

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2021/36122176492489220

Rozhodovací proces vo vybranom podniku

Diplomová práca

2021

Bc. Laura Vršková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Rozhodovací proces vo vybranom podniku

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Jankelová Nadežda, PhD.

Bratislava 2021

Bc. Laura Vršková

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Laura Vršková
Študijný program: všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Rozhodovací proces vo vybranom podniku

Anotácia: Práca hĺbkovo analyzuje rozhodovací proces v podniku pri riešení konkrétneho rozhodovacieho problému.

Vedúci: prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
Oponent: Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
Dátum zadania: 31.08.2020

Dátum schválenia: 06.02.2020

doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
vedúci katedry

Pod'akovanie

Pod'akovanie patrí predovšetkým pani prof. Ing. Jankelovej Nadežde, PhD. za pomoc počas celého 2. ročníka na inžinierskom stupni štúdia, za jej cenné rady, usmernenia a pomoc pri vypracovaní tejto diplomovej práce. V neposlednom rade patrí pod'akovanie rovnako konzultantom a celej firme Vinkor za možnosť vypracovať túto prácu v ich firme. Osobitná vďaka patrí manželovi, mame, celej rodine a priateľom, ktorý ma podporovali na celej ceste vysokou školou.

Ďakujem

ABSTRAKT

VRŠKOVÁ, Laura: *Rozhodovací proces vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Jankelová Nadežda, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2021, 68 s.

Cieľom záverečnej práce je preskúmanie rozhodovacieho procesu pomocou analyzovania prostredia firmy prostredníctvom SWOT analýzy. Po vyhodnotení dotazníka rozpracovať zistený problém pomocou metód na to určených a vybrať pre firmu najvhodnejšie riešenie. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 10 grafov, 8 tabuliek a 3 obrázky.

Prvá kapitola je venovaná rozpracovaniu súčasného stavu doma a v zahraničí. Obsahuje definovanie rozhodovania, rozhodovacieho procesu a jeho prvkov, fáz rozhodovacej analýzy a základy marketingu. V ďalšej časti charakterizujeme vybraný podnik a identifikujeme problém, pomocou analýzy SWOT a vyhodnotenia dotazníka. Pri rozhodovaní o jednotlivých alternatívach budeme rozhodovať pomocou rozhodovacích metód. Záverečná kapitola sa zaoberá zisteným problémom a opatreniami na jeho vyriešenie. Výsledkom riešenia danej problematiky je výber najpriaznivejšieho riešenia problému za účelom zvýšenia predajov.

Kľúčové slová: rozhodovací proces, rozhodovanie, marketing, analýza

ABSTRACT

VRŠKOVÁ, Laura: *The decision-making process in the selected business.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Consultant: prof. Ing. Jankelová Nadežda, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2021, 68 pages.

The aim of the diploma thesis is to review the decision-making process by analysing the selected business environment through SWOT analysis. Using the decision-making methods then evaluate the questionnaire outcome, identify and propose the most suitable solution for the selected business.

The thesis is divided into 5 chapters. It contains 10 graphs, 8 tables and 3 images.

First chapter is devoted to current situation in Slovakia and abroad. It contains definitions about decision-making, decision-making process and its main characteristics, phases of decision-making analysis and basics of marketing. In the next chapter the selected business is described and the main problem identified through SWOT analysis and questionnaire evaluation. When deciding about particular alternatives we will take the main decision-making methods into consideration. The last chapter dwells on the identified problem and solution measures. The final solution is then choosing the most beneficial solution of the problem in order to increase the sales.

Key words: decision – making process, decision, marketing, analysis

Obsah

Úvod	8
1. Súčasný stav riešenej problematiky	10
1.1. Rozhodovanie a jeho základné prvky.....	10
1.2. Rozhodovacia analýza	12
1.2.1. <i>Fázy rozhodovacej analýzy</i>	12
1.3. Marketing a rozhodovanie	15
1.3.1. <i>Základy marketingu</i>	15
1.3.2. <i>Rozhodovanie v marketingu</i>	20
1.4. Postup tvorby modelov rozhodovania v marketingu	21
2. Cieľ práce	25
3. Metodika práce a metódy skúmania	27
4. Výsledky práce	30
4.1. Charakteristika vybraného podniku	30
4.2. Marketingový mix.....	31
4.2.1. <i>Produkt vybraného podniku</i>	31
4.2.2. <i>Cena vybraného podniku</i>	35
4.2.3. <i>Distribúcia vybraného podniku</i>	36
4.2.4. <i>Propagácia vybraného podniku</i>	37
4.3. SWOT analýza	38
4.4. Dotazníkový prieskum	41
4.4.1. <i>Postup pri zostavovaní dotazníka</i>	41
4.4.2. <i>Vyhodnotenie dotazníka</i>	42
4.5. Rozhodovacia analýza vo vybranom podniku	50
5. Diskusia	60
Záver	63
Použitá literatúra	66

Úvod

Výber tejto témy je pre nás obzvlášť dôležitý, pretože v tejto neľahkej dobe by sa mal každý podnikateľský subjekt vedieť správne rozhodovať. Hlavným kritériom výberu tejto diplomovej témy bola aj skutočnosť, že podobnej problematike som sa venovala v písaní bakalárskej práce a rada by som využila už naštudované vedomosti a obohatila ich o nové, ktoré si naštudujem na tému rozhodovacieho procesu.

Rozhodovanie je súčasťou každého človeka v rôznych, či už súkromných alebo pracovných situáciách. Rozhodovaniu sa nevieme vyhnúť ak chceme urobiť niečo správne pre seba, rodinu alebo v práci. Život nám prináša veľa nových skúseností a znalostí ktoré nadobúdame počas nášho bytia na tejto Zemi. Ak už robíme rozhodnutia nikdy nevieme na 100% určiť či práve toto rozhodnutie bolo to správne a často si kladieme otázky. Tak ako v súkromnom živote aj ten pracovný prináša veľa otázok, predsa každý podnikateľ alebo manažment podniku chce pre podnik to najlepšie, teda predávať za účelom zisku. Ak rozhodnutia ktoré firma spraví nebudú správne nastane stav, kedy manažment podniku musí nastaviť opatrenia ktoré sa implementujú do praxe aby výsledok dosiahol určité kritériá, ktoré boli stanovené a pre ktoré sa podnik rozhodol.

Hlavným cieľom našej diplomovej práce je preskúmať rozhodovací proces, ktorý budeme uskutočňovať na základe získaných teoretických poznatkov a dostačujúcich informácií z prostredia firmy. Čiastkovým cieľom je zostavenie a vyhodnotenie SWOT analýzy, na základe ktorej vyberieme hrozby a slabé stránky na ktorých by firma mala popracovať aby zvýšila svoje predaje a zvýšila tak počet zákazníkov. Ďalším čiastkovým cieľom je vyhotovenie dotazníka a zozbieranie dostatočného množstva odpovedí od respondentov, aby sme ľahšie vybrali kritéria na vyhodnotenie metód. Následne sa budeme venovať metóde lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti a metóde bázičného variantu. Na základe týchto metód, rozhodneme aký variant je pre firmu najvýhodnejší aby získala konkurenčnú výhodu a zvýšila svoj zisk.

V prvej kapitole diplomovej práce rozoberieme súčasný stav riešenie problematiky, a to prvky rozhodovacieho procesu, aké princípy v rozhodovaní existujú a formulovanie problému a určenie cieľa. V druhej kapitole budeme písať o hlavnom celi tejto diplomovej práci. Naš vybraný podnik sa nachádza v agrosektore, teda vo vinárskom priemysle, preto bude potrebné dostatočne si naštudovať toto odvetvie. Ďalšia kapitola bude zameraná na charakteristiku podniku, ktorej budeme venovať veľa času aby sme dostatočne dobre spracovali druhú, teda praktickú časť diplomovej práce. Podnik nesie od roku 1992 názov Vinkor – Ing. Ján Vršek. a sídli na úpätí Malých Karpát na Západnom Slovensku.

V poslednej kapitole bude zhodnotená praktická časť s výsledkami dotazníkového prieskumu, vyhodnotením metód a výberom vhodného variantu.

Dnešná doba, pohltená novým koronavírusom nie je prajná žiadnemu podnikateľovi a preto sme sa rozhodli že vypracujeme túto prácu práve v tejto firme. Na Slovensku je veľa vinárstiev, vďaka ktorým máme peknú prírodu okolo seba a zachované tradície. Poctiví vinári budujú svoje firmy a výrobné aj niekoľko desiatok rokov, preto sme sa rozhodli aj prostredníctvom tejto diplomovej práce dostať do povedomia ľudí aby si vážili svoju prácu, kvalitné slovenské výrobky a zamestnanosť, pretože nikdy nevieme kedy o toto všetko môžeme prísť. Jedinou záchranou je naučiť sa robiť správne rozhodnutia, ktoré budú mať význam pre nie len samotné firmy ale i dodávateľov materiálu a odberateľov.

1. Súčasný stav riešenej problematiky

V súčasnosti je mnoho literatúry, ktoré uvádzajú rôzne vymedzenia pojmu rozhodovanie, jeho ďalšie prvky a postupy ako správne rozhodovať. Šťastný podnikateľ je úspešný podnikateľ to však záleží od jeho zručnosti. Správnu cestou by bolo stanoviť si príležitosti alebo hrozby ktoré na podnik vplývajú, rozhodnúť sa ich podporiť alebo eliminovať, a to správnymi rozhodnutiami. Tieto kroky nesúvisia iba s vrcholovým manažmentom ale so všetkými úrovňami organizačnej štruktúry firmy. Veľké rozhodnutia sa robia na základe malých, či už sú to rôzne odpovede na otázky výroby, kvality výrobkov alebo financií.

