový mix, distribučný mix a komunikačný mix.“<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> KITA, Jaroslav a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition spol. s r.o., 2010. 30 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

<sup>5</sup> KITA, Jaroslav a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition spol. s r.o., 2010. 30 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

Obrázok č. 1: Marketingový mix a jeho nástroje



Zdroj: <http://marketingmix.co.uk/>

Táto marketingová koncepcia je však chápaná z pohľadu podniku. Ak by sme sa chceli zamerať na zákazníka tak je dobre využiť jeho alternatívnu koncepciu a to marketingový mix 4C, ktorý je chápaný z pohľadu zákazníka. Je zameraný na ho potreby a faktory, ktoré jeho nákupne správanie ovplyvňujú. Medzi hlavné nástroje marketingového mixu 4C patrí : komunikácia (Communication), dostupnosť riešenia (Convenience), náklady zákazníka (Customer cost) a riešenie potrieb zákazníka (Customer solution). Hlavný úmysel tohto konceptu pri vytváraní marketingovej stratégie je premýšľať najskôr o marketingovom mixe 4C z pohľadu zákazníka a až potom myslieť z pohľadu firmy, teda využiť marketingový mix 4P.<sup>6</sup>

### 1.1.2 Marketingové prostredie

Marketingové prostredie podniku tvoria všetky jeho marketingové aktivity, ktoré ho zároveň ovplyvňujú, jeho výrobné procesy, jeho technológie, obchod ale i správanie súčasných aj potenciálnych zákazníkov.<sup>7</sup> Marketingové prostredie je tvorené niekoľkými

---

6 Marketingový mix 4C [online] [cit. 2019-03-09] dostupné na internete : <https://managementmania.com/sk/marketingovy-mix-4c-marketing-mix-4c>

7 Marketingové prostredie [online] [cit. 2019-03-09] dostupné na internete : <https://managementmania.com/sk/marketingove-prostredie>

podstatnými faktormi, ktoré obklopujú podnik zo všetkých strán. Ak má podnik snahu udržať si svoje postavenie na trhu tak by sa mal zamerať na svoje marketingové prostredie a starostlivo sledovať všetky jeho atribúty. Či bude podnik v tomto smere úspešný závisí od jeho schopnosti a možností prispôbiť svoj marketingový mix vývoju prostredia. Na základe dlhoročnom pôsobení marketingu na trhu vieme, že existuje niekoľko dôvodov, prečo je podstatné analyzovať marketingové prostredie:

„Aby vedel, akú pozíciu dosahuje v rámci prostredia trhu,  
aby vedel reagovať na neustále zmeny trhového prostredia,  
aby mohol vytvárať pevný základ pre svoje strategické aktivity,  
aby dokázal rozpoznať slabé a silné stránky vo vnútri svojej organizácie,  
aby pružne reagoval na príležitosti a hrozby, ktoré sú v trhovom prostredí.“<sup>8</sup>

Marketingové prostredie pozostáva z mikroprostredia a makroprostredia, ktoré si ďalej bližšie špecifikujeme.

„*Mikroprostredie* tvoria faktory a subjekty, ktoré majú vplyv na schopnosť firmy uspokojovať potreby zákazníkov.“<sup>9</sup> Medzi tieto faktory zaraďujeme firmu ako takú, jej organizačnú štruktúru, dodávateľov, marketérov, zákazníkov, konkurentov ale aj verejnosť. Na základe týchto faktorov môžeme mikroprostredie podniku členiť na interné a externé mikroprostredie.

„Interné mikroprostredie tvorí vrcholový manažment, finančné oddelenie, nákup, výroba, výskum a vývoj, marketing, oddelenie ľudských zdrojov, oddelenie evidencie. Z pohľadu ovplyvniteľnosti považujeme toto prostredie za kontrolovateľné manažmentom vtedy, ak firma dokáže dostatočne rýchlo reagovať svojou stratégiou štruktúry a organizačnej kultúry na externé prostredie. Vrcholový manažment firmy vymedzuje charakteristiku poslania, ciele, rámcové stratégie a marketingoví manažéri musia svoje rozhodnutia uskutočňovať v súlade s plánmi vedenia.“<sup>10</sup>

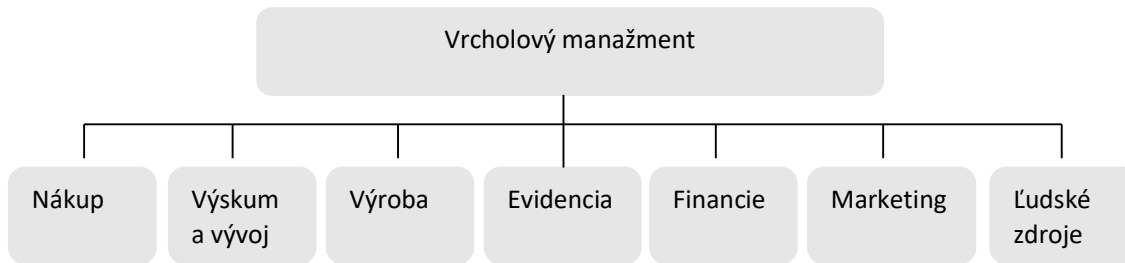
---

8 KUSÁ, A. – PIZANO, V. *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava: UCM v Trnave FMK, 2011. 194 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

9 KITA, Jaroslav a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition spol. s r.o., 2010. 82 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

10 KITA, Jaroslav a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition spol. s r.o., 2010. 71 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

Obrázok č. 2: Interné mikroprostredie



Zdroj : KITA, Jaroslav a kol. 2010. Marketing.

Naopak, do externého mikroprostredia zahrňujeme dodávateľov, marketingových sprostredkovateľov, zákazníkov, konkurentov a verejnosť.

Pod dodávateľmi evidujeme všetky firmy ale aj jednotlivcov, ktorí svojím spôsobom zásobujú daný podnik. Predovšetkým ich zásobujú polotovarmi, tovarmi, surovinami, prevádzkovým materiálom ale aj energiami či strojmi. Úlohou dodávateľov je zabezpečiť aby firma dokázala bez väčších problémov fungovať a vykonávať svoju podnikateľskú činnosť.

Marketingoví sprostredkovatelia sú rôzne firmy či jednotlivci, ktorí podľa Kitu (2010) pomáhajú podnikom predávať a distribuovať ich produkty či služby ďalej pomocou distribučných kanálov, pomáhajú im pri výskume trhu a aktivitách komunikácie, či poistení alebo finančných transakciách. Zaraďujeme sem sprostredkovateľov, firmy fyzickej distribúcie, ktoré im predovšetkým pomáhajú so skladovaním a so samotnou prepravou produktov z miesta výroby do miesta určenia, ďalej sú to finanční sprostredkovatelia a agentúry marketingových služieb.

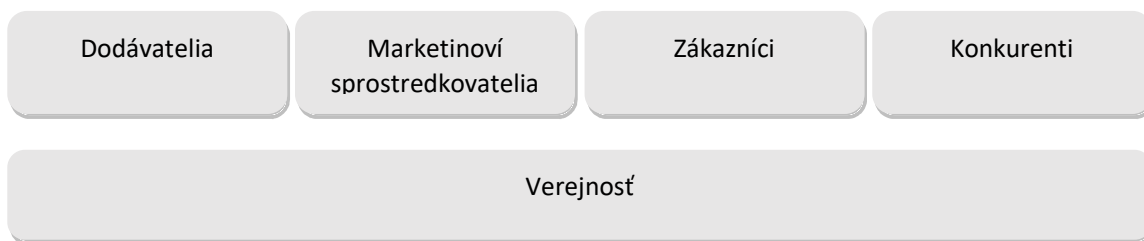
Zákazník je každý, kto si kúpil výrobok alebo využil službu. Môže to byť napríklad firma, domácnosť či jednotlivec. Pre podnik je veľmi dôležité, aby vedel správne identifikovať svoju cieľovú skupinu, svojich zákazníkov. Vďaka ich správnej identifikácii, môže podnik prispôbiť svoj produkt, cenu, spôsob dopravy, formu komunikácie či samotný prístup k zákazníkovi a vytvoriť si tak čo najviac príležitosti na trhu.

Neodmysliteľnou zložkou externého mikroprostredia je nepochybne konkurencia. Vďaka veľkej konkurencii môže zákazník nakupovať cenovo dostupné a rozličné produkty. Konkurencia podporuje rozširovať trh a zaisťovať trhovú rovnováhu. Vzhľadom

na to, že podnik má široký záber konkurentov, je potrebné si určiť prioritné konkurenčné kategórie. Mal by sa teda predovšetkým zamerať hlavne na svojich priamych konkurentov. Môžeme veľakrát spozorovať, že príchod nového konkurenta na trh dokáže podnik inšpirovať k tomu, aby sa snažil čoraz viac inovovať svoje produkty či služby, zabezpečiť si modernejšie a pokročilejšie technológie. Teda snaží sa uspieť na trhu a byť jedným krokom vpred oproti konkurencii aby si dokázal nielen udržať svojich zákazníkov ale aj prilákať nových zákazníkov.<sup>11</sup>

Verejnosť taktiež zaraďujeme do externého mikroprostredia. Patrí sem ľubovoľná skupina ľudí, ktorá sa zaujíma o produkt, službu či podnik, ktorý produkt či službu poskytuje. Moc tejto skupiny netreba podceňovať, dokáže však vo určitej miere produkt, službu či podniky či už pozitívne alebo negatívne ovplyvňovať. Podľa Kitu (2010) sem začleňujeme finančnú verejnosť, mediálnu verejnosť, vládnu verejnosť, verejnosť skladajúcu sa z občianskych aktivít (hnutí), miestnu verejnosť, všeobecnú verejnosť a internú verejnosť.

Obrázok č. 3: Externé mikroprostredie



Zdroj : KITA, Jaroslav a kol. 2010. *Marketing*.

„*Makroprostredie* vytvárajú širšie spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na celé mikroprostredie a ovplyvňujú proces výmenných vzťahov s cieľovým trhom, čiže schopnosť manažmentu spracovať a reagovať na zmeny v trendoch vývoja spoločnosti.“<sup>12</sup> Spomenuté spoločenské vplyvy vytvárajú pre podnik niekoľko príležitostí ale taktiež aj

<sup>11</sup> LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 121 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

<sup>12</sup> KITA, Jaroslav a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition spol. s r.o., 2010. 71 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

hrozieb. Zaradujeme sem demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické alebo sociálne a kultúrne vplyvy.<sup>13</sup>

## 1.2 Situačné analýzy v marketingu

Na základe strategickej situačnej analýzy prostredia môže manažment lepšie porozumieť vplyvom, ktoré na neho číhajú a ktorým musí čeliť. Okrem ďalších iných výhod poskytuje najmä obraz o konkurenčnej pozícii podniku. Dôkladná analýza vnútorných i vonkajších zdrojov a schopností podniku zabezpečuje manažérom zostaviť kvalitnejšiu stratégiu. Podstatou situačnej analýzy v marketingu je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relatívne faktory, o ktorých sa môžeme nazdávať, že by mohli mať dosah na konečný výber cieľov a stratégie podniku. Postupne sa klasifikujú obojstranné vzťahy a súvislosti medzi spomenutými faktormi a neskôr je podľa toho možné zhodnotiť adekvátnosť terajšej stratégie či rozhodnutia o výbere novej stratégie. Základom však je odhadnutie budúcich trendov a javov, ktoré by mohli počas strategického obdobia vzniknúť.<sup>14</sup>

„Je preto nevyhnutné snažiť sa čo najkvalifikovanejšie analyzovať existujúce trendy, získať informácie umožňujúce odhaliť základy budúceho vývoja, oddeliť krátkodobé javy od procesov dlhodobej povahy. To potom umožňuje na tomto základe určiť faktory, ktoré stratégiu podniku ovplyvňujú a kvantifikovať ich očakávaný vývoj a vplyv na podnik.“<sup>15</sup>

Strategická situačná analýza v marketingu predstavuje nerozlučiteľnú zložku strategického riadiaceho procesu a strategického marketingového procesu. Predstavuje základ strategického marketingového plánovania, orientovaného na:

---

13 KOTLER, P. et al. *Marketing*. 9.vyd. Australia : Pearson Australia, 2015. 313 s. ISBN 978-14-4254-942-5.

14 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 53 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

15 SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vydanie. Praha: C.H. Beck, 2000. 12 s. ISBN 80-7179-422-8.

- skúmanie interného stavu podniku (s dôrazom na marketingové činnosti),
- skúmanie pozície podniku v určitom prostredí (s dôrazom na analýzu trhu).<sup>16</sup>

Každý podnik si dokáže zostaviť svoju strategickú situačnú analýzu z pohľadu marketingu samostatne. Neexistuje však žiadna platforma, ako by táto strategická situačná analýza za pohľadu marketingu mala vyzeráť. Platí to tak ako na obsah analýzy tak aj na jej postup. Odvíja sa to však od určitých podmienok a danej situácie, v ktorej sa podnik nachádza a taktiež musí zahŕňať niekoľko prvkov.

Úvod by predovšetkým mal obsahovať stručné a jasné informácie o danom podniku a jeho marketingovom prostredí:

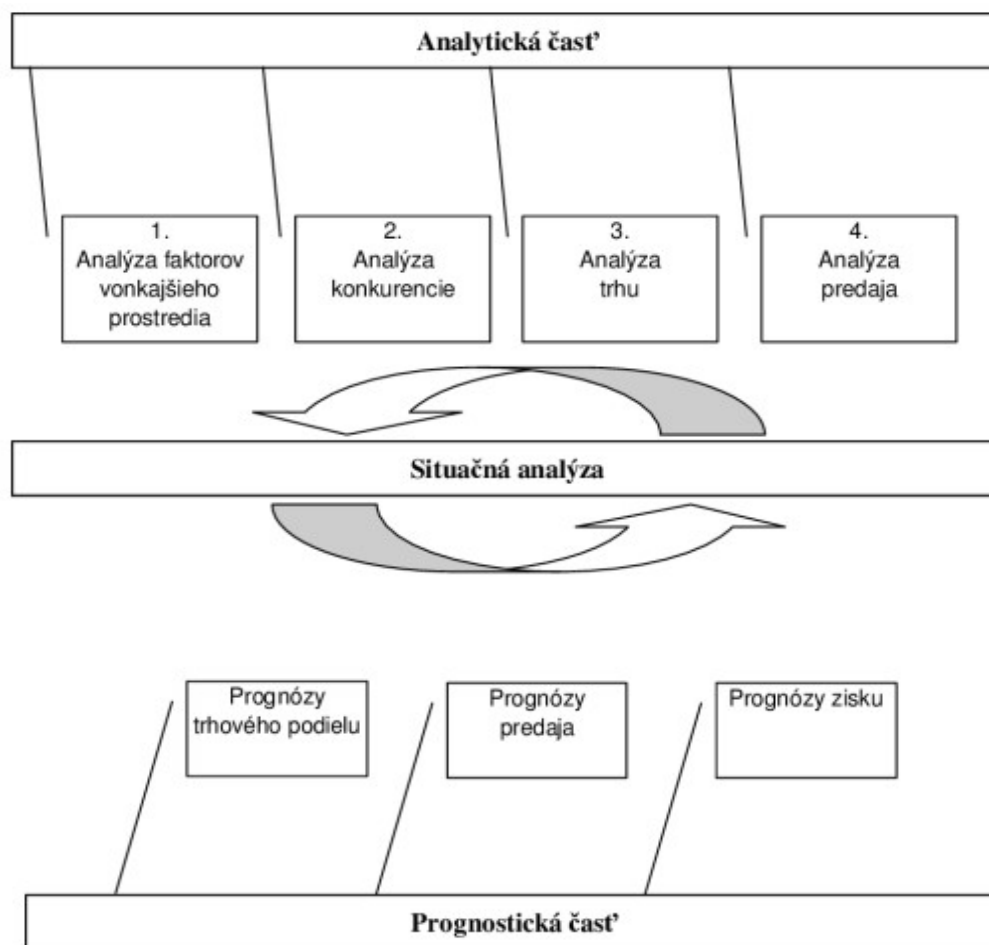
- krátka a stručná charakteristika oblasti. Spomenie sa tu vývojová etapa, v ktorej sa daná oblasť nachádza, napr. štádium rastu, štádium zrelosti, štádium poklesu či obmedzujúce faktory odvetvia,
- krátka a stručná charakteristika analyzovaného podniku a jeho postavenie na trhu, napr. vodca, nasledovateľ a podobne,
- analýza sortimentu ponúkaných produktov a všetkých potenciálnych trhov.<sup>17</sup>

---

16 HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 27 s. ISBN 80-7169-996-9.

17 VICEN, M. – KUBICOVÁ, M. – MINÁROVÁ, M. *Strategický marketing*. Nitra: SPU Nitra, 2009. 29 s. ISBN 978-80-552-0179-5.