1.1. Rozhodovanie a jeho základné prvky

*„Rozhodovanie predstavuje jednu z tzv. priebežných manažérskych funkcií a stretávame sa s ním pri realizácii každej sekvenčnej manažérskej funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola pod.)“.*¹

*„Pod pojmom rozhodovací proces rozumieme súbor činností spojených s vypracovaním a voľbou jedného z nenulovej množiny variantov riešenia daného rozhodovacieho problému. Niekedy je rozhodovací proces definovaný aj ako variantné riešenie problémov. Predstavuje jedno z hlavných východísk ďalšieho zvyšovania úrovne manažmentu každej firmy“.*²

Robert Frost napísal: „Dve cesty sa v lese rozdeľovali a ja – vybral som sa ísť po tej, po ktorej sme chodili menej.“ Nie vždy sú takéto rozhodnutia také jednoduché ako „poďme touto cestou a uvidíme, kam nám povedie“, najmä vtedy keď sa rozhodujeme v spojitosti so svojím podnikaním. Či už manažér riadi malý tím alebo je na vrchole veľkej korporácie, úspech závisí od toho či robíme správne rozhodnutia, a naopak či sa ponaučíme z tých nesprávnych.³ Každý deň sa zvyšuje konkurencia, znižuje sa schopnosť predať, preto môžeme v najbližšom období očakávať že zákazníci budú dopytovať kvalitnejšie výrobky za prijateľnejšie ceny a to bude viesť manažerov firiem aby začali robiť rýchle ale správne rozhodnutia. Rozhodnutie môžeme uskutočňovať medzi minimálne dvomi variantmi, ten ktorý bude vybraný by mal byť správny, nadväzovať na stanovený cieľ a mal by byť

¹ SZABO, Ľuboslav. – JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. s. 9. ISBN 978-80-225-2953-2

² SZABO, Ľuboslav. – JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. s. 9. ISBN 978-80-225-2953-2

³ LUCIDCHART CONTENT TEAM. *7 steps of the decision - making process*. [elektronický zdroj] 2017, [cit. 29.03.2021]. Dostupné na: <https://www.lucidchart.com/blog/decision-making-process-steps>

splniteľný. Rozhodovací proces je časťou riadiaceho procesu, ktorý obsahuje mnoho ďalších častí. Poslednou časťou riadiaceho procesu je kontrolovanie. Časť kontroly nám vie rýchlo odhaliť už existujúce problémy, ktoré by sa mali neodkladne riešiť.

Na začiatku pred samotnou aplikáciou riešenia problému do praxe by mala prebiehať kontrola či je vhodné toto riešenie. ⁴

Majtán, M. vysvetľuje rozhodovací proces ako „ *proces predstavujúci postupnosť presne určených krokov, resp. činností, ktoré vedú do formulovania rozhodovacieho problému k určeniu cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť, k výberu najvhodnejšieho variantu riešenia problému a prijatia rozhodnutia.* “ ⁵

Na nasledujúcich stranách sme rozobrali jednotlivé prvky rozhodovacieho procesu: Cieľ rozhodovania môžeme chápať niečo čo by sa malo dosiahnuť v budúcnosti. Cieľom podniku to môže byť napr. zvýšenie tržieb, zvýšenie rentability a pod. ak má firma stanovené ciele, ktoré sú vyšpecifikované, tým ľahšie ich firma bude naplňovať. Cieľ rozhodovania si môžeme stanoviť na krátke obdobie, teda na rok alebo na dlhší časový úsek napr. 10 rokov. Ak sú ciele presne dané, a kolektív ho správne pochopil, môžeme povedať že to bude mať na tento pracovný tím pozitívny vplyv a to tak že bude viesť k disciplinovanosti a bude motivovať zamestnancov aby tento cieľ naplnili. Kritéria rozhodovania sú neoddeliteľnou súčasťou pri stanovení cieľa a následného rozhodovania. Vrcholové riadenie firmy stanoví kritéria podľa ktorých bude hodnotiť jednotlivé návrhy. Mali by byť odvodené od stanovených cieľov. Problémy rozhodovania môžu vznikať ako následok odchýlok medzi stanovenými cieľmi a skutočnosťou. Subjekt rozhodovania je osoba, môže byť aj skupina ktorá má právo rozhodovať. Vtedy rozlišujeme individuálne rozhodovanie a kolektívne rozhodovanie. Objekt rozhodovania môže mať dve podoby. Prvá ako problém, ktorého sa rozhodovanie týka a druhý spôsob konkrétne riešenie problému. Posledným dôležitým prvkom je fáza rozhodovacieho procesu a chápeme pod ňou časť, ktorá nie je viazaná na ostatné časti. ⁶ Pokiaľ chce byť firma úspešnou a prosperovať musí byť ovplyvňovaná tým ako kvalitné sú výsledky tohto procesu. V tejto „novej“ dobe sú firmy veľmi rýchle a ak chcú prosperovať musia urýchlene reagovať na zmeny, ktoré prichádzajú v podobe dopytu. Tieto zmeny by mali podniky alebo organizácie pravidelne kontrolovať a porovnávať

⁴ MIŠÚN, Juraj. *Kontrolovanie v manažmente*. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo KARTPRINT, 2016. s. 41. ISBN 978-80-89553-47-1

⁵ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vydanie. Bratislava : Sprint 2, 2009. s.99. ISBN 978-80-8939-307-7

⁶ SZABO, Ľuboslav. – JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. s. 12,13. ISBN 978-80-225-2953-2

prostredníctvom niekoľkých analýz, napr. SWOT analýza, PEST analýza. Vo SWOT analýze vyhodnocujeme dve skupiny kritérií a to sú tie ktoré sú vo vnútri podniku alebo prichádzajú z vonkajšieho prostredia. Silné a slabé stránky môže podnik veľmi ľahko ovplyvniť a rozhodovať a zásadných zmenách. Pri príležitostiach a hrozbách je to už ťažšie.

1.2. Rozhodovacia analýza

Rozhodovacia analýza je systematický, kvantitatívny a vizuálny prístup k riešeniu a zhodneniu dôležitých rozhodovacích problémom, ktorým podniky často čelia. Ronald A. Howard, profesor vedy a inžinierstva v manažmente na Stanfordskej univerzite, sa zaslúžil o vznik tohto pojmu v roku 1964. tento prístup využívajú malé ale i veľké podniky pri rozhodovaní o rôznych problémoch v oblasti riadenia, prevádzky, marketingu a kapitálu investície.⁷

K podstate rozhodovacej analýzy môžeme s určitosťou zaradiť viaceré kritéria, či už sú to kvalitatívne alebo kvantitatívne. Týmto môže viesť táto analýza ku kvantifikácii nekvantifikovaných ukazovateľov. Rozhodovacia analýza je schopná tento problém vyriešiť tak že, použije určitú sústavu štandardných programov do ktorých sa vloží určité zmýšľanie riešiteľov. V prvom kroku analýza určí kritéria riešeného problému a posudzuje vzťahy medzi nimi, tak aby sa dali porovnať a vybrať optimálny variant.

1.2.1. Fázy rozhodovacej analýzy

Celý proces rozhodovacej analýzy je možné rozčleniť na viaceré samostatné časti.

Prvá časť, opis rozhodovacieho procesu pozostáva zo štyroch krokov:

- Stanovenie cieľov a určenie problému
- Analýza informácií a dokumentov
- Určenie kritérií
- Určenie variantov

Druhá časť, riešenie rozhodovacieho procesu pozostáva z troch krokov:

- Vyhodnotenie a porovnanie variantov
- Zistenie rizika
- Výber najvhodnejšieho variantu

V rozhodovacej analýze bývajú zväčša obsiahnuté všetky jednotlivé časti, ktoré môžu meniť svoj obsah, rozsah a štruktúru čo závisí od riešeného problému.

⁷ KENTON, Will. *Decision analysis*. [elektronický zdroj] 2020, [cit. 29.03.2021]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/d/decision-analysis.asp>

❖ Stanovenie cieľov a určenie problému

V rozhodovacej analýze je veľmi dôležité si jasne vymedziť problém, ktorý treba riešiť a to ak sa dá aj viacerými spôsobmi. Na začiatok je dôležité si definovať cieľ, a ak sa dá aby mohol byť merateľný, uskutočniteľný, jasne definovaný. V praxi môže byť stanovenie cieľa ohraničujúce z viacerých hľadísk (obmedzené investície, nedostatok pracovníkov). Stanovené ciele sa v budúcnosti môžu stať meradlom úspešnosti riešiteľnosti problému.

❖ Analýzy informácií a dokumentov

Hlavná úloha druhej fázy je čo najpresnejšie poznať problém, ktorý sa bude riešiť a budú sa pre neho navrhovať riešenie. Je dôležité pre riešiteľa pripraviť informácie o probléme, podklady, ktoré treba analyzovať. Výsledok rozhodovacej analýzy závisí na úplnosti a presnosti stanovenia cieľov a poznaní problému.

❖ Určenie kritérií

K správnejmu riešeniu a rozhodovaniu o probléme výrazne prispieva správne identifikovanie kritérií a to ako sa budú uplatňovať v praxi. Kritéria vo väčšine prípadov sú stanovené pri vymedzení hlavnej úlohy, najneskôr by mali byť určené v priebehu rozhodovacieho procesu.

Pri kvantitatívnom hodnotení variantov riešenia by mali byť kritéria úplne pretože ak sa vynechá podstatná časť, zdvojnásobí sa alebo prekryje môže to viesť k nesprávnejmu rozhodovaniu. Čím viac kritérií tým podrobnejšie a presnejšie môže byť rozhodovanie, ale aj naopak môže viesť k nepresným záverom, pretože riešiť sa bude snažiť zahrnúť všetky kritéria ale ani jedno nebude 100%-né.

❖ Určenie variantov

Vybrať správny variant je poslednou časťou prvej časti opisu rozhodovacieho problému. Na správnom výbere variantu sa podieľajú zamestnanci, ktorí boli priamo zapojení, s ohľadom na všetky stanovené ciele. Vo väčšine prípadov je efektívne ak každý pracovník vypracuje svoj návrh variantu, ktorý by mal byť vhodný a z nich sa následne vyberie ten najvhodnejší na riešenie daného problému.

❖ Vyhodnotenie a porovnanie variantov

V prvej časti rozhodovacej analýzy sme získali množstvo vstupných údajov, ktoré budú použité pri výbere správneho variantu. Vzniknuté jednotlivé varianty by mali byť prehľadne usporiadané, aby sa ľahšie vyberalo správny variant. Vhodné je vytvoriť model riešeného problému, ktorý môže mať dve formy a to je, neformálna forma – prehľad potrebných informácií a údajov, z prvej časti analýzy, formálna forma – rozhodovacia matica, v ktorej sú číselne alebo slovne vyjadrené vzťahy medzi kritériami a variantmi. Jednotlivé varianty

môžeme ohodnotiť či už kvantitatívne alebo kvalitatívne či sú vhodné a použiteľné na riešenie problému.

❖ Zistenie rizika

V tejto fáze ide o odhalenie nepriaznivých dôsledkov, ktoré môžu nastať ak je situácia v riziku. Malo by ísť predovšetkým o rizika, ktoré by mohli vzniknúť pri napĺňaní cieľov a pri výbere variantov. Napríklad to môže byť oneskorená logistika, obmedzenia pri investičných prostriedkoch.

❖ Výber najvhodnejšieho variantu

Pri výbere variantu sa počíta s tým, že vybraný variant by mal byť najspoľahlivejší, najefektívnejší s najnižšími nákladmi a v neposlednom rade bude spĺňať stanovené ciele. Existujú tri rôzne stratégie, ktoré sa používajú pri výbere najvhodnejšieho variantu. Napríklad optimistická, pesimistická a zmiešaná stratégia, ktorá porovnáva úžitok s rizikom.

8

Pri rozhodovaní a výbere vhodného riešenie je potrebné vždy zvážiť pozitívne a negatívne obchodné dôsledky a uprednostniť tie pozitívne výsledky. Týmto sa môže zabrániť možným stratám pre organizáciu a spoločnosť bude udržiavaná v chode a s rastom. Niekedy sa vyhýbanie rozhodovaniu javí ako jednoduchšie, zvlášť vtedy, keď sa po ťažkom rozhodovaní dostanete do konfrontácie. Rozhodovanie a prijímanie jeho dôsledkov je jediný spôsob, ako si udržať kontrolu nad svojím podnikaním.⁹

Rozhodovanie si vyžaduje prísť s možnosťami a porovnávať ich. V skutočnom živote, na rozdiel od umelých experimentálnych úloh sú ľudia schopní vytvoriť takmer neobmedzený počet súborov možných riešení daného problému. Často krát je prospešnejšie pre rozhodovací proces znížený počet možností pretože redukuje zložité rozhodnutie na zvládnuteľné.¹⁰

⁸ SZABO, Ľuboslav. – JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, s. 110-116. ISBN 978-80-225-2953-2

⁹ TUTORIALSPOINT, *Decision – making process*. [elektronický zdroj] 2020, [cit. 29.03.2021]. Dostupné na: https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/decision_making_process.htm

¹⁰ BIELIK, Michal. – DOMURAT, Artur. – MEYERS, Ethan. *Decision marketing*. [elektronický zdroj] 2021, [cit. 29.03.2021] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/348776612_Decision_Making

1.3. Marketing a rozhodovanie

1.3.1. Základy marketingu

„Marketing definujeme ako spoločenský a manažérsky proces, prostredníctvom ktorého uspokojujú jednotlivci ale aj skupiny svoje potreby a prania v procese výroby a zmeny výrobku alebo iných hodnôt.“¹¹

Marketing je špeciálna funkcia, pomocou ktorej podnikateľ dokáže rozpoznať túžby a potreby zákazníkov. Sleduje ziskovosť, potencionálnych zákazníkov a určuje to akým cieľovým skupinám bude ponúkaný produkt. Každý pracovník vo firme by mal zametať na požiadavky zákazníka a nemal by na to zabúdať.¹² V skutočnosti je situácia taká, že existuje množstvo definícií marketingu, ktoré sa snažia čo najvýstižnejšie definovať marketing. Definície, ktoré hovoria o marketingu sa môžu líšiť aj z toho pohľadu, koho sa pýtate. Inak Vám odpovie manažér obchodného centra a inak Vám odpovie politik alebo doktor. Pre mňa najvýstižnejšou definíciou je tá ktorá hovorí o tom že každý dobrý podnikateľ alebo manažér chce predat' za účelom zisku, no musí byť na dobrom mieste a v správnom čase. Mnoho spotrebiteľov vidia marketing ako nástroj reklamy, a vidia tu možnosť predat' výrobky a služby čo najvýhodnejšie. Nie je tomu úplne tak, no v dnešnej dobe, ktorú silno ovplyvňuje nový koronavírus SARS Cov – 2, sa tomu začína táto doba podobat'. Každý deň sme vystavený správam na internete, v novinách alebo v televízií, a niekedy sami nevieme či je niečo z toho množstva prijatých informácií správne. Strašia nás reklamy na rôzne vitamíny a probiotiká, a my ľudia si ich ochotne kupíme s obavou že budeme mať silnejšiu imunitu.

„Marketingový smog“ je veľmi obľúbené slovné spojenie dnešnej doby a odzrkadľuje to dopady marketingu na spoločnosť. Ako ľudia vidia marketing, a neustále presvedčovanie a nahovárание k výhodným kúpam. Marketingové rozhodnutia ktoré sa týkajú dopytu a ponuky sa odohrávajú na presne určenom mieste, ktoré sa nazýva trh. Pracovníci na príslušných úrovniach vo firmách musia detailne poznať prostredie na ktoré vstupuje firma s novým produktom a rovnako dobre musia odhadovať budúci vývoj predaja.

¹¹ KOTLER, Philip. – ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6. vydanie. Praha : GRADA publishing, 2007, s. 30. ISBN 80-247-0513-3.

¹² ŠPIRKOVÁ, Daniela. a kol. *Základy manažmentu a podnikania*. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2015. 240s. ISBN 978-80-227-4118-7

Marketingový manažér ak prijíma marketingové rozhodnutia berie do úvahy „4P“ marketingu s ohľadom na vnútorné a vonkajšie nedostatky marketingového prostredia. Tieto rozhodnutia zahŕňajú rozhodovanie o týchto oblastiach:

- Produkt
- Cena
- Distribúcia
- Propagácia¹³

Produkt

Produkt vieme definovať z viacerých hľadísk, v jednoduchosti povedané je to všetko to čo môžeme nájsť na trhu, statky a služby. Produkty poznáme vyrobené na konečnú spotrebu ale i na ďalšie použitie vo výrobe. Jadro produktu chápeme ako úžitok, ktorý nám produkt prináša. Pre každého spotrebiteľa je tento úžitok iný, a to čo môže byť užitočné pre osobu, ktorá potrebuje invalidný vozík, nemusí znamenať pre zdravého človeka nič. Kvalita je súčasťou každého výrobku, každá cieľová skupina vyhľadáva inak kvalitné veci, pre niektorých je to obal, servis alebo reklama.¹⁴

Produkt vo veľa prípadoch v dnešnej modernej dobe nemusí byť tak kvalitný ako by mal dobre vyzerieť. Spotrebiteľom záleží na výzore produktu, na etikete a celkovom vzhľade. Cieľové skupiny na ktoré zameriavame predaj produktov vieme rozlíšiť či už podľa veku, pohlavia ale i podľa toho ako sa pozerajú na výrobok, čo si predstavujú pod pojmom kvalita a či im záleží na tom ako výrokov vyzerá alebo aké má funkcie.

Pre jednu skupinu spotrebiteľov je hlavnou podmienkou, napr. pri výbere mobilného telefónu aby bol praktický, menších rozmerov a aby sa dalo z neho volať. Druhá skupina spotrebiteľov je presný opak, nezáleží im na veľkosti, na funkciách, fotoaparáte, a predovšetkým značke. V niektorých prípadoch je rozhodujúcim faktorom aj cena. Nie každý spotrebiteľ si môže dovoliť všetko, preto musíme cieľové skupiny rozdeľovať aj podľa finančného zaradenia.

¹³BUSINESS STUDY NOTES, *Marketing decision definition, marketing decision types, factors, process, problems.* [elektronický zdroj] 2020, [cit. 29.03.2021]. Dostupné na: <https://www.businessstudynotes.com/2020/03/MarketingDecisionDefinitionMarketingDecisionTypesFactorsProcessProblems.html>

¹⁴FORET, Miroslav. *Marketing základy a postupy.* Brno : Computer Press, 2001. s.79. ISBN 80-7226-558-X

Cena

Cena vyjadruje peňažné ohodnotenie produktu. Cena, ako časť marketingového mixu ako jediné pre firmu znamená výnosy. Ďalšie časti tohto mixu vyjadrujú pre firmu náklady. Správne stanovenie ceny znamená pre firmu dôležitú časť, pretože zlé nastavenie by malo pre firmu význam či bude zisková alebo stratová.¹⁵

V dnešnej dobe sa firma nemôže pozerat' pri stanovení ceny iba na náklady spojené s výrobou tovaru, ale predovšetkým na ceny aké stanovuje konkurencia. Cena sa odvíja nie len od použitých materiálov na produkt, ale aj celého výrobného postupu, čo v konečnom dôsledku stanovuje kvalitu. Ak zákazník je ochotný zaplatiť za produkt vyššiu cenu ako stanovila konkurencia, to znamená že požaduje aj ďalšie vlastnosti, ktoré budú spĺňať jeho úžitok. Moderná doba so sebou prináša mnohé moderné technológie, spojené či už so samotnou výrobou, obalom, alebo propagáciou, ktorej sa budeme venovať na nasledujúcich stranách.

Ak firme záleží na správnom stanovení ceny môže na to využiť niekoľko metód:

- Nákladovo orientovaná tvorba cien – pri tejto cenovej tvorbe je najľahšie stanoviť cenu pomocou prirážky, teda percentuálnej marže. Využíva sa najčastejšie pretože je rýchla, jednoduchá a podnik má ľahkú dostupnosť k podkladom, ktoré na tvorbu ceny potrebuje
- Hodnotovo orientovaná tvorba cien – cena sa v tomto prípade stanovuje podľa spotrebiteľa a toho ako vníma hodnotu produktu. Dôležité je odhadnúť správnu cenu podľa toho ako je vnímaná jeho hodnota a na základe toho vie firma efektívne riadiť rozhodovací proces.
- Tvorba cien podľa konkurencie – veľmi časté je stanovenie cien podľa konkurencie, ktorá predáva rovnaké alebo podobné produkty. Firmy ktoré sú nové na trhu nemôžu stanoviť ceny príliš vysoké, pretože by zákazníci uprednostnili firmy, ktoré sú na trhu niekoľko desiatok rokov a ani príliš nízke, pretože sa firma snaží byť zisková. Preto je najlepším riešením prispôbiť sa konkurencii.¹⁶

¹⁵ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. vydanie. Praha: GRADA publishing, 2018, s. 175. ISBN 978-80-271-0954-8

¹⁶ KOTLER, Philip. – ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6.vydanie. Praha: GRADA publishing, 2007. s.497-504. ISBN 80-247-0513-3

Distribúcia

Distribučná logistika v podniku, je oblasť logistiky, ktorá zabezpečuje plynulý presun produktov a služieb od miesta výroby do miesta spotreby, teda k zákazníkovi. Celý distribučný kanál, cez ktorý prechádzajú produkty sa chápe ako súbor po sebe nasledujúcich článkov. Za pomoci týchto článkov sa uskutočňuje spomínané premiestňovanie, ktoré je prepojené s marketingovou činnosťou.¹⁷

Veľké firmy, ktoré často nemajú čas na vlastný rozvoz produktov využívajú sprostredkovateľov, ktorý zabezpečia odber a dopravu produktov na správne miesto a v správny čas. Veľkým pozitívom pre firmu je ak je umiestnená na správnom mieste, aby bola preprava tovaru čo najmenšia, a aby bola v blízkosti najväčšiemu počtu zákazníkov cieľovej skupiny, ktorú si firma určila za primárnu. Podnikové predajne, ktoré už dnes nevidíme tak často boli pre firmu plusom, pretože zákazníci si mohli prísť produkty kúpiť na miesto výroby, čím firma ušetrila veľké náklady spojené s prepravou.