Obrázok č. 4: Podstata situačnej analýzy



Zdroj : VICEN. M. – KUBICOVÁ, M. – MINÁROVÁ, M. 2009. *Strategický marketing*.

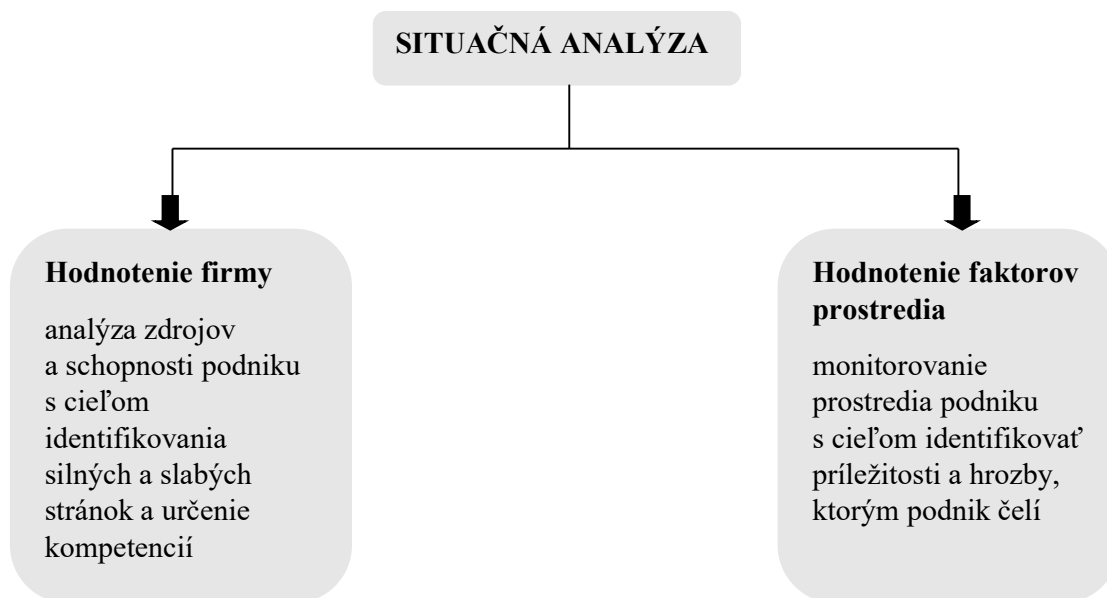
V podstate marketingová situačná analýza systematicky a dôkladne skúma marketingové situácie subjektu trhu a jeho postavenie v danom prostredí v troch časových horizontoch:

- doterajší vývoj,
- súčasný stav,
- odhad možného budúceho vývoja.

Kľúčovými výstupmi situačnej analýzy je identifikovanie silných a slabých stránok podniku a jej konkurentov, profil firmy vrátane vymedzenia príležitosti a problémov

prichádzajúcich z vonkajšieho prostredia. Výsledky vykonanej analýzy určujú schopnosti podniku a slúžia ako podklad pre stanovenie marketingových cieľov, určenie marketingovej stratégie a k vytvoreniu marketingového plánu. Situačná analýza môže byť účinná len vtedy ak je komplexná, teda zahŕňa všetky základné marketingové aktivity podniku.<sup>18</sup>

Obrázok č. 5: Situačná analýza



Zdroj : JAKUBÍKOVÁ D. 2008. *Strategický marketing Stratégie a trendy*.

Vďaka situačnej analýze môžeme definovať vhodné stratégie a postupy, ktoré smerujú k uskutočneniu plánov a k dosiahnutiu vopred určených cieľov. Neustranne, systematicky a dôsledne sa skúma situácia podniku a zisťuje sa jeho postavenie na trhu. Na základe tejto analýzy dokážeme pochopiť aká je vnútorná situácia podniku a taktiež v akom je vzťahu k prostrediu. Situačná analýza nám umožňuje rozpoznať a identifikovať dôležité atribúty - vnútorné silné a slabé stránky podniku a vonkajšie príležitosti a ohrozenia v danom prostredí. Môžeme tvrdiť, že predstavuje pomyselný prvý krok plánovania strategického marketingového procesu. Obsah situačnej analýzy by sme mohli vyjadriť hlavnými 5C:

18 KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 38s. ISBN 80-247-0966-X.

- company – podnik,
- customers – zákazníci,
- collaborators – spolupracovníci,
- competitors – konkurencia,
- climate/context – makroekonomické faktory.<sup>19</sup>

Existuje niekoľko metód, pomocou ktorých môžeme realizovať situačnú analýzu podniku. Patrí sem PEST analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl a SWOT analýza. Na začiatku realizácie situačnej analýzy je veľmi dôležité definovať si, či ideme analyzovať mikroprostredie alebo makroprostredie podniku. V prípade, že ideme analyzovať mikroprostredie daného podniku, tak je vhodné použiť Porterov model piatich konkurenčných síl. Naopak na analyzovanie makroprostredia podniku využijeme PEST analýzu. Medzi metódy, ktoré v sebe zahrňujú tak internú, ako aj externú analýzu patrí napríklad SWOT analýza.

### *1.2.1 PEST analýza*

Za kľúčové súčasti makroprostredia môžeme označiť faktory politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a kultúrne či technologické. Analýza rozdeľuje vplyvy makroprostredia do štyroch základných skupín a označuje sa PEST analýza. Každá z týchto skupín zahŕňa určité faktory, ktoré v rôznej miere ovplyvňujú podnik.<sup>20</sup>

Všeobecne môžeme tvrdiť, že PEST analýza je strategický audit vplyvov makroprostredia. Jej účelom je nájsť odpovede na tri otázky, ktorými sú:

- Ktorý faktor má vplyv na podnik?
- Aké sú možné účinky tohto faktoru?
- Ktorý faktor je v blízkej dobe pre podnik najdôležitejší?

---

<sup>19</sup> JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing Stratégie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 78 s. ISBN 80-247-2690-4.

<sup>20</sup> SRPOVA, J. – REHOR, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 131 s. ISBN 80-2473-339-0.

Cieľom a hodnotou tejto analýzy je prenesenie makroprostredia do reálneho každodenného praktického života podniku a tieto informácie maximálne využiť pre rast daného podniku. Dôvodom prečo sa touto analýzou vôbec zaoberať je to, že pri tvorbe tejto analýzy popisujeme svoje vzťahy s makroprostredím. Nikto z nás nežije v uzavretej „bublíne“ a každý deň musíme reagovať na podnety z okolia a PEST analýza nám môže ukázať čo všetko máme k dispozícii a ako to čo najefektívnejšie využiť. Na základe tejto analýzy si taktiež budeme vedieť zodpovedať veľmi podstatné otázky ako sú:

- Kde je naše miesto na trhu?
- Aké konkrétne podmienky máme pre svoje podnikanie?
- Ako maximálne môžeme využiť potenciál daného trhu pre svoje podnikanie?<sup>21</sup>

PEST analýza vyplýva z poznatkov minulého vývoja a snaží sa o predvídanie a analýzu budúcich vplyvov prostredia v štyroch hlavných oblastiach.

„Pri analýze faktorov *politického prostredia* je potrebné predovšetkým čo najskôr rozpoznať možné zmeny, odhadnúť ich pôsobenie a ich dopady na podnik. Významné môžu byť nové normy Európskej únie, vývojové tendencie v pracovnom práve, vplyv odborov, povolenia určitých technológií, či zmeny v subvenčnej politike. Intenzita a význam týchto zmien závisia od príslušného odvetvia a konkrétneho podniku.“<sup>22</sup>

*Ekonomické prostredie* vychádza z ekonomickej situácie krajiny. Podnik do veľkej miery ovplyvňujú makroekonomické ukazovatele ako je miera ekonomického rastu, daňová či menová politika, úroková miera i miera inflácie. Tieto ekonomické faktory vo veľkej miere ovplyvňujú silu spotrebiteľov. Okolnosti ekonomického prostredia vplývajú na schopnosť podniku dosahovať adekvátnu mieru zisku.

*Sociálne a demografické prostredie* predstavujú obyvatelia. Ich počet, štruktúra, vekové zloženie, geografické rozloženie ale aj hustota obyvateľstva, či miera zamestnanosti. Taktiež berieme do úvahy úroveň zdravia a poskytovanie zdravotnej starostlivosti. Sociálnymi faktormi, ktoré ovplyvňujú podnik sú tiež životný štýl

---

21 PEST analýza [online] [cit. 2019-03-20] dostupné na internete: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

22 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 55 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

obyvateľov, životná úroveň, úroveň vzdelania, či charakteristika spotreby a v neposlednom rade aj demografický faktor ako starnutie obyvateľstva. Veľmi užitočné pre podnik je vedieť aj nákupné zvyky zákazníkov, či rozdiely s správami žien aj mužov. Pokiaľ tieto faktory zachytíme v dostatočnom predstihu, môže to pre podnik znamenať konkurenčnú výhodu a môže tak jednoduchšie získavať nových zákazníkov. Tieto faktory predstavujú pre podnik dôležitú rolu pri vytváraní adekvátnej podnikovej stratégie, pretože vytvárajú príležitosti a hrozby.

*Technologické prostredie* predstavuje podstatný determinant podnikateľského úspechu. Samotné technológie majú pre podnik dvojaký význam. Prvý sa prejavuje v priamom pôsobení na produkty, kde máme na mysli inovácie produktov. Na opačnej strane druhý význam spočíva v pôsobení na výrobu, tým myslíme inovácie technologických postupov. Využívaním nových technológií môže podnik prispieť k úspore nákladov alebo zabezpečiť nové alternatívy diferenciacie. Ak chce podnik uspieť, je pre neho podstatné permanentne sledovať technologické prostredie, zmeny v technologickom prostredí a predovšetkým predvídať jeho vývoj. Uskutočnené zmeny v technickom prostredí dokážu mať principiálny význam pre strategické umiestnenie podniku. Taktiež môžu podnecovať k zásadným zmenám pomeru v konkurenčnom prostredí.<sup>23</sup>

Pri vytváraní PEST analýzy sa nemusíme neodbytné zaoberať všetkými spomenutými faktormi. Podstatné však je orientovať sa na tie, ktoré predstavujú pre podnik kľúčový význam z hľadiska jeho postavenia a pôsobenia na trhu. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rozšírením oblastí PEST analýzy. Napríklad o legislatívnu a ekologickú oblasť a túto analýzu nazývame PESTLE analýza. Ďalšou metódou PEST analýzy je aj PESTS analýza, ktorá je rozšírená o faktor štruktúry trhu alebo odvetvia.

### *1.2.2 Porterov model piatich konkurenčných síl*

Porterov model piatich konkurenčných síl považujeme sa spoľahlivý návod na skúmanie a klasifikovanie konkurenčných síl. Autorom tohto modelu je Michael E. Porter a od jeho publikovania v Harvard Business Review v roku 1971 sa považuje za jednu

---

23 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 55 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

z najrozšírenejších techník konkurenčných analýz. Zároveň patrí k najlepším, no nie príliš náročným analytickým nástrojom na rozlišovanie konkurenčných síl.<sup>24</sup>

Harvardský profesor Michael E. Porter, ktorý poskytol tento praktický analytický rámec pre určenie konkurenčnej stratégie zahrňuje štrukturálnu analýzu prostredia. Navyše hovorí, že rentabilnosť odvetvia nie je len funkciou toho, ako produkt vyzerá alebo či je do neho zakomponovaná vysoká alebo nízka technológia. Rentabilnosť je funkciou štruktúry odvetvia.<sup>25</sup>

Štruktúra a vývoj odvetvia bezprostredne ovplyvňujú súťaženie medzi podnikmi a súčasne nepriamo vplývajú na stratégiu, ktorá by mohla mať pre podnik kľúčový význam. Pre správny vhodný výber stratégie je preto podstatné, ako sa vyvíja celé odvetvie, v ktorom podnik pôsobí alebo by chcel v budúcnosti pôsobiť; ako sa formuje prostredie v oblasti a aký je ďalší potrebný postup, aby mohol podnik doceliť stav dlhodobej konkurencieschopnosti. Michael E. Porter berie do úvahy päť rozhodujúcich konkurenčných síl:

- ohrozenie novými konkurentmi,
- rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi,
- vyjednávaciu silu dodávateľov,
- vyjednávaciu silu odberateľov,
- hrozbu substitútov.<sup>26</sup>

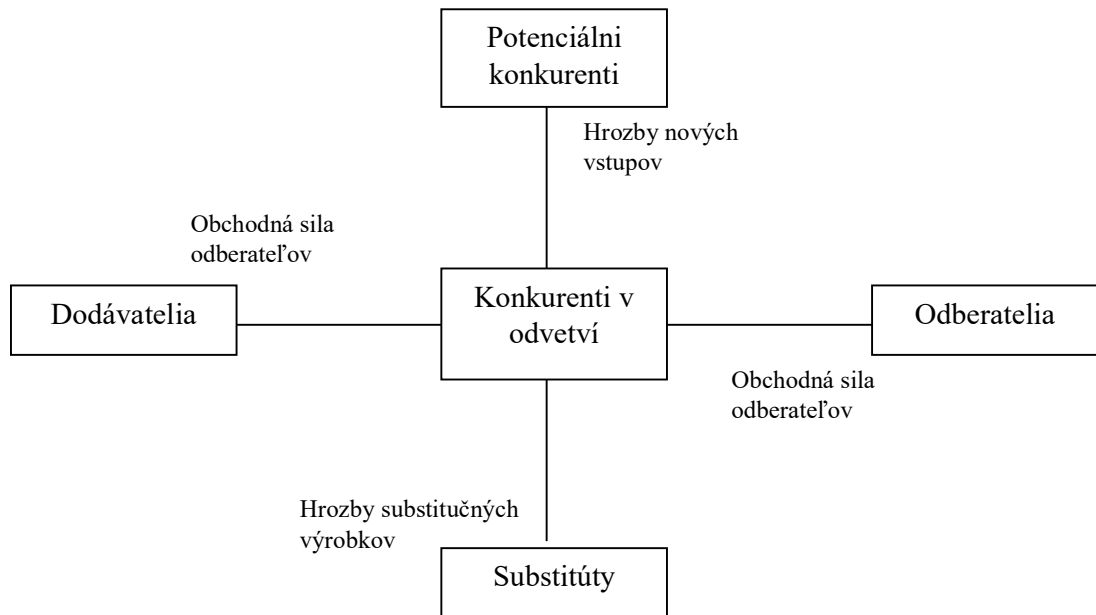
---

24 SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint. 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

25 KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 41 s. ISBN 80-72266-57-8.

26 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 57 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

Obrázok č. 6: Porterov model konkurenčných síl



Zdroj : SAKÁL, P. a kol. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*.

V nasledujúcich riadkoch mojej diplomovej práce sa bližšie rozoberieme Porterove konkurenčné sily.

*Ohrozenie novými konkurentmi.* Medzi potenciálnych konkurentov radíme podniky, ktoré nepôsobia v danom odvetví, no sú schopné vstúpiť do odvetvia.<sup>27</sup>

Môžeme teda tvrdiť, že medzi potenciálnych konkurentov radíme najmä podniky, ktoré pôsobia v príbuznom odvetví a využívajú obdobné technológie a majú skúsenosti s príslušným trhom. Tým, že do odvetvia vstupujú noví konkurenti si podniky ťažšie udržiavajú svoju pozíciu a podiel na trhu a teda aj priaznivú výšku cien s čím súvisí úroveň ich ziskov, pretože noví konkurenti často vstupujú do odvetvia s cieľom získať si od už existujúcich podnikov časť ich trhových podielov.