Distribučné funkcie sa realizujú rôznymi spôsobmi, formami, cestami, a metódami. Konkrétna distribučná cesta sa nazýva distribučný kanál¹⁸:

- Priama distribučná cesta – táto forma prepravy, ako sme spomínali je tá vlastná, keď dodávateľ prepravuje produkty rovno k spotrebiteľom.
- Nepriama cesta – Maloobchod – prvá nepriama metóda v sebe zahŕňa medzičlánok maloobchod. Výrobca svoje produkty dodá do maloobchodu a následne zákazník si môže kúpiť produkty v týchto maloobchodných sieťach (Coop Jednota, Kraj)
- Nepriama cesta – veľkoobchod, maloobchod – v tejto ceste pribudovať článok veľkoobchod. Výrobca svoje produkty napr. pomocou logistickej prepravy dovezie produkty do veľkoobchodu (Metro) v ktorom nakupujú rôzni malý podnikatelia, ktorých môžeme vidieť často v menších dedinách.
- Nepriama cesta – sprostredkovateľ – posledná distribučná cesta v sebe zahŕňa jediný medzičlánok, sprostredkovateľa. Často sa nazýva aj agent, ktorý zabezpečí prepravu daného produktu presne na miesto predaja. Táto nepriama cesta je podľa môjho názoru najefektívnejšia s nízkymi nákladmi.¹⁹

¹⁷ DUPAL, Andrej. *Logistika*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint 2., 2018. s. 183. ISBN 978-80-89710-44-7

¹⁸ KUPEROVÁ, Martina. *Základy logistiky*. Bratislava: Kartprint, 2015. 203 s. ISBN 978-80-89553-30-3

¹⁹ MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: GRADA publishing, 1996, s. 174. ISBN 80-7169-297-2

Propagácia

Propagácia je poslednou časťou marketingového základného mixu. Propagácia priamo ovplyvňuje rozhodovanie zákazníka o kúpe produktu alebo služby. Ak je propagácia nastavená správne, a je orientovaná na správnu cieľovú skupinu dokáže ovplyvniť chovanie spotrebiteľov. V súčasnej dobe môžeme vidieť v televízií alebo na sociálnych sieťach rôzne reklamy na rúška, dezinfekciu alebo vitamíny. Ktorá firma podá informácie správne a vo vhodný čas, viacej predá. Podľa môjho názoru dnešný svet je iba o reklame. Kupujeme veci, ktoré nepotrebujeme ale reklama nás presvedčí o samotnom opaku. Propagácia neznamena iba samotnú reklamu ale zahŕňa mnoho ďalších zložiek správnej propagácie.

❖ Podpora predaja

Jedným z nástrojov, ktoré dokážu veľmi ovplyvňovať správanie zákazníkov a dokonca vyčnievajú nad ostatnými zložkami v niektorých vyspelých krajinách, môžeme zaradiť podporu predaja. Sú to činnosti ktoré keď pôsobia spolu podporujú predaj určitého výrobku. Medzi tieto činnosti môžeme zaradiť rôzne kupóny na zľavu, vzorky (vzorky kozmetiky v časopisoch), rabaty, prémie alebo darčeky.²⁰

❖ Osobný predaj

Osobný predaj ako vyplýva z názvu, je najosobnejšia časť propagácie. Výrobca alebo dodávateľ tak môže presvedčiť zákazníka aby si vybral jeho produkty rozhovorom alebo zodpovedaním otázok, ktoré zákazníka zaujímajú a inak by nemal možnosť sa dozvedieť odpovede. Osobný predaj môže prebiehať napr. v podnikovej predajni. Predajca musí vedieť komunikovať na určitej úrovni, musí sa vedieť správať a držať sa pravidiel „zákazník má vždy pravdu“.

❖ Práca s verejnosťou

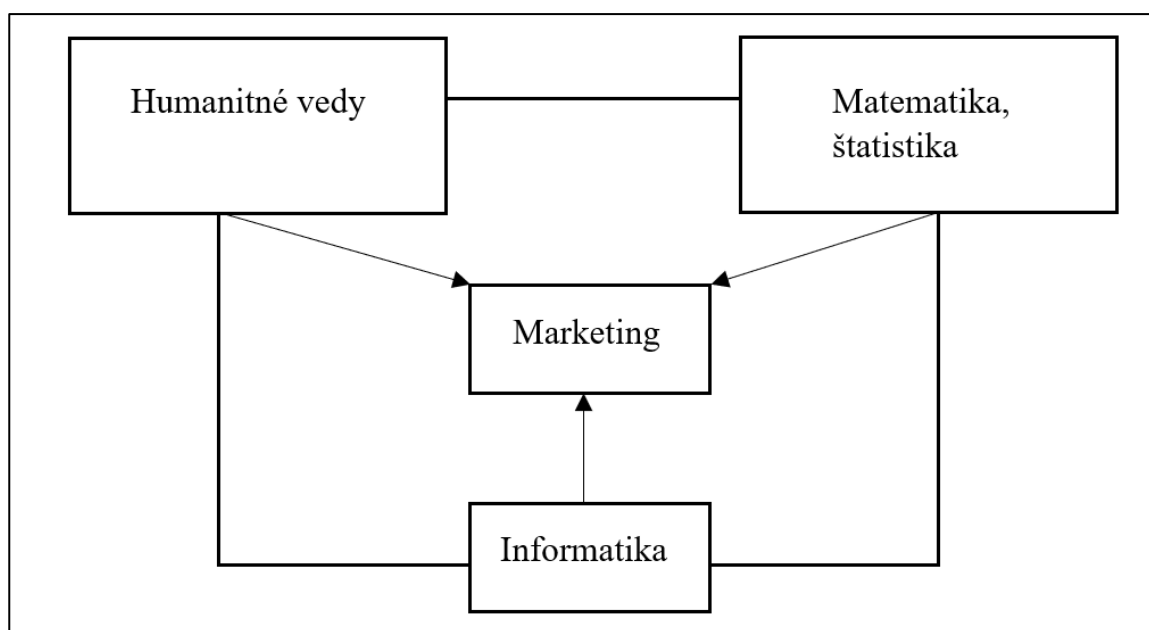
Posledná zložka je taktiež do istej miery spojená s osobným kontaktom medzi predávajúcim a kupujúcim. Najlepšou cestou ako predstaviť produkt alebo službu verejnosti je na rôznych výstavách a veľtrhoch. Tieto miesta môžu priniesť firme veľa nových zákazníkov, uzatvorených obchodov a v neposlednom rade aj správnych dodávateľov, či už surovín alebo iných produktov určených na ďalšiu spotrebu vo výrobe.

²⁰ FORET, Miroslav. *Marketing základy a postupy*. Brno: Computer Press, 2001. s. 127. ISBN 80-7226-558-X

1.3.2. Rozhodovanie v marketingu

Metódy rozhodovania, t. j. postupy a spôsoby, ktoré zadávateľ používa na dosiahnutie správneho rozhodnutia. Je to proces, ktorý zahŕňa v sebe podstatu jednotlivých zložiek. Vďaka informatike sa zdokonalili postupy ako formalizovať a kvantifikovať problémy v rozhodovaní. Tento postupný vývoj spôsobil aj vývoj nových marketingových metód, ktoré sa používajú pri rozhodovaní. Na schéme č. 1 môžeme vidieť základné zložky marketingových metód rozhodovania: humanitné vedy, matematika a štatistika a spomínaná informatika.²¹

Obrázok č. 1: Teoretická základňa marketingových metód rozhodovania



Zdroj: KITA, J. *Metódy marketingového rozhodovania*. Bratislava: ES VŠE, 1991, s. 42. ISBN 80-225-0299-5.

²¹ LEEFLANG, P. S. H. *Mathematical models in marketing*. Leiden: Leiden university Press, 1974, s. 213. ISBN 0-7923-781-X.

1.4. Postup tvorby modelov rozhodovania v marketingu

Pracna časť v procese rozhodovania je namodelovanie správneho procesu pre daný problém. V tomto procese je veľmi dôležité nájsť správnu cestu medzi tým čo sa deje teraz, teda skutočnosť a tým ako ľahko sa tento problém dá riešiť. Pri výbere správneho modelu nám napomáhajú ľahšie riešiť tieto marketingové rozhodnutia jednotlivé fázy.

Pri modelovaní rozhodovacích procesov v marketingu, ktorých cieľom je vyriešiť efektívne problémy rozhodovania:

1. Definícia problému
2. Tvorba modelu
3. Interpretácia výsledkov a verifikácia modelu
4. Implikácie pre manažérsku prax

❖ Definícia problému

Prvým krokom pri namodelovaní správneho rozhodovacieho procesu je stanovenie problému a definovať všetky vplyvy, ktoré môžu vplývať na daný problém. Problém sa musí stanoviť na základe konkrétnych podmienok. Ďalším krokom pri definovaní problému je túto formuláciu doplniť o stanovenie cieľov a zámerov, ktoré chceme dosiahnuť po vyriešení problému. Správne vymedzenie problému je polovicou úspechu. Fáza kde subjekt spoznáva podnik a jeho mikroprostredie a makroprostredie sa charakterizuje ďalšími dimenziami:

- Hodnotenie rozhodovacej situácie
- Vyhľadávanie informácií
- Poznanie komponentov problému

Ak je problém jasne definovaný, môžeme pristúpiť k analyzovaniu daného problému. Analyzujeme a skúmame jednotlivé prvky a systém ako celok, kde je najdôležitejšie správne vymedziť tieto prvky. Keď poznáme dôvod prečo problém vznikol môžeme následne určiť ciele ako tento problém riešiť.

❖ Tvorba modelu

Rozhodovacie procesy, ktoré sa dotýkajú marketingu fungujú nezávisle od veľkosti ich podnikov a to akej aktivite sa venujú. Ak chceme aby náš podnik bol konkurencie schopný, správnym krokom by mal byť správne vypracovaný proces rozhodovania. Správne nastavený proces je zodpovedný za prežitie podniku, firma vie pohotovo reagovať na dopyt zo strany zákazníkov, prispôbiť výrobné portfólium požiadavkám trhu a reagovať taktiež na zmeny v legislatíve.

Správne nastavený rozhodovací proces by mal spĺňať tieto princípy:

- jednoduchosť: model by mal obsahovať jasne a jednoducho vymedzené pojmy, na rýchle pochopenie,
- platnosť: závery by mali byť spoľahlivé,
- pružnosť: model by mal umožňovať opis toho ako sa systém správa,
- adaptabilnosť: model zahŕňa všetky nové informácie,
- globálnosť: model musí prihliadať na dôležité prvky problému pri rešpektovaní jednoduchosti.²²

„Tvorba deskriptívneho modelu, ktorý opisuje štruktúru a vlastnosti predstavuje obraz určitých charakteristík zvoleného rozhodovacieho procesu získaného na základe jeho opisu a analýzy. Deskriptívny model vychádza teda z poznania, že v reálnom svete je situácia oveľa zložitejšia a aj racionálnejšia.“²³

- **Tvorba deskriptívneho modelu**

Názov deskriptívny model v sebe zahŕňa opis štruktúry, nadobudnuté vlastnosti a celý postup ako prebieha rozhodovací proces. Ako poznáme aj z reálneho sveta, nie vždy je situácia taká ľahká ako sa zdá a v skutočnosti je oveľa zložitejšia. Tento vychádza z tohto poznania. Subjekt, ktorý vykonáva činnosť rozhodovania by mal byť dostatočne informovaný, mal by mať adekvátne schopnosti a vlastnosti. V súčasnosti môžeme v domácej ale i zahraničnej literatúre nájsť mnoho rôznych postupov, ktoré sa upriamujú na problematiku rozhodovacích procesov. V rôznych situáciách v praxi sa môžu vyskytovať rôzne problémy, ktoré môžu výrazne ovplyvniť celý rozhodovací proces. Súčasťou rozhodovacieho procesu musí byť v každom prípade aj kontrola očakávaných štandardov a skutočnosti. Ak je priebeh rozhodovania zle zachytený môže nastať problém pri tejto kontrole. Subjekt, ktorý vykonáva rozhodovanie si často neuvedomí všetky kritéria na základe, ktorých vykonáva rozhodnutie ale ráta iba s niektorými hlavnými cieľmi. Posledným najčastejším problémom sú skreslené informácie v dokumentoch, ktoré subjekt používa na proces rozhodovania. Pri tvorbe deskriptívneho modelu sa kladie dôraz na tieto skutočnosti. Tvorba deskriptívneho modelu sa stáva veľmi dôležitou súčasťou pri správnom rozhodovaní v marketingu, čo môže priniesť vyššiu úroveň a efektívnejšie uspokojenie potrieb zákazníka, čo vedieť k lepším hospodárskym výsledkom.

²² KITA, Jaroslav. a kol. *Modelovanie rozhodovacích procesov v marketingu*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 78- 81. ISBN 978-80-225-4159-6

²³ KITA, Jaroslav. a kol. *Modelovanie rozhodovacích procesov v marketingu*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 82. ISBN 978-80-225-4159-6

- **Tvorba normatívneho modelu**

Na rozdiel od deskriptívneho modelu, normatívny model sa snaží nájsť optimálne riešenie pre situáciu v ktorej subjekt vykonáva rozhodovanie. Pri tomto modeli sa uprednostňuje racionálne rozhodnutie, ktoré vedie k lepšiemu naplneniu stanovených cieľov. Hlavnou úlohou subjektu je nájsť také riešenia problémov, ktoré budú efektívne, s nízkymi nákladmi a po vyriešení aby prinášali zisk. Rozhodovanie v marketingu sa líši viacerými aspektmi, do ktorých patria dĺžka trvania a počet osôb, ktoré sa zúčastňujú na procese. Do tohto procesu môžu vstupovať aj ďalšie činitele ako sú, ekonomické (konkurencia, spotrebitelia), psychologické (motivácia, imidž), sociologické (segmentácia trhu, výskum), environmentálne (zdravie, životné prostredie)²⁴

- ❖ **Interpretácia výsledkov a verifikácia modelu**

Pri interpretácii výsledkov modelu, ktorý sme spomenuli už vyššie, teda deskriptívneho modelu, sa veľmi často využívajú informačné technológie. Menšie tvorby modelov vieme riešiť aj ručne bez pomoci počítačov. Po tom ako problém vyriešime by malo nasledovať overenie platnosti modelu a teda či je spoľahlivo nastavený. Pri riešení problému a jednotlivých odchýlok skutočnosti od stanovených cieľov môžu nastať dve chyby a to matematické riešenie modelu ale samotný model, ktorý je zle nastavený v porovnaní s problémom.

- ❖ **Implikácie pre manažérsku prax**

Implikácia je záverom celej tvorby procesu modelovania. Ak sú výsledky správne vypočítané a ich interpretácia je taktiež správna môžu sa stať podkladom pre správne rozhodnutie ako daný problém vyriešiť. Ten kto zadal problém, teda zadávateľ získa presné informácie a výsledky modelovania, a záleží na ňom ako tieto výsledky uvedie do praxe a ako s nimi bude ďalej narábať. Po zavedení týchto výsledkov do praxe môžu nastať v podnikoch rôzne organizačné zmeny, personálne zmeny alebo technické zmeny.

Na základe výsledkov z praxe vie zadávateľ ďalej vypracovať plán cieľov a činnosti, ktorá by mala byť vykonaná na to aby bola zabezpečená realizácia plánov. Detailný postup nás vie správne nasmerovať aby ciele boli stanovené čo najefektívnejšie.²⁵

²⁴ KITA, Jaroslav. a kol. *Modelovanie rozhodovacích procesov v marketingu*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 82,89. ISBN 978-80-225-4159-6

²⁵ KITA, Jaroslav. a kol. *Modelovanie rozhodovacích procesov v marketingu*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 100. ISBN 978-80-225-4159-6

Posledným krokom v tomto postupe nie je implikácia ale kontrola toho či vyriešenie problému bolo prínosom pre systém. Pri kontrole vieme vygenerovať ďalšie odchýlky medzi stanovenými štandardmi a skutočnými výsledkami.

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom našej diplomovej práce bolo preskúmať rozhodovací proces, ktorý sme uskutočnili pomocou jednotlivých krokov rozhodovacej analýzy. Vypracovanie SWOT analýzy a vyhodnotenie dotazníka bolo základ na správne identifikovanie problému a stanovenie cieľa.

V teoretickej časti sme sa bližšie venovali rozhodovaciemu procesu ako celku a prvkom, ktoré obsahuje. V tejto časti sme sa snažili podrobnejšie charakterizovať rozhodovaciu analýzu a všetky jej časti ako podklad pre praktickú časť tejto práce. V ďalšej podkapitole sme spracovali prepojenie rozhodovania s marketingom, pripomenuli sme si základné definície marketingu a bližšie rozobrali marketingový mix ako základ pre praktickú časť diplomovej práce.

Pri výbere podniku sme uprednostnili vinársky podnik z Malokarpatskej vinohradníckej oblasti. Praktická časť práce obsahuje krátku charakteristiku podniku a okolia v ktorom sa firma nachádza. Spracovaním SWOT analýzy sme identifikovali slabé stránky a hrozby, ktoré ovplyvňujú firmu či už z vnútra firmy alebo jej okolia. Pre bližšie identifikovanie problémovej oblasti sme zostavili krátky dotazník, ktorý sme rozposlali zákazníkom, ktorý firmu Vinkor už poznajú a nakúpili jej produkty alebo služby. Ďalším čiastkovým cieľom bolo správne určenie kritérií a obodovania prislúchajúcimi váhami pomocou metódy párového porovnávania. Tieto kritéria budeme zohľadňovať pri výbere správneho variantu riešenia problému pomocou dvoch metód: metóda lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti a metóda bázického variantu. Pomocou týchto analýz a metód sme sa snažili vybrať najvhodnejší variant pre firmu Vinkor. Poslednú kapitolu sme venovali diskusií, v ktorej sme vyhodnotili dotazníkový prieskum. Popísali sme postup pri zostavovaní a vyhodnocovaní jednotlivých metód, rozanalyzovali sme skutočnosti a vybrali najvhodnejší variant, ktorý spĺňal stanovené kritéria firmy. Zvolenie správneho variantu ako riešenie na zistený problém, by firme malo priniesť zvýšenie počtu zákazníkov, zvýšený dopyt a v neposlednom rade zisk.

V tejto neľahkej dobe je o to zložitejšie zotrvať na trhu preplnenom konkurenciou, byť schopní existencie počas prísnych opatrení v dôsledku Korona-krízy. Keďže žijem v tejto oblasti celý svoj doterajší život, je pre mňa veľmi dôležité aby tieto podniky nezanikli ale tvrdo zotrvali. „Pôda je druhým základným výrobným faktorom, i keď spolu s prírodnými zdrojmi je výtvorom a darom prírody. Hoci je pôda darom prírody, nemôže ju

človek využívať donekonečna. Každá pôda má inú úrodnosť ale i kvalitu predovšetkým vo vinárskom priemysle.“²⁶

²⁶ LISÝ, Ján a kol. *Základy ekonómie a ekonomiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2015. 200 s. ISBN 978-80-25-4053-

3. Metodika práce a metody skúmania

Po dostatočnom naštudovaní domácej a zahraničnej literatúry na tému rozhodovacieho procesu sme si prešli množstvo literatúry, ktorá sa dotýka aj vinohradníctva a vinárstva, keďže sme si vybrali podnik z vinárskeho priemyslu. V teoretickej časti sme sa venovali rozhodovaciemu procesu a modelom roztavenia takéhoto procesu. V druhej polovici teoretickej časti sme rozpracovali základy marketingu, marketingového mixu a prepojenie rozhodovania s marketingom.

Rozhodovací proces je veľmi dôležitou súčasťou každého dobre fungujúceho podniku rovnako ako marketing. V prvej časti práce sme si vysvetlili, že manažér alebo majiteľ firmy sa nevenuje iba zostaveniu marketingového plánu ale predovšetkým sa rozhoduje o opatrenia, ktoré implementuje do procesu tak aby splňali stanovené ciele.

Druhá časť práce patrí praktickému vypracovaniu a aplikovaniu doteraz nadobudnutých vedomostí a skúseností. Jednotlivo si preberieme všetky časti marketingového mixu a aplikujeme to priamo na vybraný podnik. Snažili sme sa zistiť či má podnik správne nastavené distribučné cesty, cenu, propagáciu a predovšetkým si sa nedá zlepšiť samotný produkt aplikovaním moderných technológií.