Hrozbou pre podniky umiestnené v odvetví je vysoké riziko vstupu potenciálnych konkurentov. Úsilie potenciálnych konkurentov a ich tlak vstupovať do odvetvia nezávisí vo veľkej miere od ich schopnosti a teda od externých podmienok odvetvia. Naopak práve interné podmienky v tejto situácii majú veľký vplyv. Nazývame ich aj bariéry vstupu do

---

27 SAKÁL, P. a kol. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP Synergia, 2007. s. 84. ISBN 978-80-89291-04-5.

odvetvia. Platí, že čím vyššie sú bariéry vstupu do odvetvia, tým je menší tlak potenciálnych konkurentov a menšia hrozba ich vstupu.<sup>28</sup>

Podľa Portera vieme identifikovať sedem hlavných zdrojov bariér vstupu do odvetvia:

- úspory z rozsahu,
- náklady,
- kapitálová náročnosť,
- diferenciacia produktu,
- nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu,
- prístup k distribučným kanálom,
- vládne opatrenia.<sup>29</sup>

*Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi.* „Súperenie medzi už etablovanými podnikmi je považované za najintenzívnejšiu, najmocnejšiu konkurenčnú silu. Podniky si vytvárajú konkurenčné stratégie, aby predstihli svojich konkurentov, a/alebo aby si uchránili svoju konkurenčnú pozíciu. Konkurenčný boj má zvyčajne veľa foriem a využíva rôzne nástroje s rôznou intenzitou, napríklad reklama, ceny, služby, inovácie a pod. Stupeň rivality sa odlišuje v závislosti od odvetvia a determinuje ho rad navzájom pôsobiacich faktorov, akými sú:

- konkurenti s porovnateľnou situáciou v nákladoch,
- heterogénni konkurenti, odlišujúci sa v cieľoch, stratégiách alebo pozíciou na trhu,
- vysoké strategické nasadenie a uplatnenie agresívnych metód (dumping, agresívna reklama a pod.),
- pomalý rast odvetvia,

---

28 Analýza odvetvia a benchmarking [online] [cit. 2019-03-22] dostupné na internete : <https://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-financie/Teoria-Diplomova-praca-Analyza-odvetvia-a-benchmarking.pdf>

29 JEDLIČKA, Milan. *Marketingový strategický manažment*. Trnava: Magna, 2003. 24 s. ISBN 80- 85722-10-0.

- vysoké fixné náklady,
- absencia diferenciácie,
- vysoké bariéry výstupu z odvetvia.<sup>30</sup>

Štruktúra konkurencie v danom odvetví je tvorená množstvom a veľkosťou podnikov. Prechádza od fragmentovanej až po konsolidovanú. Veľkú koncentráciu malých a stredných podnikov, kde panuje intenzívna cenová konkurencia tvorí fragmentované, tzv. rozdrobené prostredie. Naopak konsolidované prostredie je tvorené niekoľkými veľkými podnikmi – oligopolmi. Vo výnimočných prípadoch existuje len jeden podnik v danom odvetví, ktorý nazývame monopol.<sup>31</sup>

*Vyjednávacia sila odberateľov* závisí od schopnosti odberateľov, resp. zákazníkov klásť podmienky pri výbere a nákupe tovarov a služieb. Zákazníci dokážu tvoriť hrozbu vtedy, keď majú na výber iný dodávateľský podnik, v prípade, že zákazníci nakupujú vo veľkých množstvách. Taktiež majú veľkú schopnosť znižovať ceny a požadovať vyššiu kvalitu, čo vedie k zvyšovaniu výrobných nákladov daného podniku. Na druhej strane nízka vyjednávacia sila odberateľov predstavuje príležitosť pre podniky. Vtedy dané podniky dokážu postupne zvyšovať ceny a teda dokážu zvýšiť svoje zisky.<sup>32</sup>

*Vyjednávacia sila dodávateľov.* Dodávatelia stúpajú na sile a vytvárajú hrozby pre podniky tým, že dokážu meniť a predovšetkým zvyšovať ceny, ktoré musí odberateľský podnik zaplatiť za svoje vstupy alebo znižovať ich kvalitu. Dodávatelia, ktorí majú slabú vyjednávaciu silu poskytujú odberateľovi príležitosti znižovať ceny vstupov a vyžadovať ich vyššiu kvalitu. Za silných považujeme dodávateľov vtedy, keď poskytovaný zdroj má málo substitútov a pre odberateľa je veľmi dôležitý. To či budú dodávatelia vo svojej oblasti prosperovať nezávisí od odberateľov. To môžeme považovať ako dôvod, prečo majú dodávatelia nízky záujem meniť ceny, resp. znižovať ceny alebo zvyšovať kvalitu. Aj

---

30 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 58-59 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

31 SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. 415 s. ISBN 80-8044-015-8.

32 SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint. 1999. 142 s. ISBN 80-88848-41-5.

keď je ponuka dodávateľov vo väčšine prípadov veľmi špeciálna, odberatelia stále ostávajú ich zákazníkmi, pretože je pre nich veľmi nákladné hľadať nového dodávateľa.<sup>33</sup>

*Hrozba substitútov.* „Substitučné výrobky (substitúty) plnia, resp, môžu plniť rovnaké funkcie ako výrobky etablovaných podnikov. Zvyčajne pochádzajú z iných než pôvodných odvetví, môžu dokonca pochádzať z veľmi vzdialených odvetví. Substitučné výrobky obmedzujú potenciál zisku v odvetví tým, že predstavujú hornú cenovú hranicu. Vplyv substitučných výrobkov vyjadruje krížová cenová pružnosť. Čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia a čím nižšie sú náklady na prestup od pôvodného výrobku k substitučnému, tým vyššie je riziko vyvolané substitúciou. Ak majú pôvodné výrobky málo substitútov, potom má podnik možnosť zvýšiť cenu, a teda aj výsledný zisk.<sup>34</sup>

Podľa autora tohto modelu, Michaela E. Portera, vieme dedukovať, že čím je každá konkurenčná sila intenzívnejšia, tým viac sú dané podniky v odvetví limitované v ich schopnosti navyšovať ceny a tým pádom dosahovať vyšší zisk. Túto intenzívnu konkurenčnú silu podľa Portera považujeme za riziko, kvôli tomu, že znižuje zisk podniku. Na druhej strane, menej intenzívna konkurenčná sila predstavuje pre podnik príležitosť, vďaka ktorej môžu podniky dosahovať vyšší zisk.

### 1.2.3 SWOT analýza

„SWOT analýza (z anglického strengths – sily, silné stránky, weaknesses – slabiny, slabé stránky, opportunities – príležitosti a threats – hrozby, riziká) je pomerne jednoduchá metóda na spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku, ktorá kompletizuje (vnútorné) silné a slabé stránky podniku, a príležitosti a riziká (vonkajšieho) prostredia a zoraďuje ich podľa dôležitosti. Zostavuje sa vždy iba pre jedno odvetvie. V prípade, že podnik je diverzifikovaný, SWOT analýza sa musí zostaviť osobitne za každé odvetvie. Ak však podnik pôsobí iba v jednom odvetví, výsledky analýzy sa vzťahujú na celý podnik.“<sup>35</sup>

Autorom tejto analýzy je Albert Humphrey. Bol americkým obchodným a manažérskym poradcom, ktorý sa špecializoval na organizačné riadenie a kultúrne

---

33 ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment*. [online] [cit. 2019-03-24] dostupné na internete : [http://www.bergke.netkosice.sk/BERG/skripta\\_sm.pdf](http://www.bergke.netkosice.sk/BERG/skripta_sm.pdf)

34 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 60-61 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

35 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 41 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

zmeny. Podarilo sa mu vytvoriť výskumný projekt, ktorý zafinancovalo približne 500 korporácií v USA. Na základe tejto analýzy sa snažili zistiť nedostatky a chyby pri plánovaní týchto spoločností.<sup>36</sup>

SWOT analýza je veľmi užitočný nástroj pre firmy, ktorý je zameraný hlavne na kľúčové faktory, ktoré kladú dôraz na silné a slabé stránky podniku v porovnaní s konkurenciou. Taktiež slúži na zhodnotenie svojich potenciálnych príležitostí či hrozieb, s ktorými sa podnik počas svojej životnosti stretne. Podniky túto analýzu veľakrát zostavujú už vo svojej počiatkovej fáze, kedy podnik zakladajú, aby zistili a následne eliminovali čo najväčší počet nedostatkov hneď od začiatku svojej životnosti. SWOT analýza je prospešná nie len pri zakladaní podniku ale aj počas celého podnikania. Dokážeme si pomocou tejto analýzy načrtnúť možné alternatívy budúceho vývoja podniku, navrhnúť si možnosti ich využitia či prípadné riešenia.

„Cieľom SWOT analýzy je identifikovať to, do akej miery sú súčasné stratégie firmy a jej špecifické silné a slabé miesta relevantne a schopné sa vyrovnáť so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí.“<sup>37</sup>

*Silné stránky* predstavujú výhody, resp. prednosti podniku, ktoré vychádzajú z jeho vnútorných funkcií a oblastí. Úlohou manažérov je dôkladne si určiť silné stránky podniku a poctivo ich využiť. Pokiaľ sú silné stránky dobre využité, dokážu vo veľkej miere pomôcť prosperovať podniku a v prípade, že sú odlišné od iných podnikov mu dokážu zabezpečiť konkurenčnú výhodu na trhu. Silnými stránkami podniku môžu byť kvalifikovaní zamestnanci, kvalitné produkty, značka, dizajn a podobne.

*Slabé stránky* sú presným opakom silných stránok. Predstavujú rôzne problémy, obmedzenia, kritické miesta či nedostatky ktoré zabraňujú napredovaniu akéhokoľvek podniku. Preto je úlohou manažérov čím skôr zistiť tieto nedostatky a snažiť sa ich vyriešiť a do budúca sa im vyvarovať v čo najväčšej miere. Medzi slabé stránky podniku môžeme začleniť vysoké ceny, negatívny imidž, nekvalitné výrobky a podobne.<sup>38</sup>

---

36 GRASSEOVÁ, M. – DUBEC, R. – ŘEHÁK, J. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 najpoužívanějších metod řízení*. CPRESS, 2010. 295 s. ISBN 978-80-25126-21-9.

37 JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trend*. Praha: Grada Publishing, 2013. 129 s. ISBN 978-80-24746-70-8.

38 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 45 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

*Príležitosti* predstavujú všetky možnosti, ktoré by akýmkoľvek spôsobom pozitívne pomohli zlepšiť situáciu podniku. Príležitosti pomáhajú podniku zefektívňovať svoju činnosť a taktiež dosahovať jeho vytýčené ciele. Pozitívnu príležitosťou pre podnik môžu byť moderné technológie, vývoj, nekomplikovaný prístup na nové trhy či nové možnosti na medzinárodných trhoch.

*Riziká* pre podnikové prostredie predstavujú veľmi negatívnu situáciu, kedy dokážu vytvárať prekážky v činnosti a priaznivom postavení podniku. Riziká vystavujú podnik nebezpečenstvu neúspechu, prípadne až úpadku. Za hrozby podnikového prostredia považujeme neschopnosť konkurovať na trhoch, zmeny v legislatíve či silné postavenie kľúčových konkurentov.<sup>39</sup>

Obrázok č. 7: SWOT analýza



Zdroj : <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Po zhodnotení silných a slabých stránok, príležitosti a hrozieb, si všetky faktory ohodnotíme bodmi, na základe dôležitosti pre podnik. Silné stránky a príležitosti označíme od 0 (málo dôležité) do 5 (veľmi dôležité). Slabé stránky a hrozby si naopak označíme od -5 (veľmi dôležité) do 0 (málo dôležité). Následne ich pomocou jednoduchého výpočtu zakreslíme do grafu aby sme pomocou neho zistili, v ktorej zo stratégií sa podnik momentálne nachádza.

39 LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 42 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

Poznáme 4 stratégie, ktoré nám môžu vyplývať zo SWOT analýzy:

- Ofenzívna stratégia – kedy silné stránky prevažujú nad slabými stránkami a príležitosti nad hrozbami. Podnik vie vtedy premeniť svoje sily, aby využil ponúkajúce sa príležitosti. Pomáha mu to sa ďalej rozvíjať a upevňovať tak pozíciu na trhu.
- Defenzívna stratégia – stratégia silného podniku, ktorý je v nevýhodnom prostredí. Preto by mal svoje silné stránky využiť na to, aby zničil nebezpečenstvo, ktoré na neho číha, alebo sa utiahnuť do bezpečnejšieho prostredia.
- Stratégia spojenectva – kedy prevažujú slabé stránky nad silnými stránkami, no podnik sa nachádza v lákavom prostredí. Keďže podnik nemá dostatočné schopnosti, odporúča sa, aby zväčšil svoje sily prostredníctvom spoľahlivého spojenca.
- Stratégia úniku alebo likvidácie – kedy prevažujú jeho slabé stránky a hrozby a navyše sa nachádza aj v neatraktívnom prostredí. V tomto prípade by mal podnik buď uvažovať o svojom odchode z daného trhu a pokúsiť sa uspieť na trhu, s priaznivejším prostredím alebo z trhu odísť úplne a zlikvidovať svoje podnikateľské aktivity.

## 2 Ciel' práce

Primárnym cieľom diplomovej práce je analyzovať marketing vybranej prevádzky s koncentráciou na marketingové analýzy. Na analýzu sme si vybrali prevádzku Paleta – Karloveská vináreň. Sekundárnym cieľom diplomovej práce je pomocou vypracovania marketingových analýz zhodnotiť aktuálny stav prevádzky a na základe zistených výsledkov navrhnúť odporúčania na rôzne marketingové aktivity, ktoré by situáciu prevádzky na trhu posilnili a zlepšili.

V teoretickej časti sme sa zamerali:

- na charakteristiku základných pojmov ako marketing, marketingové prostredie, marketingový mix,
- taktiež na situačné analýzy v marketingu, ktorými sú napríklad PEST analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl a SWOT analýza.

V praktickej časti sa zameriame:

- na vypracovanie marketingových analýz, ktoré budeme aplikovať na vybranú prevádzku,
- na vyhodnotenie aktuálneho stavu prevádzky na základe vypracovaných marketingových analýz,
- na návrh odporúčaní na marketingové aktivity, ktoré by pomohli podniku posilniť svoju pozíciu na trhu.

### 3 Metodika práce

Pod metodikou práce rozumieme spôsobom, akým budeme celú prácu vykonávať a ako dosiahneme požadované výsledky. V prvom rade, zme si zvolili tému, ktorej sa v diplomovej práci chceme venovať. Jedným z dôvodov, prečo sme si vybrali tému marketing, je jeho rastúci význam po celom svete. Po vybratí témy sme si následne vybrali prevádzku, ktorá by sa nám do tejto témy hodila. Rozhodli sme sa pre malú prevádzku Paleta – Karloveská vináreň. Následne sme sa začali zaoberať literatúrou k tejto téme. Tú sme rozpracovali do teoretickej časti práce. Zahrnuli sme sem nie len slovenskú literatúru, ale aj knižné zdroje, či články od zahraničných autorov. Informácie k teoretickej časti sme získavali taktiež prostredníctvom internetu, keďže dostupné internetové zdroje poskytujú novšie a aktualizované údaje. V teoretickej časti práce sme na základe literárnych zdrojov, internetových zdrojov a získaných vedomostí vypracovali súčasný stav riešenej problematiky. V ďalšom kroku sme si zadefinovali primárne aj sekundárne ciele, ktoré chceme v diplomovej práci dosiahnuť. V praktickej časti sme spracovávali zistené fakty, ktoré sme nadobudli v teoretickej časti. Tie sme pomocou kvalitatívnej metódy, konkrétne analýzy, aplikovali na nami vybranú prevádzku. Analýzu sme vypracovali pomocou niekoľkých marketingových analýz, ktorými sú:

- marketingový mix,
- PEST analýza,
- SWOT analýza,
- Porterov model piatich konkurenčných síl.

V záverečnej časti diplomovej práce sme na základe vypracovaných marketingových analýz zhodnotili aktuálny stav prevádzky a navrhli niekoľko odporúčaní, ktoré by jej pomohli posilniť svoju pozíciu na trhu.

### 3.1 Charakteristika vinárne Paleta – Karloveská vináreň

Na aplikovanie marketingových analýz sme si vybrali prevádzku Paleta – Karloveská vináreň. Táto vináreň pôsobí na trhu od apríla 2016. Je situovaná na začiatku bratislavskej mestskej časti Karlova Ves, hneď vedľa Kostola svätého Michala Archanjela a oproti sa nachádza diskontná predajňa Lidl. Hlavným predmetom činnosti vinárne je pohostinská činnosť a poskytovanie služieb rýchleho občerstvenia v spojení s predajom priamu konzumáciu. Vináreň je inšpirovaná nádhernou časťou Talianska a to Toskánskom, teda talianskou oblasťou známou svojím výborným vínom, syrmí a hlavne neopísateľnou atmosférou.