Pri spracovaní diplomovej práce sme použili nasledovné metódy skúmania:

- Analýza – pomocou analýzy sme rozobrali marketing ako celok na jeho časti, produkt, cena, distribúcia a propagácia. V praktickej časti sme využili SWOT analýzu, v ktorej sme identifikovali slabé stránky, ktoré ohrozujú firmu z vnútra a hrozby, ktoré vplývajú na firmu z vonkajšieho prostredia.
- Syntéza - Metóda syntézy nám pomohla pri teoretickej časti nie len odbornej literatúry ale predovšetkým pri vymedzení pojmov a základom vinárskeho priemyslu, ktoré sme spojili do jedného celku aby sme lepšie pochopili fungovanie takýchto firiem
- Komparácia - Porovnaním sme sa snažili zistiť rozdiely jednotlivých produktov, výrobného procesu a skladovania produktov
- Rozhovor - Rozhovory s vedúcimi pracovníkmi firmy prebiehali predovšetkým online vzhľadom na situáciu spojenú s Korona vírusom
- Grafické metódy – Grafy a tabuľky sme využili na jednoduchšie vyobrazenie teórie, analýz a v ďalších častiach, ktoré charakterizujú firmu

V praktickej časti sme použili vybrané metódy, ktoré sa používajú pri rozhodovaní v podmienkach istoty, ktoré bližšie definujeme v tejto kapitole. Po konzultáciách s pracovníkmi firmy sme si stanovili určité kritéria, ktoré použijeme v nasledujúcich metódach.

Metóda párového porovnávania²⁷

Na spracovanie tejto metódy sme si vybrali druhý spôsob, a teda budeme porovnávať kritéria v riadku a kritéria v stĺpci. Podľa ich významovosti budeme do jednotlivých políčok zapisovať jednotky a nuly. Pre konečný výpočet zrátame všetky jednotky v riadku a všetky nuly v stĺpci každého kritéria. Následne určíme významovosť a pridáme každému kritériu váhu podľa nasledujúceho vzťahu:

$$k_i = n + 1 - p_i$$

kde:

k_i – váha i-tého kritéria,

p_i – počet kritérií,

n – vyjadruje počet kritérií

Metóda lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti²⁸

V tejto metóde budeme určovať čiastkové hodnotenie jednotlivých variantov v nadväznosti povahy určených kritérií. Najhoršej hodnote budeme lineárne priradovať hodnotu 0 a najlepšej hodnote priradíme 1. Pri kvalitatívnych kritériách priradíme body zo stupnice 1 až 5.

Kvantitatívne kritéria určité podľa nasledujúceho vzťahu:

$$h_{ji} = \frac{x_{ji} - x_{oi}}{x_{*i} - x_{oi}}$$

kde:

h_{ji} – čiastkové ohodnotenie j-teho variantu podľa i-tého kritéria,

x_{ji} – príslušná hodnota j-teho variantu podľa i-tého kritéria,

x_{oi} – najhoršia hodnota každého kritéria,

x_{*i} – najlepšia hodnota každého kritéria.

²⁷ JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie Príklady*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 48-50. ISBN 978-80-225-3890-9

²⁸ JANKELOVÁ, Nadežda, SZABO, Ľuboslav. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. s.78-79. ISBN 978-80-225-2953-2

Metóda bázického variantu²⁹

Pri tejto metóde sa budeme sústreďovať na čiastkové ohodnotenie variantov vzhľadom k jednotlivým kritériám. Hodnoty budeme porovnávať na základe bázického variantu. Hodnoty bázického variantu sme si stanovili pri metóde lineárnych čiastkových funkcií ako hodnoty najlepšieho výsledku. Jednotlivé kritéria sme si označili ako kritériá výnosového alebo nákladového charakteru, znamienkami „+“ a „-“.

Pri kritériách výnosového typu budeme počítat' jednotlivé čiastkové hodnoty podľa vzorca:

$$h_i^j = \frac{x_{ij}}{x_{ib}}$$

Pri kritériách nákladového typu budeme počítat' jednotlivé čiastkové hodnoty podľa vzorca:

$$h_i^j = \frac{x_{ib}}{x_{ij}}$$

kde:

h_i^j je čiastkové ohodnotenie j-teho variantu podľa i-tého kritéria,

x_{ij} je príslušná hodnota j-teho variantu podľa i-tého kritéria,

x_{ib} je bázický variant podľa i-tého kritéria, $i = 1, 2, \dots, n$.

²⁹ JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie Príklady*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 80-82. ISBN 978-80-225-3890-9

4. Výsledky práce

V tejto kapitole sa budeme venovať zapracovaniu teoretických poznatkov z predošlých kapitol do praxe, na vybraný podnik Vinkor, ktorý je súčasťou vinárskeho priemyslu na západnom Slovensku.

V prvej podkapitole charakterizujeme podnik, a predstavíme si základne informácie. V druhej podkapitole sa budeme venovať marketingovému mixu vybranej firmy, rozoberieme si jednotlivé zložky: produkt, cenu, distribúciu a propagáciu firmy. Ďalšia podkapitola bude niest' obsah SWOT analýzy prostredia firmy. V posledných dvoch kapitolách sa budeme venovať zhodnoteniu výsledkov dotazníka a výberu kritérií na aplikovanie v metóde párového porovnávania a v metóde lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti, ktoré sme si teoreticky vymedzili v predošlej kapitole.

4.1. Charakteristika vybraného podniku

Vinárstvo VINKOR vzniklo v roku 1992 v obci Vinosady, na úpätí Malých Karpát. Dôležité vedomosti o obrábaní vinohradov a základoch spracovania hrozna si odovzdávali z generácie na generáciu a trvá to dodnes. Posledná generácia ich dnes odovzdáva svojim trom synom: Michalovi, Martinovi a Jurajovi, ktorý sú súčasťou firmy. Nakoľko je firma rodinne založená, rozhodnutia, ktoré robia, robia spoločne ako rodina.

Základy vinárstva boli postavené na spracovaní hrozna z prvých vlastných vinohradov a predaji sudového vína. Prelomovým rokom firmy sa stal rok 2006, kedy sa zrodilo prvé odrodové víno s jedinečnou etiketou. V súčasnosti pracovníci obrábajú 4 ha vlastných vinohradov Malokarpatského regiónu. Orientujú sa na odrody, pre ktoré sú úpätia, slnečné podmienky a pôda tohto regiónu to najlepšie. Víno je vyrobené aj zo starostlivo vyberanej suroviny od dlhoročných dodávateľov z Južno-slovenskej vinohradníckej oblasti. Ročná produkcia vína predstavuje 40 tisíc fliaš ročne. Základom pre kvalitné víno je nielen vinohrad ale aj technológia, ktorá sa používa na spracovanie vo výrobnom procese. Vo firme Vinkor bol významným krokom, v roku 2015 investícia do technológií riadeného kvasenia, ktorá má za úlohu ponechať vo víne typickú chuť a vôňu jednotlivých odrôd. Jedným z ďalších rozhodnutí celej rodiny bola rozsiahla rekonštrukcia pivnice, ktorá sa konala od roku 2011 a bola ukončená v lete roku 2020. Táto rekonštrukcia bola nevyhnutná pre chod vinárstva s dobou a modernými technológiami, vďaka ktorým vytvárajú z hrozna jedinečné skvosty. Z dôvodu že spracovanie hrozna a výroba kvalitných vín je finančne náročná si vyžaduje veľa sústredenia. Posledné roky vinársky trh výrazne rástol, zákazníci začali

prejavovať väčší záujem o slovenské produkty.³⁰ Firma Vinkor dúfa že to bude rovnaké po skončení koronakrízy.

Poslaním vinárstva je urobiť z tohto miesta pevnú pôdu pre ďalšie generácie, zachovávať tradície, využívať najmodernejšie technológie a s láskou pracovať vo vinohradoch, v harmónii krásnej a čistej prírody. Po celé generácie sú Malé Karpaty pre firmu a jej zamestnancov výnimočným miestom, kde si prajú ako rodina žiť a zostarnúť.

4.2. Marketingový mix

4.2.1. Produkt vybraného podniku

Vinárske produkty sa často označujú za rovnaké alebo podobné s porovnaním s konkurenciou. To však nie je vôbec pravda. Každý vinár svoje produkty označuje za jedinečné a neopakujúce. Názvy produktu, a teda označenie jednotlivých odrôd je rovnaké, ale predsa každá odroda je iná. Nikdy sa nepodariť vyrobiť rovnaké produkty či už konkurencií alebo samotnej firme. Ako sme spomínali v predošlých kapitolách úžitkové vlastnosti vína sú typické a odzrkadľujú miesto kde bola surovina vypestovaná a následne ako bola spracovaná.

Firma Vinkor svoje vína plní predovšetkým do zelených tmavých fliaš. Tieto fľaše sa používajú pri bielych a červených odrodách, ktoré sú vhodné aj na dlhoročnú archiváciu a mali by byť skladované v tmavých priestoroch. Farba týchto fliaš im dopomáha aby zostali chránené pred svetlom. Ružové, letné odrody sa plnia do klasických priesvitných fliaš, aby zákazník už pri výbere a kúpe vedel zhodnotiť prvé kritérium, farbu. Na fľašiach sa nachádza etiketa, ktorá reprezentuje firmu od roku 2011, to je pre firmu veľmi dôležité. Po 10 rokoch firma dokáže zhodnotiť že zákazníci ľahšie spoznajú firmu a jej výrobky už pri pohľade na typickú a ľahko zapamätateľnú etiketu. Etiketa neplní len estetickú funkciu ale predovšetkým informačnú. Pomocou etikety sa zákazník dozvie všetky základné informácie, ktoré musia byť na nej viditeľne napísane.

Logo firmy nesie v sebe názov firmy v spojitosti s kráľovskou korunou. Pri vzniku firma uvažovala nad vhodným názvom a tak vznikol tento, spojením dvoch slov: korunné a vína. Neskôr sa k tomuto názvu pridružila aj samotná koruna. Na etiketách je logo vyobrazená v zlatej farbe s kombináciou čiernej farby, ktorá nesie v sebe jednoduchú eleganciu.

³⁰ GOSH, Franz. *Vinársky marketing*. Valtice: Radix, spol. s.r.o, 2005. s.9. ISBN 80-903-201-5-5

Produkty, ktoré vyrába podnik Vinkor sú klasické odrody, ktoré pestujú vo vlastných viniciach. Rokmi sa pridružujú aj novošľachtené odrody, ktoré potrebujú pre správne pestovanie slnko a pôdu Južno-slovenskej vinohradníckej oblasti.

Biele odrody:

Veltlínske zelené – najrozsiahlejšia odroda Malokarpatského regiónu. Firma túto odrodu pestuje v troch viniciach. Dve z nich sa nachádzajú vo vinohradníckom meste Modra a jedna v obci Vinosady, len pár metrov od sídla firmy. Táto odroda sa vyznačuje jedinečnou vôňou hrušky a broskyne a je vhodná na letné, teplé večery. V roku 2019 firma vyrobila v spolupráci s ďalšími piatimi vinárstvami unikát, aký dodnes nie je na Slovenskom trhu. Na obrátku č. 1 môžete vidieť túto limitovanú edíciu vína, ktoré zrelo 6 mesiacov bez použitia síry a je výsledkom a poďakovaním Malým Karpatom.