Vo svojej ponuke majú predovšetkým zahrnuté kvalitné sudové vína – červené, biele i ružové, vždy podľa aktuálnej ponuky. Taktiež fľaškové rozlievané vína od malých, netradičných slovenských vinárov. Dodávateľmi týchto vín sú najmä Vinárstvo Michal Bažalík, Vinárstvo Anton Uhnák, Vinohradníctvo a vinárstvo Lukáš Krasňanský, Villa Modur, Pivnica Radošina, Vinárstvo Juraj Zápražný, Víne pivnice Svätý Jur Chowanec & Krajčírovič, Víno Nichta, Pavelka a syn, VVDP Karpaty Pezinok, Víno Rariga a ďalší. Okrem vín majú v nápojovom lístku zahrnutý aj tvrdý alkohol ale taktiež si tu môžu zákazníci vychutnať výborné čapované remeselné pivo od menej známych pivovarov. Vo vinárni nájdete aj výborne domáce limonády z čerstvého ovocia alebo bylín, sypané čaje ale aj čaje z čerstvého ovocia. Zákazníci isto ocenia výbornú 100% rainforest kávu Cafe Reserva, podávanú vždy s malým sladkým prekvapením. Okrem nápojov ponúkajú aj niečo drobné na zjedenie. Napríklad doštičku k vínu, ktorá obsahuje rôzne druhy syrov či talianskej šunky. Taktiež ponúkajú domáci nakladaný hermelín, či baranie rohy ale aj rôzne nátierky na hrianky, podľa aktuálnej ponuky. V ponuke majú aj výborné talianske piadine, teda talianske chlebové placky plnené talianskymi dobrotami ale i chutné bruschetty s bazalkovým pestom, sušenou šunkou a parmezánom. Taktiež v ich menu nájdeme aj niečo sladké. Napríklad veľmi chutné domáce koláčiky, najmä cheesecake podľa aktuálnej ponuky. Ceny sa v tejto vinotéke radia do strednej priemernej triedy.

V prevádzke pracujú vyučení čašníci na trvalý pracovný pomer a mladé brigádničky, ktoré vypomáhajú najmä podvečer a cez víkendy. Kapacita podniku je 90 ľudí. Približne 50 miest vo vnútri, 15 miest vonku na terase a 25 ľudí sa zmestí dovnútra do salónika. Vo vnútri sú predovšetkým nefajčiarske priestory, vhodné aj pre rodiny s

deťmi, keďže je tu umiestnený aj detský kútik s hračkami. V salóniku je ale povolené fajčiť. Zariadenie vinárne je veľmi kreatívne a originálne. Väčšinu stolov, stoličiek, poličiek či rôznych obrazov získali majitelia od svojich známych ale i rodinných príslušníkov. A teda všetok tento nábytok je z rôznych materiálov a v rôznych farbách, čím vytvárajú túto vináreň zaujímavým a originálnym miestom na vychutnanie si kvalitného a dobrého vína.

Obrázok č. 8: Exteriér a interiér vinárne Paleta – Karloveská vináreň



Zdroj : <https://www.paletavinaren.sk/nas-pribeh/>

Ako svoju najväčšiu konkurenciu vináreň Paleta považuje reštauráciu Kontajner Riviéra. Táto reštaurácia sa nachádza v jej bezprostrednej blízkosti a ponúka veľmi chutné, čerstvé jedlo a výbornú kávu. Riadia sa heslom „Zdravo, čerstvo, spoločne, kultúrne“. Ponúkajú každý deň čerstvé zdravé jedlo, vlastné domáce koláčiky, exkluzívnu na Slovensku praženú kávu. Ich interiér okrem toho, že je podobný vinárni Paleta, je tvorený aj galériou, ktorá podpruje miestnu kultúru. Ďalšou konkurenciou je Karloveská klubovňa. Klubovne sú známe po celej Bratislave, keďže sa ich v tomto meste nachádza presne 7. Na svoje si tu predovšetkým prídu pivkári, pretože klubovne ponúkajú výborné čapované pivo, ktoré si vyrábajú sami. Okrem nových pív pre svojich zákazníkov varia aj skvelé jedlá, ktoré dopĺňajú ich stálu ponuku. V jedálnom lístku nájdeme napr. hranolky v kornúte, hot-dogy, burger či chrumkavý bôčik a mnoho iného. Takto si váš obľúbený street food môžete užiť bez čakania v dlhom rade, pekne v teplúčku, oznamjú na svojej webovej stránke.

Majitelia vinárne sa snažia využívať rôzne marketingové aktivity a uplatňovať rôzne marketingové nástroje na zviditeľnenie svojej prevádzky a prilákať stále viac a viac zákazníkov, ktorí budú spokojní so službami, ktoré vináreň ponúka. Na komunikáciu so zákazníkmi využíva predovšetkým sociálnu sieť Facebook. Táto forma komunikácie má podľa nich najväčší vplyv na ľudí, ak nerátame osobný kontakt so zákazníkmi. Ďalším

marketingovým nástrojom, ktorý využili na propagáciu svojho podniku je billboard, ktorý zverejnili na začiatku Karlovej Vsi. V začiatkoch, kedy vináreň poamly vznikala, rozposielali aj malé letáky do schránok. Na svoju propagáciu využívajú aj svoju webovú stránku <https://www.paletavinaren.sk/>. Stránku majú vkusne a jednoducho zriadenú, a dá sa v nej ľahko orientovať. Nájde tam adresu, aktuálne menu, zopár informácií o vzniku vinárne, či fotografie interiéru a exteriéru vinárne.

## 4 Výsledky práce a diskusia

Vedomosti nadobudnuté v teoretickej časti diplomovej práce sme zúročili pri vypracovaní marketingového mixu a marketingových analýz, ktoré sme aplikovali na vybranú prevádzku Paleta – Karloveská vináreň v Karlovej Vsi.

### 4.1 Marketingový mix

Marketingový mix predstavujú štyri marketingové nástroje, ktoré prevádzka Paleta – Karloveská vináreň využíva aby dosiahla svoje vopred vytýčené ciele. Týmito marketingovými nástrojmi sú produkt, cena, marketingová komunikácia a distribúcia.

#### 4.1.1 Produkt

Paleta – Karloveská vináreň ponúka vyše 70 druhov slovenského vína malých slovenských vinárov, čapované remeselné pivo a domáce drobnosti na zjedenie. Hlavnou komoditou tejto prevádzky, na ktorú sa najviac zameriavajú, je samozrejme víno. Ich cieľom je vytvoriť portfólio vín od menej známych a menších rodinných slovenských vinárstiev. Ich produkty orientujú predovšetkým na svojich zákazníkov, ktorým chcú ponúknuť nie je len dobré, kvalitné víno ale aj chutnú kávu, čapované pivo či rôzne pochutiny na zahryznutie vlastnej výroby. Svoju ponuku majú preto rozdelenú na päť častí: víno, káva, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje a piata kategória nazvaná - na zjedenie. Každú komoditu si bližšie charakterizujeme.

*Víno* predstavuje hlavnú komoditu, na ktorej je celá prevádzka založená. Preto aj prevádzka Paleta v Karlovej Vsi nesie označenie vináreň. Cieľom majiteľov tejto prevádzky je priniesť zákazníkovi neobvyklé vína od netradičných slovenských vinárov a zaujímavé, neznáme chute, ktoré by mohli poznať z bežných reštauračných zariadení. Toto bola ich myšlienka, ktorá stála za otvorením prevádzky Paleta – Karloveská vináreň. Zaujať zákazníkov práve výberom vín, ktoré nemajú možnosť ochutnať v bežných reštauráciách. Svoju ponuku majú rozdelenú na fľaškové vína, rozlievané fľaškové vína a sudové vína. Ponuku rozlievaných fľaškových vín a sudových vín pravidelne obmieňajú, aby zákazníci mali zakaždým možnosť ochutnať nové, zaujímavé chute. Pri každej návšteve vinárne si však zákazníci môžu vybrať z bielych, ružových a červených

akostných vín ale taktiež v ponuke majú aj šumivé vína. Aktuálnu ponuku rozlievaných fľaškových a sudových vín bohužiaľ nenájdete na ich webovej stránke, ale nájdete ju pripnutú v aktuálnom menu v prevádzke alebo sa môžete informovať u personálu. Ku každému naliatemu vínu zákazník dostane aj džbán s čistou vodou. Každé víno vám ochotný personál načapuje alebo naleje aj do fliaš a môžete si ich zobrať aj so sebou domov. Počas chladných zimných večerov vám radi pripravia výborné varené víno. Fľaškové vína predávajú v nemennej ponuke, ktorú tvoria vína približne od 14 malých slovenských vinárov. Každé fľaškové víno si môžu zákazníci kúpiť a zobrať aj so sebou domov a to so zľavou 20% z ceny vína. Zopár vinárov z ponuky si v krátkosti predstavíme.

### **Vinohradníctvo a Vinárstvo**

#### **Lukáš Krasňanský**

- zaoberá sa produkciou  
a predajom prívlastkových vín  
vyrobených šetrnou  
technológiou predovšetkým  
z vlastného hrozna v Pezinku.



### **Vinárstvo Anton Uhnák**

- mladé vinárstvo z obce  
Čajkov. Jedinečný charakter a  
mineralitu vínam dodáva  
tufové a andezitové podložie  
pochádzajúce zo sopečných  
vyvrenín Štiavnických vrchov.



### **Pivnica Radošina**

- vinárstvo Radošina patrí  
k najstarším zdokumentovaným  
vinárstvám na Slovensku (16.  
storočie). Nachádza sa neďaleko  
Piešťan.



### **Víno Rariga**

- rodinné vinárstvo spod Malých  
Karpát, zaoberajúce sa  
pestovaním hrozna, jeho  
spracovaním a následnou  
výrobou akostných  
a prívlastkových vín. Pôsobia od  
roku 2003.



*Káva.* Majitelia prevádzky lákajú zákazníkov na výbornú kávu, ktorá má nie len nezameniteľnú chuť ale značka tejto kávy má aj veľmi významnú pridanú hodnotu v súčasnosti. Cafe Reserva je ecofriendly. Aby chuť Cafe Reserva bola jedinečná, vyberajú sa pre zmesi zrnká kávy vypestované iba na malých plantážach v rovníkovej Afrike, Indii alebo Strednej a Južnej Amerike. Kávovníky pochádzajú z oblastí, kde sa pestovaniu a spracovaniu prikladá mimoriadna starostlivosť. Všetky dodávateľské farmy sú držiteľom pečate Rainforest Alliance Certified. Kávovníky na týchto farmách rastú prirodzene v tieni dažďových pralesov. Káva sa tu pestuje bez použitia umelých pesticídov, herbicídov alebo chemických hnojív. Tieto pestovateľské postupy pomáhajú udržiavať zdravé životné prostredie a prispievajú k ochrane čistej podzemnej vody.<sup>40</sup> V prevádzke Paleta – Karloveská vináreň nájdeme v ponuke espresso, espresso doppio, cappuccino, americano, cafe latte, či bezkofeínovú kávu. V cene kávy sa podáva cukor, porcia mlieka do kávy a malá sladkosť.

Obrázok č. 9: Spôsob servírovania kávy a čaju.



Zdroj : <https://www.facebook.com/lapaletakarlovka/>

*Nealkoholické nápoje.* Túto ponuku tvoria klasické nealkoholické nápoje ako fľašková minerálka, Coca-cola, Tonic, Vinea, Džús – podľa ponuky. V ponuke majú tiež mäťovú limonádu, citrónádu a ďalšie ovocné limonády podľa aktuálnej sezóny. V Paleta si však môžete vychutnať aj výborné sypané čaje s príchutou jazmínu, čierny čaj, zelený čaj ale aj klasické ovocné či bylinkové čaje. Vo svojej ponuke majú aj čerstvý mäťový či

---

<sup>40</sup> Cafe Reserva [online] [cit. 2019-03-27] dostupné na internete: <https://www.gastrovia.sk/kava-cafe-reserva/>

zázvorový čaj, dokonca aj veľmi chutný domáci pečený čaj. Špeciálnou ponukou je hroznový bio mušt biely a červený, ktorý sa pri podávaní odporúča riediť v pomere 1:1.

*Alkoholické nápoje.* V ponuke alkoholických nápojov v Palette – Karloveskej vinárni nájdeme čapované pivo. Dodávateľov piva pravidelne obmieňajú aby zákazníci mohli zakaždým vyskúšať nové netradičné chute. Oslovujú predovšetkým menšie, lokálne a menej známe pivovary, ako napríklad pivovar Stupavar, pivovar Frambor či pivovar Kout. V bežnej ponuke mávajú dva druhy piva. Klasickú svetlú jedenástku a vždy čapujú aj pivný špeciál, ktorý môže byť tiež od toho istého dodávateľa, avšak sa niečím líši od klasického piva. Buď spôsobom a technológiou, ktorá je použitá pri výrobe piva, či netradičnou prísadou, ktorá jemne zmení chuť piva. Taktiež pivný špeciál môže byť čierne pivo alebo pivo s väčším obsahom alkoholu ako bežné pivá. V ponuke však nechýbajú nápoje ako Radler a Cider, ktoré sú v poslednej dobe obľúbené hlavne medzi mladými. Ponuka obsahuje aj širokú škálu tvrdého alkoholu. Napríklad vodka, borovička, tequilla, gin, rôzne druhy whiskey, rumu, či koňakov. Taktiež majú v ponuke aj známe miešané drinky ako Mojito, Apperol Spritz, Hugo či Sangria.

*Na zjedenie.* Vzhľadom na to, že priestory prevádzky neumožňujú zriadenie malej kuchynky, majitelia sa rozhodli podávať aspoň predpripravené drobnosti, ktoré dobre padnú k chutnému vínu. V ponuke majú syrovú dosku, ktorá obsahuje rôzne druhy syrov, taktiež salámovú dosku, kozí syr s olivami, či sušené paradajky. Keďže je majiteľka veľmi šikovná a zručná, pripravuje si pre svojich zákazníkov domáci nakladaný hermelín, oškvarkovú domácu nátierku, kačaciu paštétu, nakladané mini uhorky a ako dezert občas pripraví chutný cheesecake. Špeciálnou ponukou bývajú občas aj nakladané papričky plnené feta syrom alebo nakladané olomoucké syrečky. Keďže chcú vytvoriť v Palette – Karloveskej vinárni príjemnú atmosféru s príchutou Talianska, ponúkajú ku kvalitným vínam bruschetty s mozzarelou, rajčinou, bazalkovým pestom alebo s tapenádou z olív či s tuniakovou nátierkou. Ako svoju špecialitu ponúkajú talianske piadine s malým šalátom. Ide o taliansku chlebovú placku, ktorá je plnená buď sušenou šunkou, rajčinou, rukolou a mozzarelou alebo si zákazníci môžu pochutiť na gorgonzole, sušenej rajčine, mozzarele a rukole. V ponuke nechýbajú ani klasické pochutiny ako čipsy, tyčinky, chrumky, arašidy či mandle. Keďže do Palety občas zavítajú aj zákazníci s rôznymi intoleranciami, ponúkajú aj každé pečivo pre celiatikov, avšak za drobný príplatok. Zákazníci majú taktiež možnosť zobrať si čokoľvek z Palety na zjedenie aj so sebou domov.

Obrázok č.10: Nakladané papričky



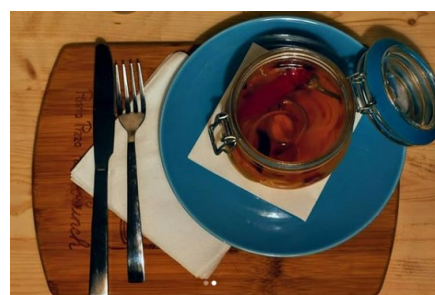
Obrázok č.11: Talianske piadine



Obrázok č.12: Syrová a šunková doska



Obrázok č.13: Nakladaný hermelín



Zdroj: <https://www.facebook.com/lapaletakarlovka/>

#### 4.1.2 Cena

Cenotvorbu si majitelia prevádzky stanovili sami. Spôsob jej tvorby je ich tajomstvom. Je však vytvorená tak, aby pokryla nie len náklady spojené s prevádzkovaním vinárne. Je potrebné brať do úvahy nákupnú cenu tovarov, náklady na chod prevádzky ako je platba za plyn, elektriku či vodu ale aj mzdy zamestnancov, odvody, režijné náklady, či nájom za poskytnuté priestory. Nesmieme zabudnúť ani na obchodnú maržu. Cena je taktiež determinovaná konkurenciou a štátom stanovenými zákonmi a predpismi ohľadom DPH.

Majitelia prevádzky sa rozhodli na začiatku podnikania prispôbiť cenovú stratégiu podniku lokálnemu trhu, čiže konkurencii. Avšak cena predávaných produktov sa pohybuje v trošku vyšších cenových hladinách ako je bežný priemer medzi konkurenciou. Je to z toho dôvodu, aby zákazník zaradil podnik do vyššej kategórie a teda očakával aj vyššiu kvalitu nie len v samotných produktoch ale aj v doplnkových službách.

Cena rozlievaných sudových akostných vín je jednotná a nelíši sa v závislosti od druhu vína. V nasledujúcej tabuľke môžeme vyčítať, že biele, červené a ružové akostné víno stojí 0,95€/0,10l. Za karafu bieleho šumivého vína zaplatíme 9,00€/1,0l a karafu červeného a ružového šumivého vína kúpime za 8,50€/1,0l. Počas zimných chladných večerov je v ponuke aj varené víno za 2,50€/0,24l. V prípade, že majú zákazníci záujem zobrať si víno so sebou domov tak za fľašu bieleho, červeného alebo ružového akostného vína zaplatia 4,00€/1,0l a za šumivé víno 4,20€/1,0l. Čašníci z Palety im ho načapujú do sklenených fliaš. V prípade, že zákazníci majú vlastnú fľašu, zaplatia o 0,50€ za kus, resp. liter vína menej.