Obrátok č. 2: Limitovaná edícia – Veltlínske zelené



(<http://vinkor.sk/web/produkt/veltinske-zelene-6-originalov/>)

Devín – odroda Devín patrí medzi nové odrody, ktorým sa čoraz častejšie priradujú názvy podľa slovenských hradov. Pre turistov, ktorý častokrát navštívia firmu Vinkor, si zo sebou odnášajú túto odrodu ako slovenský suvenír. V chuti a vôni môžeme cítiť mango so žltým melónom.

Sauvignon – táto odroda bola dlhoročnou vlajkovou loďou firmy. Táto odroda pochádza z Francúzska a v literatúre sa čoraz viac píšeme o tom že vznikla spojením odrôd Tramínu a Cabernetu Sauvignon. Po týchto odrodách v sebe zanechalo v chuti korenistosť a vo vôni čierne ríbezle a bazu.

Pálava – táto odroda vznikla vyšľachtením v Šľachtiteľskej stanici vo Veľkých Pavloviciach a je pomenovaná po chránenej krajinskej oblasti Pálava. Jej farba je zlatožltá s prevládajúcou typickou vôňou po Tramíne červenom.

Rizling Rýnsky – táto odroda pochádza z Nemecka, ktorá sa pestuje predovšetkým v severných oblastiach. Táto odroda patrí medzi najkvalitnejšie na výrobu vynikajúceho vína, ktoré sú typické lipovým buketom.³¹ Rizling Rýnsky je veľmi vhodný na dlhoročnú archiváciu, počas ktorej sa mení farba vína na tmavo žltú až oranžovú a vôňa je veľmi podobná petroleju.

Ružové odrody:

Cabernet Sauvignon rosé – táto odroda pochádza z Francúzska, kde sa pestovala už v 13. storočí. Táto vyšľachtená odroda jemnej lososovej farby zanecháva v chuti dlhý tón po čerešniach a žihľavovine.

Svätovavrinské – mladá odroda, z ktorej sa vyrába predovšetkým mladé víno už na začiatku Novembra v roku zberu. Tieto vína nie sú vhodné na dlhoročnú archiváciu ale vedia spríjemniť letné večery. Sýta ružová farba láka už na prvý pohľad a zákazníka očarí aj jemná chuť bobuľového ovocia. Túto odrodu firma Vinkor pestuje vo vlastnej vinici v Pezinku, kde sa každoročne koná Vinobranie a práve z tejto odrody je vyrábaný burčiak.

Červené odrody:

Dunaj – Ako môžeme z názvu odrody tušiť, tak ako pri bielej odrode Devín, je naopak nazvaná táto odroda po slovenskej rieke. Pravidlom býva: biele odrody po hradoch, červené po riekach. Je to významná odroda, ktorá sa pestuje zatiaľ iba na Slovensku. Farba tohto vína je sýto červená a v chuti môžeme nájsť čokoládu alebo višne. Väčšina červených odrôd sú ťažšie a vyšším obsahom alkoholu.

Frankovka modrá – Víno vhodné na archiváciu, ktorou vo víne vyzrie chuť škorice. Vhodná na pitie v chladnejších mesiacoch roka. Pôvod tejto odrody je dodnes neznámy, vieme však že sa rozsiahlejšie pestuje v susedných krajinách.

Frizzante – Frizzante je nový spôsob výroby vína, ktorý prišiel na územie Slovenska z Talianska. Vo výrobnom procese dochádza k jemnému okysličeniu čím sa vytvára jemná sýtosť. Jemné sýtenie zvýrazní hlavné charakteristiky jednotlivých odrôd.

³¹ FARKAŠ, Ján. *Všetko o víne*. Martin: Vydavateľstvo Neografie, 1998. s. 48. ISBN 80-88892-16-3

Hlavnou dominantou na výrobu frizzante sú svieže mladé vína. Firma Vinkor vyrába frizzante z dvoch odrôd: Cabernet Sauvignon a Devín.

Pet Nat – Tento výrobný proces spracovania hrozna sa spomína niekoľko stoviek rokov dozadu, pred samotným vznikom šumivých vín Champagne. Ide o naturálnu výrobu šumivých vín, kedy víno prechádza iba prvotnou fermentáciou. Víno sa plní do sklenených fliaš počas alkoholového kvasenia, teda keď mušt prekvasí na burčiak. Zostatkový cukor sa vykvasí na alkohol a oxid uhličitý, ktorý spôsobuje šumivosť.

4.2.2. Cena vybraného podniku

Firma Vinkor ocenila svoje produkty vzhľadom na náklady, pretože veľkú časť nákladov predstavuje samotná surovina. Keďže surovinu na výrobu niektorých vín musia odkupovať od svojich dodávateľov, výška samotného produktu závisí aj od dohodnutej ceny za hrozno. Hrozno je surovina, ktorú ovplyvňujú klimatické podmienky, a nie je isté aké množstvo sa daný ročník vypestuje a akej kvality bude. Hrozno, ktoré dopestujú vo vlastných vinohradoch potrebuje starostlivosť a obrábanie, ktoré nevedia do celej miery zabezpečiť vo svojej réžií, preto sa variabilné náklady zvyšujú zapožičaním strojov na obrábanie, hnojivami a v neposlednom rade pri zbere hrozna sú potrebné pracovné sily. Ceny za produkty sú primerane stanovené širokému portfóliu zákazníkov. Vo svojej ponuke majú sudové vína, ktoré sú výrazne lacnejšie ako odrodové vína. Pre cieľovú skupinu, ktorá je ochotná zaplatiť aj za kvalitu sú ponúkané odrody, ktoré môžete vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1: Cenník odrodových vína firmy Vinkor

Biele vína:	Cena s DPH / €
Rizling Rýnsky	8,70
Veltlínske zelené	8,50
Veltlínske zelené – 6 originálov	14,90
Chardonnay	8,10
Devín	9,40
Pálava sladká	9,30
Pálava	8,80
Rulandské šedé	8,70
Sauvignon	8,10
Mladé vína:	
Muškrát Moravský	6,50
Svätovavrinské	6,50
Frizzante:	
Devín	7,00
Cabernet Sauvignon	7,00
Ružové vína:	
Cabernet Sauvignon rosé	8,10
Červené vína:	
Cabernet Sauvignon	11,90
Dunaj	11,20
Frankovka Modrá	9,30

Zdroj: <http://vinkor.sk/web/obchod/>

Podnik poskytuje svojim zákazníkom a odberateľom rôzne zľavy v priebehu celého roka. Na Facebookovej stránke firmy zahájili v januári tohto roku, predstavenie vín v podobe *Víno mesiaca*, na ktoré sa vzťahuje počas celého mesiaca zľava 15% z celkovej sumy. Pre stálych

odberateľov, ktorých môžete vidieť v ďalšej podkapitole 4.2.3 *Distribúcia vybraného podniku* je poskytovaná zľava 10% na zakúpený tovar. Pre zákazníkov, ktorý realizujú kúpu za účelom napr.: svadby, oslavy, rôzne firemné podujatia je možné poskytnúť množstevnú zľavu, ktorú určuje manažér firmy.

4.2.3. Distribúcia vybraného podniku

Výsledkom prvého prieskumu v roku 2009 bolo rozhodnutie urobiť prvý väčší krok a vybudovať priamo v sídle firmy degustačnú miestnosť, ktorá sa efektívne využíva na osobný predaj. Zákazníci môžu využiť nákup v podnikovej predajni počas otváracích hodín počas celého roka.

Počas rôznych vinárskych podujatí je zákazníkom k dispozícii toto miesto kde prichádzajú nie len ľudia, ktorý majú zakúpené lístky na podujatie ale i iný, ktorý majú záujem nakúpiť väčšie množstvo vín, poprípade vie firma sprostredkovať krátku degustáciu. Zaujímavosťou a veľkou výhodou je možnosť zaslania nakúpeného množstva počas podujatí prostredníctvom kuriérskej služby, pri minimálnej kúpe 6 vín na náklady firmy.

Produkty firmy Vinkor môžete nájsť po celom území Slovenska v najrôznejších obchodoch s vínom, darčkových predajniach a v niektorých kvetinárstvach. V druhej polovici roka 2020 firma začala distribuovať svoje produkty do obchodnej siete Lidl a Metro. Koncom roka 2020, po veľkom ovplyvnení opatreniami v spojitosti s novým koronavírusom bola firma nútená spustiť e-shop na svojej stránke www.vinkor.sk, ktorý dlho odkladala.

4.2.4. Propagácia vybraného podniku

Marketingová propagácia je veľmi dôležitou časťou, aby firma vedela sprostredkovať svojim potencionálnym zákazníkom dostatočné informácie o produktoch a službách, informácie o zľavách alebo podujatiach. Firma Vinkor začala v roku 2020 efektívnejšie využívať propagáciu nie len samotných produktov ale i firmy ako celku. Manažér firmy a zúčastnil niekoľkých online kurzov ako správne propagovať firmu v online svete, na sociálnych sieťach a v prehliadačoch. Takýto krok bol náročný nie len fyzicky ale i finančne. Posledné roky sa firma spoliehala na „propagovanie“ ústnym podaním medzi priateľmi a známymi, čo už ale bohužiaľ nestačí. V prvom rade sa zamerala na vylepšenie web stránky a e-shop čo je základ pre online nakupovanie.

Uverejnenie klasických reklám v časopisoch alebo na billboardoch nevie firma správne vyhodnotiť, koľko zákazníkov oslovila a koľko z nich uskutočnilo aj nákup. Uprednostnila sa reklama vo virtuálnom svete, čo vie firma efektívne vyhodnotiť a vie zistiť presné číselné údaje aký úspech mala reklama, ktorá bola cielená na vybraný segment zákazníkov.

Podpora predaja spočíva v tom aby sme „donútili“ zákazníka ku kúpe. Môžeme tak urobiť poskytnutím zliav, rôznymi sŕťažami na sociálnych sieťach alebo prostredníctvom zľavových alebo darčkových kupónov.

Práca s verejnosťou je posledný rok veľmi náročná. Firma sa veľmi často stretávala osobne s verejnosťou na rôznych vinárskych podujatiach či už v okolí alebo aj v iných častiach Slovenska. Firma Vinkor pravidelne dáva vínne sety do rôznych tombol a podujatia v okolí ako sponzor. Práca s verejnosťou je veľmi blízko spätá aj s osobným predajom. Ako sme písali už na začiatku, vybudovanie degustačnej miestnosti neslúži iba na degustácie ale aj ako podniková predajňa, kde si môžu prísť zákazníci zakúpiť tovar, poprípade po objednávke z e-shopu si ju tu môžu vyzdvihnúť.