Tabuľka č.1 : Ponuka vín v prevádzke Paleta – Karloveská vináreň.

Víno	Cena/Objem
Biele akostné (podľa ponuky)	0,95€/0,10l
Ružové akostné (podľa ponuky)	0,95€/0,10l
Červené akostné (podľa ponuky)	0,95€/0,10l
Biele šumivé - karafa	9,00€/1,00l
Ružové šumivé - karafa	8,50€/1,00l
Červené šumivé - karafa	8,50€/1,00l
Varené víno	2,50€/0,24l

Zdroj: <https://www.paletavinaren.sk/menu/>

Ceny rozlievaných fľaškových vín a fľaškových vín, ktoré sa dajú kúpiť a zobrať so sebou domov sú uvedené v prevádzke Paleta – Karloveská vináreň v aktuálnom menu, keďže ponuka vín sa priebežne obmieňa.

Káva sa cenovo pohybuje od 1,50€ do 2,00€, čo je aj bežná cena v ostatných reštauračných zariadeniach. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť ceny za jednotlivé kávy.

Tabuľka č. 2: Ponuka kávy v prevádzke Paleta – Karloveská vináreň.

Káva	Cena
Espresso	1,50 €
Doppio	1,80 €
Capuccino	1,80 €
Americano	1,50 €
Cafe Latte	1,90 €
Bezkofeínová káva - príplatok	0,30 €

Zdroj: <https://www.paletavinaren.sk/menu/>

V cene každej kávy je zahrnutý cukor, mlieko do kávy a malá sladkosť. Kávu si môžu zákazníci zobrať aj so sebou, t.j. take away.

Nealkoholické nápoje sa pohybujú v rozmedzí od 1,20€ po 2,20€ v závislosti od druhu a objemu nápoja. V nasledujúcej tabuľke si uvedieme konkrétne nealkoholické nápoje, ktoré Paleta ponúka vo svojom menu.

Tabuľka č. 3: Ponuka nealkoholických nápojov v prevádzke Paleta – Karloveská vináreň

Nealkoholický nápoj	Cena/ Objem
Minerálka	1,20€/0,33l
Coca Cola	1,30€/0,33l
Tonic	1,30€/0,25l
Vinea	1,30€/0,25l
Džús	1,40€/0,20l
Mätová a ovocná limonáda	1,50€/0,30l
Mätová a ovocná limonáda	2,20€/0,50l
Citronáda	1,30€/0,30l
Citronáda	2,00€/0,50l
Sypaný čaj	1,80€/0,30l
Čerstvý čaj	2,20€/0,30l
Hroznový bio mušt	1,10€/0,10l

Zdroj: <https://www.paletavinaren.sk/menu/>

Ponuka *alkoholických nápojov* je veľmi široká. Ponúkajú čapované pivo, ktorého dodávateľ sa priebežne mení, no cena zostáva stále rovnaká. Malé čapované pivo stojí 1,30€ a veľké čapované pivo kúpíte za 1,60€. V prípade pivného špeciálu sa cena odvíja od typu piva a ceny dodávateľa. Vo všeobecnosti však môžeme tvrdiť, že cena piva sa pohybuje v cenovej triede konkurencie. Čašníci vám radi namiešajú aj rôzne miešané drinky ako Mojito, Hugo, Apperol Spritz či Sangriu, ktorých cena sa pohybuje od 3,80€ do

4,50€. Cena tvrdého alkoholu sa pohybuje v širokej cenovej škále v závislosti od kvality. Napríklad Vodka Amundsen je najlacnejšia a stojí 1,40€/0,04l a naopak najdrahší alkohol je tmavý rum Matusalem, za ktorý zaplatíte 5,70€/0,04l. Keďže Paleta ponúka široký výber alkoholu tak v tabuľke je uvedených len niekoľko druhov alkoholu na priblíženie.

Tabuľka č. 4: Ponuka alkoholických nápojov v prevádzke Paleta – Karloveská vináreň

<b>Alkoholický nápoj</b>	<b>Cena/ Objem</b>
Čapované pivo 11° (podľa ponuky)	1,30€/0,30l
Čapované pivo 11° (podľa ponuky)	1,60€/0,50l
Čapovaný pivný špeciál (podľa ponuky)	podľa ponuky
Cider	1,60€/0,33l
Radler	1,50€/0,50l
Captain Morgan	1,90€/0,04l
Diplomatico	3,70€/0,04l
Matusalem	5,70€/0,04l
Bošacka pálenka	2,20€/0,04l
Whiskey Balantines	2,10€/0,04l
Gin Beefeater	1,90€/0,04l
Vodka Amundsen	1,40€/0,04l
Mojito miešaný drink	4,50€/0,25l
Hugo miešaný drink	3,80€/0,25l
Apperol Spritz miešaný drink	4,10€/0,24l
Sangria	3,80€/0,30l

Zdroj: <https://www.paletavinaren.sk/menu/>

Na konci menu sa dostávame k poslednej časti *Na zjedenie*. Keďže Paleta nemá k dispozícii žiadnu kuchynku a hygiena teda nedovoľuje prípravu tepelne upravených jedál, podávajú svojim zákazníkom rôzne iné špeciality, ktoré sú vhodné k zakusnutiu pri vychutnávaní si kvalitného vína. V ponuke nájdeme syrové dosky ale aj šunkové dosky, ktoré obsahujú rôzne druhy syrov a šunky a ich cena je 7,90€. Tieto dosky sú určené pre dvoch až štyroch vinárov. Ak však majú chuť na niečo iné, môžu si z ponuky vybrať napríklad kozí syr s olivami či so sušenými paradajkami. V prípade, že by sa chceli navradiť na pravú taliansku atmosféru a ochutnať kúsok pravého Talianska, čašníci im radi pripravia bruschetty buď s mozzzarelou, rajčinou a bazalkovým pestom alebo s tapenádou z olív, sušených rajčín či s tuniakovou nátierkou. Tieto bruschetty sa cenovo pohybujú od 3,50€ do 4,10€. Ak majú talianska stále málo, môžu vyskúšať pravé talianske piadine s malým šalátom. Je to talianska plnená chlebová placka plnená sušenou šunkou, rajčinou,

mozzarelou alebo gorgonzolou a rukolou. Túto špecialitu môžete v ponuke nájsť za 5,10€. Šikovná majiteľka pravidelne pripravuje domáci nakladaný hermelín, či nakladané olomoucké syrčky alebo nakladané papričky s feta syrom, ktoré stoja 3,80€. Na čerstvý chlebík si môžete natrieť domácu oškvarkovú pomazánku alebo kačaciu paštétu, ktoré v ponuke nájdeme od 3,50€. Keďže majitelia prevádzky počítajú aj so zákazníkmi s rôznymi intoleranciami, tak napríklad celiatici môžu dostať pečivo aj v bezlepkovej verzii za príplatok 0,30€ za porciu. Nasledovná tabuľka nám uvádza konkrétne ceny z predávané produkty.

*Tabuľka č. 5: Ponuka Na zjedenie v prevádzke Paleta – Karloveská vináreň*

<b>Na zjedenie</b>	<b>Cena</b>
Syrová doska	7,90 €
Salámová doska	7,90 €
Kozí syr s olivami	4,90 €
Nakladaný hermelín	3,80 €
Oškvarková domáca nátierka	3,50 €
Kačacia paštéta	3,90 €
Bruschetty s mozzarelou, rajčinou a bazalkovým pestom	3,90 €
Bruschetty s tapenádou z olív	3,50 €
Bruschetty s tuniakovou nátierkou	3,90 €
Talianske piadine s malým šalátom	5,10 €
Čipsy	1,20 €
Tyčinky, chrumky	0,90 €

*Zdroj: <https://www.paletavinaren.sk/menu/>*

Čo sa týka cenových zliav, tak v Palette poskytujú 20% zľavu na nákup vína, ktoré si zákazníci berú so sebou domov. V prípade, že si prinesú so sebou aj vlastnú fľašu tak sa im odpočíta 0,50€ za fľašu. V Palette sa snažia pravidelne organizovať rôzne vedomostné kvízy. Za výherne umiestnenie na prvých troch priečkach získajú súťažiaci výhru v podobe zľavy z konzumného. Výška závisí od konečného umiestnenia výhercov a pohybuje sa okolo 15-30€.

Platobné podmienky v prevádzke Paleta – Karloveská vináreň zahrňujú:

- platbu kartou,
- platbu v hotovosti,
- platbou stravnými lístkami.

### 4.1.3 Marketingová komunikácia

Paleta – Karloveská vináreň si predovšetkým zakladá na osobnej komunikácii. Touto formou komunikácie si môžu majitelia podniku a taktiež zamestnanci podniku vytvárať a udržiavať pozitívne vzťahy so svojimi zákazníkmi. Čo je však pri tejto forme komunikácie veľmi dôležité a zároveň užitočné je bezprostredná spätná väzba od zákazníka. V prípade, že vznikne určitý problém, na základe spätnej väzby ho môžeme okamžite riešiť. Majitelia vinárne však nezabúdajú, že žijeme v digitálnej dobe a preto sa snažia udržiavať kontakt so zákazníkmi aj na internete prostredníctvom vlastnej webovej stránky či sociálnych sietí.

Tento rok v apríli bude Paleta – Karloveská vináreň oslavovať 3 roky od jej vzniku. Na začiatku podnikania zvolili marketingovú stratégiu PUSH, čo v preklade znamená tlačiť. Teda do značnej miery ide o komunikáciu jedným smerom, od prevádzky k zákazníkovi. Využívali vo veľkej miere letáčky do schránok, billboardy, taktiež uverejňovali malé reklamy do lokálnych Karloveských novín. Túto stratégiu využili správne, pretože sa používa hlavne pri uvádzaní nových produktov na trh a jej cieľom je oboznámiť ľudí s novými vecami, ktoré im nie sú ešte dostatočne známe.

Postupne, keď už sa dostala vináreň ľuďom do povedomia, zaplnila sa kapacita vinárne a ľuďom nie len v Karlovej Vsi pri slove paleta napadla práve Karloveská vináreň, začali prechádzať aj k marketingovej stratégii PULL. Cieľom tejto stratégie je ponúknuť zákazníkovi riešenie na jeho „problém“. Príkladom pull stratégie sú rôzne zľavové kupóny pre zákazníkov na ďalší nákup, akciové ponuky či zaujímavé súťaže. Taktiež na aplikovanie tejto stratégie môžeme využiť sociálne siete či PR.

Na svoju marketingovú komunikáciu najčastejšie využívajú sociálne siete ako Facebook a Instagram. Nájde tu uvedenú adresu, kde sa vináreň nachádza, e-mailovú adresu, telefónne číslo, odkaz na webovú stránku a na Facebooku majú uvedené aj otváracie hodiny prevádzky. Na Facebooku túto prevádzku nájdeme pod názvom Paleta – Karloveská vináreň a na Instagrame ako paletakarlovka. Súčasťou marketingovej komunikácie je aj webová stránka vinárne, kde nájdeme všetky podstatné informácie od vzniku Palety, lokality cez menu až po dotazník, ktorý môže každý zákazník vyplniť ako recenziu na vináreň.

Obrázok č.14: Facebooková stránka prevádzky Paleta – Karloveská vináreň



Zdroj: <https://www.facebook.com/lapaletakarlovka/>

Obrázok č.15: Instagram prevádzky Paleta – Karloveská vináreň



Zdroj: <https://www.instagram.com/paletakarlovka/?hl=sk>

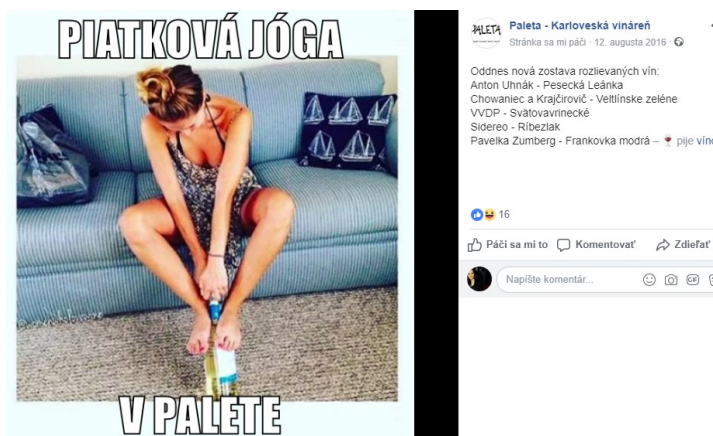
Obrázok č.16: Webová stránka prevádzky Paleta – Karloveská vináreň



Obrázok č.16: Webová stránka prevádzky Paleta – Karloveská vináreň

Všetky príspevky, či už statusy alebo fotky, uverejňujú majitelia. Taktiež si sami spravujú stránky na sociálnych sieťach. Príspevky síce nepridávajú v nejakom pravidelnom intervale ale približne raz do týždňa. Obsah príspevkov na Facebooku väčšinou tvoria oznámenia o prípadnom posune otváracích hodín alebo len na pripomenutie sa vtipným statusom alebo obrázkom. Taktiež obsahom príspevkov býva veľa krát pozvanie na rôzne vedomostné kvízy a iné zaujímavé akcie, ktoré sú organizované priamo vo vinárni. Prostredníctvom príspevkov tiež informujú svojich zákazníkov o ponuke nových vín, piva ale aj rôznych dobrôt na jedenie, ktoré si pre nich aktuálne pripravili. Keďže majiteľ prevádzky je skúsený marketér, jeho príspevky zvyknú byť veľmi vtipné a nápadité.

Obrázok č.17: Ukážka príspevku na Facebooku



Zdroj: <https://www.facebook.com/lapaletakarlovka/>

V Paleta zvyknú organizovať rôzne druhy akcií, kde sa môžu prísť zákazníci nie len kultúrne vyžiť. Vedomostné kvízy organizujú vždy v nedeľu, no nie však pravidelne.

Prostredníctvom Facebooku vždy včas vytvoria udalosť, kde sa môžu jednotlivé tímy hlásiť. Vedomostný kvíz obsahuje rôzne otázky na rôzne témy. Trvá približne 90 minút a prihlásiť sa môžu 2-6 členné tímy, ktoré budú súťažiť o paletácke ceny. Prihlasovať sa môžu prostredníctvom vopred vytvorenej udalosti na Facebooku, emailom, telefonicky alebo si môžu lístky zakúpiť priamo vo vinárni. Vstupné je 2€ na účastníka kvízu. Vyhrať môžu niekoľko cien, avšak zväčša ide o konzumné v Palete. Môžu vyhrať zľavu z celkového účtu vo výške od 15€-30€ alebo karafu vína, podľa výberu, alebo syrovú dosku. Ďalším spôsobom, ako prilákať viac ľudí, je organizovanie večerov so živou hudbou. Tento typ akcie je obľúbený prevažne v letných mesiacoch, kedy si zákazníci radi vychutnajú víno na terase pri dobrej hudbe. Taktiež obľúbenou akciou v Palete bývajú degustácie. Kedy do Palety zavíta šikovný someliér, ktorý podá odborný výklad o rôznych druhoch vín. Potrebné však je si vopred zakúpiť vstupenku a tým si rezervovať miesto, keďže kapacita je obmedzená a o akcie tohto typu býva vždy veľký záujem. Väčšinou však odborný výklad podávajú priamo vinári, od ktorých víno môžete vyskúšať v Palete. Cena vstupenky sa pohybuje okolo 11€-12€, v predpredaji je samozrejme lacnejšia. V cene vstupenky sú zhrnuté vzorky vína na degustáciu, syrová doska a majitelia vždy vymyslia aj nejakú malú pozornosť prekvapenie. Pred pár mesiacmi prvýkrát zorganizovali veľmi zaujímavú udalosť s názvom Maľba a víno. Koncept tejto udalosti je vlastne párty, na ktorej amatéri maľujú obraz. Zvolená je téma na večer, ale nemusí sa jej každý striktnie pridrižovať. Je tam s nimi inštruktor, ktorý im pomáha a radí ako maľovať. Je to zábava, relaxe, aby sa ľudia socializovali a vyvíjali si kreativitu. Cena na túto udalosť je 25€. V cene je zahrnutý pohár vína, malý catering a všetko potrebné na maľovanie. Obraz si samozrejme môže každý účastník zobrať domov. Táto netradičná forma akcie sa v Palete osvedčila, a teda môžeme očakávať onedlho niečo podobné.

Majitelia prevádzky kladú veľký dôraz na recenzie, ktoré zákazníci uverejňujú na Facebooku, Instagrame pod fotografiami, či na Googli. Na každú z nich svedomito a slušne odpíšu. Aj v prípade, že recenzia je negatívna. Za každú recenziu milo poďakujú, a v prípade, že majú zákazníci nejaký dotaz, snažia sa ho čo najskôr a čo najlepšie napraviť, či vylepšiť aby vyhoveli želaniam zákazníka. Podľa uverejnených recenzií zákazníkmi na Facebooku a Googli môžeme vidieť, že sa im prevádzka veľmi páči. Väčšinou vyzdvihujú príjemnú atmosféru, široký výber kvalitných a chutných vín, netradičné čapované pivo, chutné drobnosti na zjedenie a príjemnú a ochotnú obsluhu. Niektorí vyzdvihnú interiér Palety, ktorý je veľmi originálny a autentický. Pri vyhľadávaní

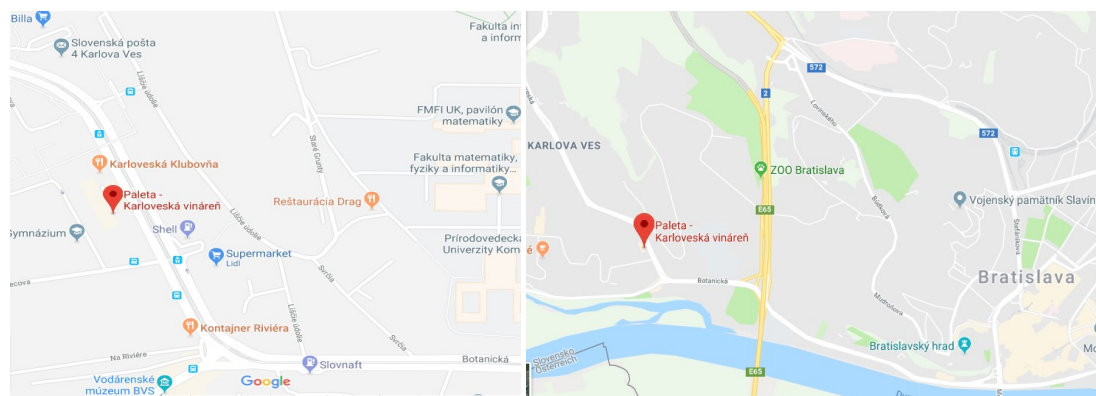
tejto prevádzky prostredníctvom Google sa nám na pravej strane pod základnými informáciami o prevádzke momentálne zobrazí 88 recenzií od zákazníkov, ktoré podnik hodnotia na 4,8 hviezdíček z 5. Na Facebooku je o pár recenzií viac, momentálne tam nájdeme 97 recenzií, ktoré hodnotia podnik na 4,9 hviezdíček z 5.

Na webovej stránke Palety môžeme okrem základných informácií o vzniku Palety, jej lokalite či aktuálneho menu nájsť aj dotazník s predpripravenými otázkami, ktorý môže každý zákazník, v prípade záujmu, vyplniť. Dotazník je anonymný prostredníctvom Google dotazníka. Otázky sú kladené jednoducho a na každú sú dané predvolené odpovede. Pod každou otázkou je aj priestor na vlastné vyjadrenie, v prípade, že predvolené odpovede neboli dostačujúce alebo by zákazník mal nejakú pripomienku, či typy čo zlepšiť. Otázky sa týkajú spokojnosti s interiérom podniku, s atmosférou podniku, s obsluhou ale aj s ponukou jedla či nápojov.

#### 4.1.4 Distribúcia

Vináreň Paleta sa nachádza v dobre dostupnosti na začiatku Karlovej Vsi v Bratislave. Nájdete ju hneď vedľa Kostola svätého Michala Archanjela oproti diskontnej predajni Lidl. Vináreň sa nachádza na prízemí bytového domu. V prípade, že do Palety prídete mestskou hromadnou dopravou tak stačí vystúpiť na zástavke Molecová a prejsť cez cestu smerom ku kostolu svätého Michala Archanjela. Prijemná talianska atmosféra Palety vás bude lákať už od zástavky, takže ju určite neminiete. Ak ste sa však rozhodli prísť autom, pred Paletou sa nachádza veľké parkovisko, kde môžete bezplatne odstaviť svoje auto.

Obrázok č.18: Lokalita prevádzky Paleta – Karloveská vináreň



Zdroj: <https://www.google.com/maps>

Prevádzka je založená na predaji tovaru konečnému spotrebiteľovi, ktorý je s tovarom v bezprostrednom kontakte. Je to veľká výhoda pre podnik, pretože môže lepšie porozumieť požiadavkám svojho zákazníka a tým splniť jeho želania a potreby. Preto by malo byť cieľom každého podniku zaobstarat' postačujúce množstvo tovaru v predajni. Predovšetkým počas rôznych akcií, kedy sa predpokladá väčší výdaj tovarov. Zásobovanie podniku a teda dodávky tovaru zabezpečujú majitelia prevádzky niekoľkokrát do týždňa podľa potreby. Podnik zásobujú predovšetkým čerstvými potravinami a potravinami, ktoré podliehajú kazeniu. Zamestnanci ale aj majitelia musia k zásobám pristupovať zodpovedne, vzhľadom na to, že potraviny musia spĺňať veľké množstvo rôznych noriem a kritérií o čerstvosti potravín a ich skladovania. Množstvo a druhy vína sú dodávané na základe možností dodávateľov, keďže sú nimi malé, nekomerčné vinárstva, ktoré vyrábajú podstatne menej vína ako známe vinárstva. Pivo je taktiež dodávané podľa možností dodávateľov, keďže nie sú stáli ale výber dodávateľov je neustále obmieňaný, s cieľom ponúknuť zákazníkovi vždy nové, netradičné chute a druhy piva. Ostatné druhy alkoholu a pochutín majitelia nakupujú v maloobchodných ale aj veľkoobchodných prevádzkach, záleží od ponuky a ceny nakupovaných tovarov. Chut'ovky na zjedenie k vínu sú vždy čerstvé, pripravované šikovnou majiteľkou, ktorá pravidelne dodáva do vinárne rôzne domáce výrobky v podobe nakladaného hermelínu, oškvarkovej pomazánky a iné. Príležitostne napečie chutný koláčik či zákusok.

## **4.2 PEST analýza**

PEST analýza sa využíva ako jeden z nástrojov strategickej analýzy. Vďaka tejto analýze môže podnik získať väčší prehľad o aktuálnom stave makroekonomického prostredia, ktoré ovplyvňuje daný podnik. Je zložená z analýzy politického a legislatívneho, sociálneho, ekonomického a technologického prostredia. Tieto činitele však podnik ovplyvňujú nepriamo.

### *4.2.1 Politické a legislatívne prostredie*

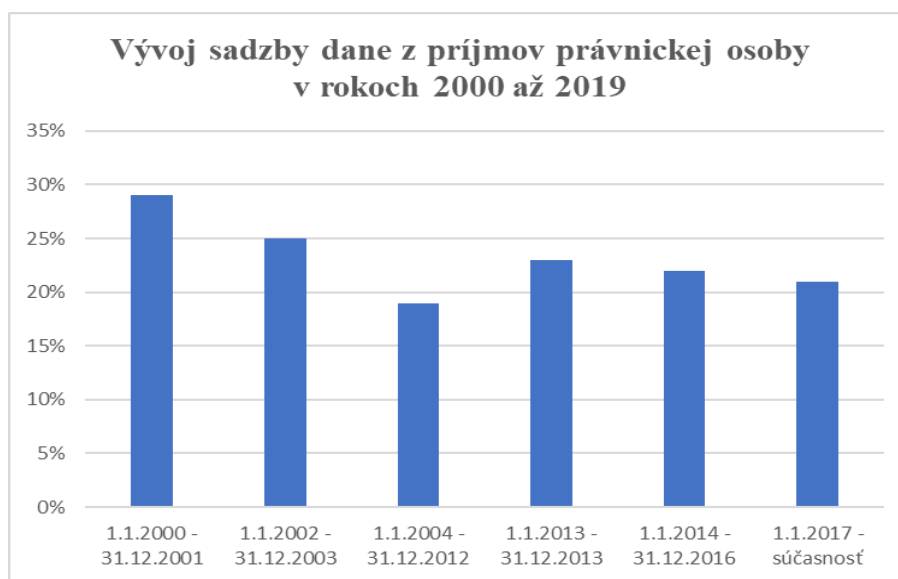
Samotný podnik je neustále pod vplyvom rôznych nariadení, zákonov, predpisov, či noriem a jeho povinnosťou je ich dodržiavať. Taktiež do tohto prostredia vstupujú rôzne záujmové skupiny, či vládne úrady, ktoré ovplyvňujú tak organizácie ako aj jednotlivcov. Sú prípady, kedy tieto všetky zákony a vyhlásenia môžu byť prínosom nových možností.

Medzi hlavné trendy politického a legislatívneho prostredia môžeme zaradiť nárast legislatívy v oblasti podnikového práva a taktiež vzostup špeciálnych záujmových skupín. Cieľom nárastu legislatívy v podnikovom práve je predovšetkým ochrana spoločnosti pred nečestnou konkurenciou, ale aj ochrana spotrebiteľov pred nekalými praktikami podnikov.

Zákon č.513/1991 Zb. Obchodný zákonník upravuje podnikateľské postavenie a obchodné záväzkové vzťahy v súvislosti s podnikaním. V Obchodnom zákonníku sú tiež definované podmienky, ktoré treba splniť pri zakladaní si podnikania. Ďalším zákonom, ktorým sa prevádzka musí riadiť je Zákonník práce č.311/2001 Z. z. Upravuje právne postavenie zamestnancov v súkromnej sfére. Každý zamestnanec bez akýchkoľvek obmedzení a diskriminácie má právo na prácu a na slobodnú voľbu zamestnania, na dostatočné a spravodlivé pracovné podmienky a taktiež na ochranu proti svojvoľnému prepusteniu zo zamestnania. Taktiež sa v zákonníku práce vymedzujú práva zamestnávateľa, ako napríklad, že zamestnávateľ má právo na slobodný výber zamestnancov. Podnik sa musí taktiež riadiť zákonom o účtovníctve č.431/2002 Z. z., či zákonom o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci č.124/2006 Z. z.

Zákon o daní z príjmov č.595/2003 Z. z. upravuje, daň z príjmov fyzickej a právnickej osoby, spôsob platenie či vyberania dane. Každoročne vláda pripravuje zmeny v zákonoch o daňových systémoch. Tieto zmeny majú byť prínosom pre podnikateľské subjekty, no nie vždy je tomu tak. Pri nadobudnutí účinnosti zákona o daniach z príjmov, zákon určoval sadzbu dane pre právnické osoby vo výške 29%. O dva roky na to sadza klesla o dva percentuálne body na 25%. Následne od roku 2014 až do konca roka 2012 bola pre podnikateľov a ďalších daňovníkov, ktorí sú právnickými osobami, platná sadzba dane z príjmov vo výške 19%. 1.1.2013 nastalo zvýšenie daní o 4 percentuálne body na 23%. O rok neskôr došlo k zníženiu dní, konkrétne na 22%. Sadzba daní sa naposledy zmenila 1.1.2017, kedy došlo k zníženiu sadzby dane z príjmov právnických osôb na 21%.

Graf. č.1: Vývoj sadzby dane z príjmov právnickej osoby v rokoch 2000 až 2019



Zdroj: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/vyvoj-sadzieb-dane-z-prijmov>

Na Slovensku dochádza v posledných rokoch k pomerne častému striedaniu vlád, čo spôsobuje nestabilné politické prostredie. Každá vláda sa snaží realizovať svoje vopred vytýčené ciele prostredníctvom uplatňovania inej politiky. To výrazne vplýva na neustálu zmenu zákonov, ktoré musí podnik dodržiavať.

Vzhľadom na to, že prevádzku radíme do oblasti gastronómie, je potrebné, aby dodržiavala hygienické požiadavky, na ktoré sa kladie veľký dôraz. Ide predovšetkým o prípravu jedál a nápojov, o ich skladovanie, či prepravu. Paleta – Karloveská vináreň nakupuje kvalitné produkty, ktoré uskladňuje v skladoch v prevádzke. Výrobky, ktoré podávajú ako snacky alebo drobnosti na zjedenie v podobe syrovej dosky, nakladaného hermelínu, či rôznych dezertov, umiestňujú do chladničiek alebo do chladiacich vitrín.

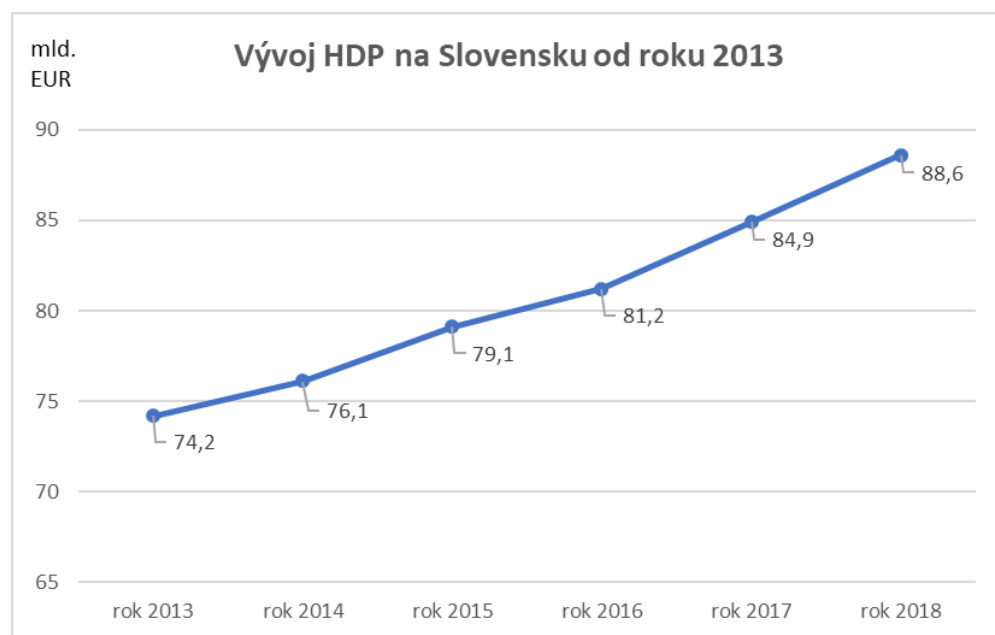
#### 4.2.2 Ekonomické prostredie

Podľa OECD je ekonomika na Slovensku vo fáze silnej, širokej expanzie. Slovensko ťaží predovšetkým zo silných väzieb so svetovým hospodárstvom a to najmä zo strany európskych investorov a dobieha krajiny s vyššími príjmami. V roku 2018 sa slovenskej ekonomike podarilo zrýchliť tempo rastu a podľa analytičky Slovenskej sporiteľne, Kataríny Muchovej, sa aj naďalej nachádza v dobrej cyklickej pozícii. Aj keď

vo väčšine európskych krajín začal hospodársky rast v minulom roku spomaľovať, na Slovensku však podľa analytikov rástol. Najväčším ťažníkom ekonomiky na Slovensku bol v roku 2018 automobilový priemysel. Každá minca má ale dve strany. Niektorí analytici však podotýkajú, že pomerne silný rast ekonomiky v posledných rokoch priniesol aj nové problémy a to najmä na trhu práce. Analytik UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia Lubomír Koršňák tvrdí, že viacero podnikov, najmä na západe krajiny, muselo zápasiť s nedostatkom vhodnej dostupnej pracovnej sily, čo zvyšovalo tlak na rast miezd i na dovoz pracovnej sily zo zahraničia.

HDP na Slovensku v roku 2018 bolo 88,6 miliárd EUR. Podľa analytikov ekonomika Slovenska v roku 2018 vzrástla o 4,1% a v tomto roku 2019 by mala vzrásť až o 4,8%.

Graf č.2: Vývoj HDP na Slovensku od roku 2013



Zdroj: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2019/>

#### 4.2.3 Sociálne prostredie

Sociálne prostredie je tvorené vývojom obyvateľstva, vekovou štruktúrou obyvateľstva, či štruktúrou osídlenia. Slovenské obyvateľstvo je však charakteristické starnutím, rovnako ako aj celá Európa. Počet obyvateľov Slovenskej republiky podľa

Štatistického úradu SR k 31. decembru 2018 bol 5 450 421. Z toho 432 863 ľudí sú obyvatelia Bratislavy.

Životná úroveň na Slovensku sa postupne zlepšuje. Toto vyjadrenie vyplýva z výsledkov merania uznávanej neziskovej organizácie The Social Progress Imperative, ktorá vytvorila Index sociálneho rozvoja. Spomenutý Index hodnotí sociálne aspekty života, a taktiež hospodárske výsledky 128 krajín na svete. Z celkového hodnotenia Slovensko získalo 80,55 bodov a obsadilo tak 30. miesto. Na prvom mieste sa umiestnilo Dánsko, pričom získalo 90,57 bodov. Dôležitý aspekt pri hodnotení životnej úrovne je riziko chudoby, ktoré aj so sociálnym vylúčením hrozí iba 18,4% Slovákov, čo je len o 0,1% viac než u susedov v Rakúsku.

Štatistický úrad SR uvádza, že miera evidovanej nezamestnanosti na Slovensku na konci roka 2018 bola 5,04%. Podľa údajov v tabuľke č.6, zistených na základe výsledkov Štatistického úradu SR, môžeme vidieť, že nezamestnanosť na Slovensku každý rok klesá. Zamestnávateľia nemajú síce problém nájsť novú pracovnú silu, no zamestnanci veľakrát nie sú na danú prácu kvalifikovaní. Pre podnik je však vychovať kvalifikovaného zamestnanca veľmi nákladné. Stojí ho to nie len veľa úsilia a času, ale aj nemalé finančné prostriedky.

Tabuľka č.6: Miera evidovanej nezamestnanosti na Slovensku v rokoch 2014-2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Nezamestnanosť v %	12,29	10,63	8,76	5,94	5,04

Zdroj: [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2018.html?page\\_id=771790](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2018.html?page_id=771790)

#### 4.2.4 Technologické prostredie

Technológie a ich vývoj hýbu dnešným svetom. Preto je dôležité, aby podniky neustále sledovali inovácie technológií a držali s nimi krok, aby si udržali svoju pozíciu na trhu. Väčšina technológií dokáže byť prínosná nie len spotrebiteľom, ale taktiež môže pomôcť aj podnikom pri ich rozvoji.

Podnik využíva vo veľkej miere výtobytk dnešnej modernej doby, a to internet. Ten hrá hlavnú rolu pri marketingovej komunikácii podniku so svojimi zákazníkmi.

Pomocou neho sa podnik môže prezentovať na sociálnych sieťach, komunikovať so zákazníkmi, uverejňovať svoju ponuku, či všetky potrebné informácie o podniku, ktoré by zákazníci mali vedieť. Paleta – Karloveská vináreň tiež využíva možnosť platiť platobnou kartou v podniku, čo v poslednej dobe oceňuje mnoho zákazníkov.

### **4.3 Porterov model piatich konkurenčných síl**

Porterov model piatich konkurenčných síl považujeme sa spoľahlivý návod na skúmanie a klasifikovanie konkurenčných síl. Zameriava sa predovšetkým na analýzu makroprostredia. Porterovou analýzou môžeme zistiť postavenie podniku podľa jednotlivých faktorov, či rôzne príležitosti, ktoré sa ponúkajú podniku alebo naopak horzby, ktoré na daný podnik číhajú.

#### *4.3.1 Ohrozenie novými konkurentmi*

V súčasnosti nie sú známe informácie, že by mal do blízkej lokality vinárne vstúpiť nejaký konkurent. V prípade, že by predsa len vstúpil, nemal by byť pre vináreň veľkou konkurenciou. Paleta – Karloveská vináreň má veľmi dobré meno vo svojej lokalite a ľudia ju radi opakovane navštevujú. Dá sa povedať, že majú už aj svoju stálu klientelu. Majitelia prevádzky si svojich zákazníkov veľmi vážia a naustále sa snažia o to, aby o nich neprichádzali. V dnešnej dobe je veľmi jednoduché otvoriť si prevádzku podobného typu, pokiaľ sú samozrejme vhodné priestory a dostatočný kapitál. Je teda len otázkou času, kedy na trh príde nový konkurent v blízkej lokalite. Paleta má však zatiaľ nastavenú veľmi dobrú stratégiu, ktorá je pomáha ďalej napredovať. Preto si nemyslíme, že nový konkurent by bol pre podnik likvidačný. Práve naopak. Veľa podnikov začne do svojho napredovania investovať až vtedy, keď na trh vstúpi nový konkurent a podnik pocíti hrozbu. Potencionálnymi konkurentmi vinárne by mohli byť prevádzky rôznych veľkostí, no predovšetkým zamerané na predaj vína.

#### *4.3.2 Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi*

V Bratislave sa nachádza niekoľko podnikov, ktoré by mohli v danej oblasti tvoriť Paletu konkurenciu. No my za najväčšiu konkurenciu považujeme Kontajner Riviéra predovšetkým kvôli tomu, že sa nachádza len niekoľko metrov od vinárne. Kontajner Riviéra je zaujímavá predovšetkým tým, že je to jednoduchá eco-friendly stavba, ktorá je

od všetkých ostatných odlišná hlavne materiálom, z ktorého je zriadená. Je poskladaná ako stavebnica z lodných kontajnerov. Súčasťou kaviarne je aj menšia terasa umiestnená pod veľkým stromom, ktorý ocenia zákazníci najmä v horúcich letných dňoch. Nábytok je v tejto kaviarni recyklovaný a second hand, takže zákazníci majú niekedy pocit, že sa nachádzajú u starých rodičov v obývačke. Dominujú tu už skoro starožitné kreslá a stoličky, ktoré boli nanovo zrepasované a dodávajú kaviarni špecifický nádych. Zaujímavosťou je aj druhé poschodie tejto kontajnerovej kaviarne, kde je vytvorená malá galéria z fotiek miestnej kultúry. Od jej vzniku však museli časom rozšíriť svoju kuchyňu aby tak vyhovel množstvu zákazníkov, ktorí zvykli navštevovať kaviareň aj počas obedov, keďže ponúkajú výborne zdravé jedlá. V ponuke majú dokonca aj bezlepkové a bezlaktózové alternatívy. Ponuka jedál je možno o čosi menšia, no sezónne upravená. Každý deň si tu zákazníci môžu vychutnať jedlo dňa, ktoré sa ponúka celý deň a pozostáva z čerstvej polievky a hlavného chodu. Veľký dôraz však kladú na kvalitnú kávu. Ponúkajú 9 Grams Coffee. Je to káva špičkovej kvality, ktorá pochádza z pražiarne na Slovensku. Ku výbornej káve ponúkajú aj chutné domáce koláčiky. Ceny sú s Paletou dá sa povedať, že porovnateľné. Výhodou tejto kaviarne je práve jej umiestnenie, pretože sa nachádza bližšie k autobusovej a električkovej zastávke a krásna terasa.

#### *4.3.3 Vyjednávacia sila odberateľov*

Odberateľmi vinárne sú v podstate jej zákazníci. Pre podnik predstavujú najdôležitejšiu zložku, ktorá ich neustále posúva vpred a pomáha im tak dosiahnuť svoje ciele. Majú pre podnik nenahraditeľnú hodnotu a vyžadujú si teda aj patričnú starostlivosť. Všetky činnosti, ktoré podnik vykonáva sú orientované predovšetkým na zákazníka. Je dôležité, aby podnik upriamoval pozornosť na každého zákazníka, aby vnímal jeho potreby a želania a snažil sa ich naplniť. Zákazníkov vinárne tvoria predovšetkým ľudia v produktívnom veku, ale aj mladší, ktorí si radi večer vyjdu po celom dni v práci na pohár kvalitného vína. Podnik navštevujú mladé páry, ale aj partie kamarátov či aktívni seniori. Počas dňa sa v prevádzke zastavia aj mamičky s deťmi na dobrú kvalitnú kávu. Deti sa zas môžu pohrať v detskom kútiku, ktorý je tam pre nich pripravený. Zo začiatku mal podnik veľký problém prilákať zákazníkov a vytvoriť si vlastnú klientelu. Po troch rokoch od vzniku prevádzky môžeme tvrdiť, že podniku sa podarilo vytvoriť si svoju vlastnú klientelu, avšak prichádzajú aj stále noví zákazníci. Ich vyjednávacia sila rastie vtedy, keď vedú ovplyvňovať cenu, množstvo ale aj druh tovaru či služby. Dobrým znakom pre

podnik je to, že s vyjednávacou silou zákazníkov sa navyšuje aj objem predaných tovarov, čo značí vyšší zisk.

#### *4.3.4 Vyjednávacía sila dodávateľov*

Vyjednávacía sila dodávateľov vo veľkej miere ovplyvňuje konečné ceny predávaných produktov v prevádzke. Podnik sa pri výbere dodávateľov zameriava predovšetkým na kvalitu nimi ponúkaných tovarov, ale aj na nákupnú cenu. Vzhľadom na to, že na trhu pôsobí niekoľko malých vinárstiev, podnik si môže vybrať dodávateľa vína, ktorý je pre neho vhodnejší a tým pádom vyjednávacía sila dodávateľov je slabá. Prevádzka Paleta má už však svojich stálych dodávateľov vín, no snaží sa pravidelne nakupovať vína aj od nových vinárov, aby svojich zákazníkov potešili inými, netradičnými chuťami. Ostatné tovary a suroviny nakupujú v rôznych veľkoobchodných a maloobchodných predajniach. Výber konkrétnych tovarov závisí predovšetkým od ich kvality, ktorá ja samozrejme primeraná k cene daného tovaru. Majitelia si dávajú na kvalite predávaných tovarov záležať a preto je kvalita jedno z ich najväčších kritérií pri nákupe tovaru a surovín.

#### *4.3.5 Hrozba substitútov*

Pre vybraný podnik rozumieme pod substitútami služby, ktoré by mohli nahradiť služby iných podnikov, ktoré nami vybraný podnik ponúka. V podstate ide o jeho konkurenciu, ktorú môžu zákazníci uprednostniť. Podnik by sa mal preto snažiť presvedčiť zákazníkov, že on je pre nich lepší. Mal by ich presvedčiť nie len slovami a sľubmi ale aj skutkami. Výhodou Palety je, že sa neprezentuje ako bežná reštaurácia alebo kaviareň. Ide o autentickú, originálnu prevádzku s netradičnou atmosférou, ktorá ponúka zaujímavé vína, piva a rôzne dobroty. To by mal byť jeden z dôvodov, ktorý by zákazníci mali uprednostniť, pred výberom inej prevádzky.

## **4.4 SWOT analýza**

Na to aby sme zosumarizovali silné a slabé stránky podniku, hrozby a príležitosti, ktoré na podnik číhajú, je najvhodnejšie využiť SWOT analýzu. Vďaka seriózne vypracovanej SWOT analýze si vie podnik nastaviť vhodnú marketingovú stratégiu a proces rozvoja podniku.

#### *4.4.1 Silné stránky*

Široký sortiment ponúkaného tovaru – Paleta ponúka niekoľko druhov vín od rôznych malých nekomerčných vinárov, množstvo druhov alkoholických, ale aj nealkoholických nápojov a široký výber rôznych pochutín, či drobností na zjedenie.

Kvalitné produkty – majitelia si dávajú záležať, aby predávané produkty boli dovezené a vyrábané z kvalitných surovín.

Lojálny a kvalifikovaný personál – podnik organizuje pravidelné školenia, predovšetkým so someliérmi, aby zamestnanci vedeli, čo vlastne zákazníkom ponúkajú, ako im podľa etikety správne naliať víno, či naservírovať jedlo a taktiež ako sa správať k zákazníkom.

Originálne a autentické priestory prevádzky – každý zákazník si v prvom rade všimne zaujímavý interiér podniku. Je vytvorený z rôznych materiálov, rôznych druhov nábytku a dekorácií, kde ani jedna stolička nie je rovnaká.

Možnosť TAKE AWAY – zákazníci majú možnosť dať si načapovať víno, či pivo do fliaš a zobrať so sebou. Taktiež si môžu so sebou zobrať niektoré druhy jedla ako napríklad nakladaný hermelín, nátierky, paštéty a iné. V Paleta si taktiež môžete zobrať kávu so sebou.

Možnosť organizácie súkromných akcií v podniku – zákazníci si po dohode s majiteľmi môžu dohodnúť súkromné akcie, kedy sa podnik pre verejnosť uzavrie. Majitelia radi poskytnú priestory, alkoholické a nealkoholické nápoje a zabezpečia catering. Zákazníci si tak môžu vychutnať čas len pre seba a svoju rodinu, či kamarátov pri rôznych spoločenských akciách v príjemnom prostredí, kde bude o nich dobre postarané.

#### *4.4.2 Slabé stránky*

Lokalita prevádzky – prevádzka sa nachádza mimo centra Bratislavy na začiatku Karlovej Vsi. Má teda menší potenciál zákazníkov ako podobné prevádzky v meste. Avšak vedľa vinárne sa nachádza autobusová aj električková zastávka a taktiež parkovisko.

Závislosť na dodávateľoch – keďže podnik si väčšinu svojich ponúkaných produktov nevyrába sám, je odkázaný na dodávateľoch. Preto aj množstvo a ponuka produktov vo vinárni je obmedzená ponukou dodávateľov.

Malé skladovacie priestory – podnik nedisponuje s veľkými skladovacími priestormi, čo môže viesť niekedy k problémom s dostupnosťou tovarov pre zákazníkov.

Stiesnené priestory v prevádzke – niektorým zákazníkom prekážajú blízko seba uložené stoly so stoličkami. Nemajú tak pocit súkromia.

Sezónne bariéry – podnik eviduje menší počet zákazníkov počas zimy ako počas letných mesiacov.

#### *4.4.3 Príležitosti*

Zväčšenie priestorov – pomôže to predovšetkým pre lepšiu organizáciu skladovania a dostupnosti tovaru.

Rozšírenie ponúkaného sortimentu – rozšírením sortimentu nie len do hĺbky ale aj do šírky by podnik prilákal viac zákazníkov.

Noví dodávatelia – trendom, čo sa týka pivovarov a vinárstiev, je vytvárať malé rodinné podniky, ktoré produkujú nové druhy piva a vína a ich netradičné chute. Podnik má preto neustále väčší výber svojich dodávateľov.

Rozšírenie prevádzok do iných častí mesta – keďže má už podnik dobré meno medzi zákazníkmi vo svojej lokalite, je mu jednoduchšie preraziť aj do iných častí mesta.

Vernostný program – podnik má príležitosť pre svojich lojálnych a stálych zákazníkov poskytnúť rôzne vernostné zľavy na nákup vín lebo iných produktov.

#### *4.4.4 Hrozby*

Neustály rast existujúcej konkurencie – priestorové zväčšovanie konkurenčných podnikov, rozširovanie sortimentu, organizovanie rôznych udalostí, ktoré prilákajú nových zákazníkov.

Vstup nových konkurentov na trh – v tejto oblasti je konkurencia vysoká a neustále stúpa. Veľa podobných podnikov prichádza na trh, no je otázne, koľko sa na trhu udržia.

Riziko fluktuácie zamestnancov – veľkým trendom je fluktuácia zamestnancov, kedy zamestnanci prechádzajú z jedného zamestnania do druhého. Pre podnik to predstavuje veľké množstvo úsilia, času a peňazí, kým zakaždým musí vyškoliť nových zamestnancov. Preto by sa mal snažiť pre nich vytvárať také podmienky, aby nemali dôvod meniť prácu.

Rast minimálnej mzdy – s tým je spojený nárast odvodov a teda nárast celkových nákladov potrebných na chod celého podniku.

#### 4.4.5 Vypracovanie SWOT analýzy

Každý z týchto faktorov si očísľujeme na základe dôležitosti. Silné stránky a príležitosti označíme od 0 (málo dôležité) do 5 (veľmi dôležité). Slabé stránky a hrozby si naopak označíme od -5 (veľmi dôležité) do 0 (málo dôležité). Následne ich pomocou jednoduchého výpočtu zakreslíme do grafu aby sme pomocou neho zistili, v ktorej zo stratégií sa podnik momentálne nachádza.

Tabuľka č. 7: SWOT matica

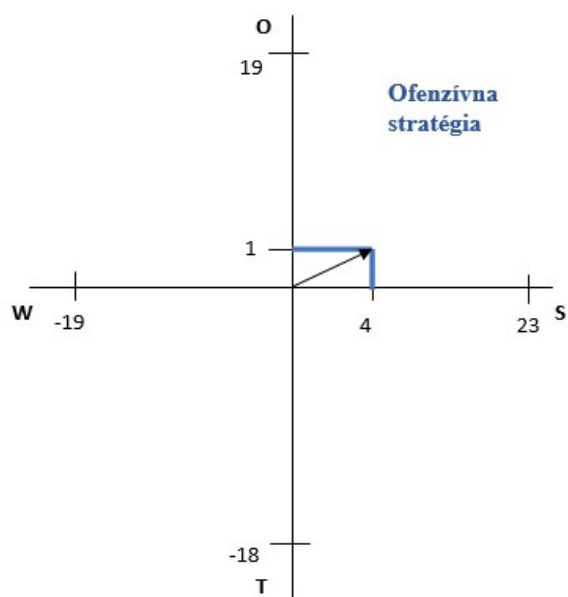
<b>S - Silné stránky</b>	<b>Body = 23</b>	<b>W - Slabé stránky</b>	<b>Body = -19</b>
Široký sortiment tovaru	3	Lokalita prevádzky	-4
Kvalitné produkty	5	Závislosť na dodávateľoch	-5
Lojálny a kvalifikovaný personál	4	Malé skladovacie priestory	-4
Originálne a autentické priestory	4	Stiesnené priestory	-3
Možnosť TAKE AWAY	4	Sezónne bariéry	-3
Organizácie súkromných akcií	3		
<b>O - Príležitosti</b>	<b>Body = 19</b>	<b>T - Hrozby</b>	<b>Body = -18</b>
Zväčšenie priestorov	3	Rast existujúcej konkurencie	-5
Rozšírenie sortimentu	4	Vstup nových konkurentov	-5
Noví dodávatelia	5	Fluktuácia zamestnancov	-4
Rozšírenie prevádzok	4	Rast minimálnej mzdy	-4
Vernostný program	3		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výpočet: Silné stránky (S) – Slabé stránky (W) = 23-19 = 4

Príležitosti (O) – Hrozby (T) = 19-18 = 1

Graf č. 3: SWOT matica



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe vypracovanej SWOT analýzy, kde sme do grafu zakreslili všetky zistené faktory, môžeme konštatovať, že podnik sa nachádza v ofenzívnej stratégii. Podľa grafu vidíme, že prevládajú silné stránky nad slabými stránkami a príležitosti nad hrozbami. Vďaka tomu, spadá podnik do kvadrantu, ktorý je charakterizovaný ako ofenzívna stratégia. Túto stratégiu považujeme za najatraktívnejšiu, pretože podnik na základe svojich síl dokáže využiť ponúkané príležitosti. Môže sa tak aj naďalej rozvíjať a posilňovať svoju pozíciu na trhu.

#### 4.5 Závěry a odporúčania

Celá praktická časť pozostávala z vypracovania marketingových analýz, ktoré sme aplikovali na vybranú prevádzku. Prostredníctvom týchto analýz sme sa dopracovali k nasledovným výsledkom.

Pomocou marketingového mixu sme si podrobne rozobrali všetky marketingové nástroje, ktoré marketingový mix obsahuje. Produkt, cenu, marketingovú komunikáciu a distribúciu. Prevádzka ponúka široké portfólio produktov pre zákazníkov. Hlavnou komoditou, ktorá stojí aj za vznikom celej prevádzky je víno. Nájdete tu vína najmä od

rôznych netradičných vinárov, ktorí majú vlastné malé, rodinné, vinárstva po celom Slovensku ale aj za hranicami Českej republiky. Veľmi dobre majú vystihnutú aj ponuku jedál, či skôr pochutín. Zákazníci tu obľubujú syrové a šunkové doštičky k vínu ale aj domáci nakladaný hermelín, či domácu oškvarkovú nátierku. Vôňu talianska cítiť pri podávaní špecialít ako talianske piadine či bruschetty plnené rôznymi talianskymi dobrotami. Myslíme si však, že tú pravú taliansku atmosféru by mohli podčiarknúť ich typickým jedlom – pizzou. Vzhľadom na to, že podnik nedisponuje možnosťami na zriadenie vlastnej kuchyne, navrhujeme vymyslieť niečo drobné, chutné, čo by práve pizzu pripomínalo. Cenová stratégia sa odvíja predovšetkým od nákladov na celú prevádzku ale jedným z determinantov je aj samotná konkurencia. Paleta si svoje ceny stále drží a môže sa porovnávať so svojou najväčšou konkurenciou. Marketingovú komunikáciu majú zvládnutú na výbornú. Niet sa čo čudovať, keďže samotný majiteľ je aj šikovný, skúsený marketér. Aj vďaka správnej marketingovej komunikácii môžu teraz každý deň vítať svojich spokojných zákazníkov.

Vypracovaním PEST analýzy sme si bližšie charakterizovali vonkajšie prostredie podniku. Na fungovanie podniku veľmi vplyva politické prostredie, ktoré je momentálne, bohužiaľ, veľmi nestabilné. Podnik musí neustále sledovať a dodržiavať zákony, normy a predpisy, ktoré sú dané vládou. Keďže podnik funguje v gastronomickej oblasti, je pod veľkým dohľadom hygieny a požiadaviek na skladovanie, prepravu, či samotné podávanie produktov. Podnik si na tom dáva veľmi záležať, keďže aj to je jeden z atribútov, ktorý zákazníci pozorne vnímajú. Situácia na trhu je z ekonomického hľadiska pre podnik veľmi priaznivá. Vzhľadom na to, že ekonomika Slovenska neustále rastie a zvyšuje sa aj životná úroveň, zvyšujú sa aj mzdy obyvateľov. To je dobrým signálom, pretože to môže spôsobiť vyšší záujem u zákazníkov o návštevy prevádzok tohto typu. 21. storočie je označované ako doba inovácií, technológií a digitálnych vymožeností, čo si uvedomujú aj majitelia prevádzky. Jednou z technológií, ktorú využívajú na dennej báze je internet, kde majú vytvorenú webovú stránku ale využívajú aj sociálne siete, na propagáciu svojej vinárne. Ďalšou používanou technológiou je terminál v prevádzke a teda možnosť platby kartou. Naším odporúčaním do budúcnosti je si zabezpečiť tablety, aby pomocou nich mohli čašníci realizovať objednávky. Urýchli to tak celý priebeh objednávania a čašníci budú mať väčší prehľad o stave zásob, keďže by to bolo prepojené aj s naskladneným tovarom.

Prostredníctvom Porterovho modelu sme klasifikovali 5 konkurenčných síl. Najväčším konkurentom Palety je Kontajner Riviéra, ktorý sa od nej nachádza len pár metrov. Keďže Paleta bola otvorená o čosi skôr ako Riviéra, stihli si získať svojich zákazníkov, ktorí sú im stále verní. Noví konkurenti v tomto odvetví prichádzajú veľmi často, no predovšetkým do inej lokality. Z tohto dôvodu, Paleta nemá pocit, že by v blízkej dobe mohla byť ohrozená novými konkurentmi. Samozrejme, neberie to na ľahkú váhu a neustále sa snaží inovovať svoje priestory, svoj nápojový a jedálny lístok a organizovať rôzne akcie, ktorými by si udržala svojich zákazníkov. Po troch rokoch od jej vzniku môžeme tvrdiť, že má už vytvorenú svoju stálu klientelu, no navštevujú ju aj stále noví zákazníci. Keďže Paleta sa snaží zakaždým vyhovieť potrebám svojich zákazníkov, majú z ich pohľadu voči Palette relatívne vysokú vyjednávaciu silu. Na druhej strane sú však dodávatelia, ktorí vzhľadom na to, že ich je niekoľko, majú vyjednávaciu silu slabú a podnik si tak sám môže vybrať vhodných dodávateľov.

Na základe určenia silných a slabých stránok, príležitosti a hrozieb podniku, sme vypracovali SWOT analýzu. Za najsilnejšiu stránku považujeme predovšetkým kvalitné produkty a suroviny, ktoré v prevádzke ponúkajú. Zákazníci v dnešnej dobe vedia oceniť kvalitu a sú ochotní si za ňu aj zaplatiť. Taktiež majú lojálny a kvalifikovaný personál, ktorý je ku zákazníkom milý a vie im poradiť s výberom. Ako najväčiu príležitosť vidíme nových dodávateľov. Vzhľadom na to, že podnik nenakupuje víno stále len od tých istých dodávateľov, je otvorený aj novým, zaujímavým dodávateľom. Keďže je prevádzka dobre zabehnutá, vidíme možnosť otvoriť si prevádzku Paleta aj v inej časti Bratislavy. Ako ich slabú stránku berieme to, že sú vo veľkej miere závislí na dodávateľoch. Ich cena tovarov sa vo veľkej miere odvíja aj od nich. Môže sa však stať, že prídu veľké prírodné katastrofy, kedy sa zničí celá úroda a ceny vín pôjdu hore. Podniku neostáva nič iné, len zvýšiť svoje ceny tiež, čo sa možno nestretne so záujmom zákazníkov. Za najväčšiu hrozbu podniku považujeme rýchle napredovanie existujúceho konkurenta ale aj vstup nových konkurentov, ktorí by mohli zobrať zákazníkov Palety na svoju stranu.

Podľa recenzií na sociálnych sieťach, zákazníci Paletu veľmi radi navštevujú, vďaka jej jedinečnej atmosfére a výbornej ponuke kvalitných vín. Veľa z nich sa v recenziách zmienilo aj o milom personále, ktorý im vždy poradí a občas aj zasranduje. Aby však vytvorili ešte lepšiu atmosféru a povedzme vzťah medzi čašníkom a zákazníkom, mohli by sa časníci vždy pri prvom kontakte so zákazníkom predstaviť vlastným menom.

U zákazníkov by to možno vyvolalo dojem, že sú vo vinárni vítaní a že sa tu môžu cítiť ako doma. Celá koncepcia prevádzky vychádza z neformálnych vzťahov a teda tento krok by k tomu len prispel.

V zahraničí veľa podobných podnikov funguje na spôsobe happy hour. V preklade je to šťastná hodinka, kedy počas vyhradenej hodiny každý pracovný deň ponúkajú vybrané drinky, či jedlá za zľavnené ceny. O tieto šťastné hodinky býva medzi zákazníkmi veľký záujem. Podnik si tak môže odprezentovať svoje najlepšie tovary z ponuky a zákazníci si ich tak prídu radi vychutnať aj mimo šťastnej hodinky. Je to pre podnik veľmi dobrý ťah, ako sa odlíšiť od konkurencie a pritiahnúť tak viac zákazníkov na svoju stranu.

## Záver

Primárnym cieľom diplomovej práce bolo upriamiť pozornosť na marketing vybranej prevádzky s koncentráciou na marketingové analýzy. Zároveň, na základe zistených poznatkov z vypracovaných analýz, zhodnotiť aktuálny stav vybranej prevádzky. Vopred stanovený cieľ sme sa snažili naplniť pomocou marketingového mixu, PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.

Prácu sme rozdelili do 4 kapitol. Prvá kapitola bola teoretická časť, v ktorej sme si vymedzili pojmy ako marketing, marketingové prostredie, marketingový mix a marketingové analýzy. V ďalšej časti sme sa zamerali na cieľ celej práce a v tretej časti sme si definovali metodiku skúmania a charakterizovali objekt skúmania, teda prevádzku Paleta – Karloveská vináreň. Poslednou časťou, bola praktická časť. Jej obsahom boli vypracované marketingové analýzy, ktoré sme aplikovali na vybranú prevádzku.

Vďaka PEST analýze sme si bližšie charakterizovali vonkajšie prostredie podniku. Podnik musí neustále sledovať a dordžiavať zákony, normy a predpisy, ktoré sú dané vládou. Vzhľadom na to, že ide o gastronomické služby, je podnik pod veľkým dohľadom hygieny a ich požiadaviek na skladovanie, prepravu a podávanie tovarov. Z ekonomického hľadiska je situácia na trhu pre podnik veľmi priaznivá. Ekonomika Slovenska neustále rastie a teda mierne sa zvyšujú aj mzdy. Taktiež sa zvyšuje aj životná úroveň obyvateľstva, čo môže spôsobiť vyšší záujem o návštevu prevádzok tohto typu. Majitelia podniku evidujú, že technológie hýbu dnešným svetom, a preto sa snažia ísť týmto smerom. Jednou z technológií, ktorú využívajú na dennej báze je internet, kde majú vytvorenú webovú stránku ale využívajú aj sociálne siete, na propagáciu svojej vinárne.

Z vypracovaných marketingových analýz sme zistili aktuálny stav podniku. Podľa SWOT analýzy, v ktorej sme vymedzili silné a slabé stránky podniku, ale aj príležitosti a hrozby, ktoré na podnik číhajú, sme zistili, že podnik sa momentálne nachádza v ofenzívnej stratégii. Jeho silné stránky prevládajú nad slabými stránkami a príležitosti nad hrozbami. Podnik teda pomocou svojich silných stránok dokáže využiť príležitosti, ktoré sa mu na trhu ponúkajú. Vďaka tejto schopnosti, ktorú podnik pre svoje silné stránky má, sa môže aj naďalej rozvíjať pozitívnym smerom.

## Zoznam použitej literatúry

1. Analýza odvetvia a benchmarking [online] [cit. 2019-03-15] dostupné na internete: <https://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-financie/Teoria-Diplomova-praca-Analyza-odvetvia-a-benchmarking.pdf>
2. Anton Uhnák – vinárstvo [online] [cit. 2019-03-30] dostupné na internete: <http://uhnak.sk/>
3. ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment*. [online] [cit. 2019-03-20] dostupné na internete: [http://www.bergke.netkosice.sk/BERG/skripta\\_sm.pdf](http://www.bergke.netkosice.sk/BERG/skripta_sm.pdf)
4. Cafe Reserva [online] [cit. 2019-03-30] dostupné na internete: <https://www.gastrovia.sk/kava-cafe-reserva/>
5. Ekonomické prostredie Slovenska [online] [cit. 2019-04-02] dostupné na internete: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/496348-slovenska-ekonomika-ma-za-sebou-uspesny-rok/>
6. GRASSEOVÁ, M. – DUBEC, R. – ŘEHÁK, J. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 najpoužívanějších metod řízení*. CPRESS, 2010. 336 s. ISBN 978-80-25126-21-9.
7. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-7169-996-9.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trend*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 80-24746-70-8.
9. JEDLIČKA, M. *Marketingový strategický manažment*. Trnava: Magna, 2003. 365 s. ISBN 80-85722-10-0.
10. KITA, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition spol. s r.o., 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.
11. KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-72266-57-8.
12. KOTLER, P. *Marketing Management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishing. 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
13. KOTLER, P. et al. *Marketing*. 9.vyd. Australia : Pearson Australia, 2015. 693 s. ISBN 978-14-4254-942-5.

14. KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. 385 s. ISBN 80-08-02042-3.
15. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-24705-13-3.
16. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 38s. ISBN 80-247-0966-X.
17. KUSÁ, A. – PIZANO, V. *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava: UCM v Trnave FMK, 2011. 194 s. ISBN 978-80-8105-239-2.
18. LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2014. 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.
19. Marketingové prostredie [online] [cit. 2019-03-18] dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/marketingove-prostredie>
20. Marketingový mix 4C [online] [cit. 2019-03-18] dostupné na internete: <https://managementmania.com/sk/marketingovy-mix-4c-marketing-mix-4c>
21. Miera nezamestnanosti na Slovensku [online] [cit. 2019-04-02] dostupné na internete: [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2018.html?page\\_id=771790](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2018.html?page_id=771790)
22. Odbyt a marketing [online] [cit. 2019-03-19] dostupné na internete: <http://euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-obchod/Teoria-Diplomova-praca-Odbyt-a-marketing.pdf>.
23. Paleta – Karloveská vináreň – Facebooková stránka [online] [cit. 2019-03-30] dostupné na internete: <https://www.facebook.com/lapaletakarlovka/>
24. PEST analýza [online] [cit. 2019-03-20] dostupné na internete: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
25. Pivnica Radošina [online] [cit. 2019-03-30] dostupné na internete: <http://pivnicaradosina.sk/>

26. SAKÁL, P. a kol. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP Synergia, 2007. 702 s. ISBN 978-80-89291-04-5.
27. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vydanie. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
28. SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. 454 s. ISBN 80-8044-015-8.
29. SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint. 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
30. SRPOVÁ, J. – REHOR, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 80-2473-339-0.
31. STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2016. 323 s. ISBN 978-80-89710-21-8.
32. Stupavar [online] [cit. 2019-03-30] dostupné na internete: <https://www.stupavar.sk/11-tecka.html>
33. VICEN. M. – KUBICOVÁ, M. – MINÁROVÁ, M. *Strategický marketing*. Nitra: SPU Nitra, 2009. 220 s. ISBN 978-80-552-0179-5.
34. Vinárstvo Lukáš Krasňanský [online] [cit. 2019-03-30] dostupné na internete: <https://www.facebook.com/VinarstvoKrasnansky/>
35. Víno Rariga [online] [cit. 2019-03-30] dostupné na internete: <http://www.vinorariga.sk/>
36. Vývoj sadzieb dane z príjmov [online] [cit. 2019-04-02] dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/vyvoj-sadzieb-dane-z-prijmov>
37. Životná úroveň na Slovensku [online] [cit. 2019-04-02] dostupné na internete: <https://www.finreport.sk/ekonomika/financne-aktuality-3-2018/>