Najpoužívanjšou reklamou podniku je momentálne reklama na sociálnej sieti Facebook, a na Google. Tak ako si mnohé malé firmy myslia že takýto druh reklamy je v podstate zadarmo, nie je tomu úplne tak. Po absolvovaní niekoľkých kurzov ako správne propagovať na sociálnych sieťach, bolo pre firmu veľkou výzvou naučiť sa robiť reklamy, platené. Pri takýchto reklamách treba vyhodnocovať rôzne údaje o zákazníkoch, ktorý nakupujú tovar ale i tých ktorý navštívili web stránku ale nič si nezakúpili.

4.3. SWOT analýza

Analyzovaním vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy pomocou silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb sme sa zamerali na jednotlivé časti marketingového mixu. Jednotlivé kritéria sme ohodnotili pomocou stupnici od 0-10 (0 - najhoršie, 10 – najlepšie).

Najsilnejšiu silnú stránku sme zvolili degustačnú miestnosť. Táto miestnosť bola vybudovaná priamo vo firme v roku 2015. Od jej vzniku sa firma začala pravidelnejšie zúčastňovať rôznych vinárskych podujatí v okolí, a mohla tak sprístupniť túto miestnosť návštevníkom. Mimo vinárskych podujatí slúži táto miestnosť na riadené degustácie s majiteľom firmy alebo manažérom. Tieto degustácie využívajú zákazníci na posedenie s priateľmi, narodeninové oslavy, teambuildingy ale aj na prezentáciu iných firiem. Druhou najsilnejšou stránkou firma považuje výrazný dopyt po lokálnych výrobkoch. Pre vinársku firmu je v dnešnej dobe veľmi ťažké predat' výrobky, ktoré sú vyrobené na území Slovenska. Vína, ktoré sú vyrobené zo suroviny, ktorá je dovezená zo zahraničia sú výrazne lacnejšie, preto stúpa aj konkurencia. Firma sa teší čoraz väčšiemu dopytu po týchto výrobkoch a zákazníci sú ochotní kúpiť si drahšie ale zato kvalitnejšie domáce produkty. Tretou silnou stránkou je rodinná tradícia. Táto firma už skoro tri desaťročia buduje svoju firmu, zavádza moderné technológie ale predovšetkým má vybudovaný vzťah so zákazníkmi a firmami, ktorým pravidelne distribuuje svoje produkty.

Slabou stránkou, ktorá ovplyvňuje do istej miery náklady firmy na propagáciu firmy, je zlé nastavenie online marketingu. Firma a jej zamestnanci nemajú dostatok času popri svojej hlavnej náplni práce na vytváranie kampaní, online analýz a štatistiky predaja. S touto slabou stránkou súvisí aj nedostatočná propagácia v blízkom zahraničí.

Z príležitostí, ktoré ovplyvňujú firmu z vonkajšieho prostredia môžeme považovať za najsilnejšie vinárske podujatia, ktoré sa konajú už niekoľko rokov. Návštevníkov na týchto akciách každoročne pribúda a tak firma rozširuje svoje povedomie o firme. Na takýchto podujatiach by firma chcela pravidelnejšie sprístupňovať pivničné priestory pre návštevníkov, aby mali možnosť oboznámiť sa s celým výrobným procesom a technológiami, ktoré sú pri výrobe používané. Veľkou príležitosťou pre firmu dostať sa na zahraničné trhy, ako plánuje do blízkej budúcnosti, je účasť na medzinárodných a svetových súťažiach a výstavách. Každoročne sa degustujú vzorky firmy Vinkor na výstavách v Paríži, Bruseli, Prahe, ale i v New Yorku odkiaľ putujú aj významné ocenenia najvyšších priečok.

Koronavírus a s ním spojené opatrenia sú v dnešnej dobe najväčšou hrozbou pre každú jednu firmu. Horšie to majú malé rodinné podniky, ktoré sú závislé od ďalších podnikateľských subjektov ako sú vinotéky, reštaurácie ale i samotný predaj v podnikovej predajni. Firma zaznamenala prepád tržieb oproti roku 2019 o 80%. Chod vinárstva, obrábanie vinohradov a ďalšie školenie vína sa nedá zastaviť, prebieha po celý rok a sú s ním spojené nemalé výdavky, aj v dobe kedy je predaj pozastavený. Ako sme už spomínali firma Vinkor sa chce stať v budúcnosti nezávislí na surovinách od niektorých slovenských dodávateľov. Výsadbu nových vinohradníckych plôch obmedzuje Zákon č. 313/2009 Z.z. o vinohradníctve a vinárstve §3 Povolenie na výsadbu viniča. Preto je veľmi náročné získať v prvom rade plochu na novú výsadbu a v druhom rade samotné povolenie.³²

Po zhodnotení všetkých kritérií, ktoré sme uviedli v tabuľke č. 2 sme odčítali hodnoty slabých stránok od silných stránok, a súčet váh hrozieb od príležitostí.

Tabuľka č. 2: SWOT analýzy firmy Vinkor

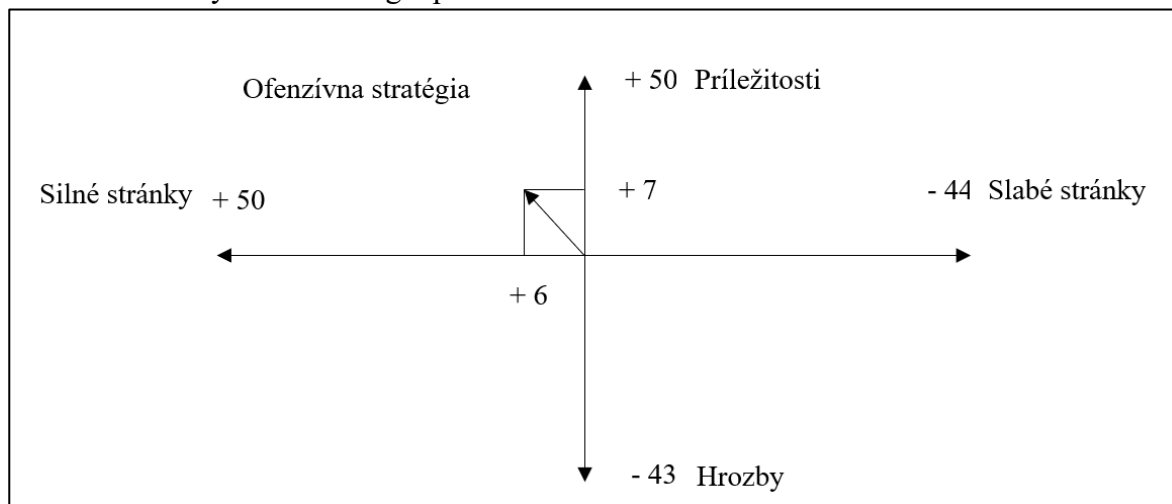
Silné stránky	váha	Slabé stránky	váha
Spracovanie surovín	7	Slabá propagácia v zahraničí	6
Vyučení pracovníci v odbore	6	Kúpa suroviny od dodávateľov	6
Rodinná tradícia – 30 rokov	7	Nedostatočná rozloha pivničných priestorov	7
Dopyt po lokálnych výrobkoch	8	Absencia plniacej linky	5
Sortiment prispôsobený kvalite	7	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov	6
Sezónne zľavy	6	Online marketing	8
Degustačná miestnosť	9	Prenájom skladových priestorov	6
SPOLU	50	SPOLU	44
Príležitosť		Hrozby	
Moderná technológia	7	Opatrenia - Koronavírus	10
Medzinárodné súťaže	8	Inflácia	5
Distribúovanie po celom území SR	7	Legislatíva	6
Pivnica sprístupnená na podujatiach	6	Globálne otepľovanie	5
Vinárske podujatia	9	Konkurencia – Západné Slovensko	6
Možnosť navyšovania výrobných kapacít	8	Prispôsobovanie cien	4
Kúpa vinohradov	5	Zákaz zakladania viníc	7
SPOLU	50	SPOLU	43

Zdroj: Vlastné spracovanie

³² Zákon č. 313/2009 Z.z. o vinohradníctve a vinárstve. [online]. Bratislava: 2009. [cit. 08.03.2021]. Dostupné na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2009-313>

Výsledné hodnoty sme preniesli do nasledujúceho grafu, ktorý je zobrazený na obrázku č. 3.

Obrázok č. 3: Výsledná stratégia podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výslednou stratégiou pre podnik Vinkor je ofenzívna stratégia. Na základe prevahy silných stránok nad slabými stránkami a taktiež príležitostí nad hrozbami by sa mal podnik sústrediť na udržanie rodinnej tradícií, ktorá je v tomto priemysle veľmi dôležitá. Dôležitým krokom v tejto stratégii je rozšírenie produktového portfólia so zachovanou kvalitou spracovania s použitým moderných technológií.

Na druhej strane by firma mala rozšíriť pivničné priestory, pre ďalšie chýbajúce stroje vo výrobe a skladový priestorov, aby sa vyhla prenajímaniu, čím sa znížia náklady, čas na prepravu a firma bude mať sklad pod dohľadom a nenastanú v procese skladovania rôzne nepriaznivé činnosť, ktoré by mohli uškodiť samotným produktom.

V čase koronakrízy, ktorá túto firmu veľmi ovplyvnila by bolo najlepším riešením venovať sa propagovaniu firmy a produktov, rozšíriť povedomie o firme a vybudovať nové vzťahy s odberateľmi. Keďže firma má dvoch zamestnancov, ktorý sú naplno vytiažené bolo by vhodné propagovanie a správu webovej stránky ponechať na externú firmu.

4.4. Dotazníkový prieskum

V praktickej časti diplomovej práci sme sa rozhodli vypracovať krátky dotazníkový prieskum na zber informácií a dát, pomocou ktorých budeme hľadať aktuálny problém a následne riešenie. Upriamili sme pozornosť na bývalých ale i súčasných zákazníkov. Otázky boli zostavené tak aby sme zistili základné údaje o respondentovi, teda jeho vek a pohlavie. Zo SWOT analýzy sme zistili, že veľmi slabým miestom firmy je posledná časť marketingového mixu, propagácia a všetky jej časti. Pýtali sme sa respondentov aké skúsenosti majú oni s produktami firmy a ako vnímajú online propagáciu. Počas celého roku od kedy sa začali zatvárať podniky, vplyvom opatrení spojených s koronavírusom si ľudia navykli objednávať produkty online, sledovať rôzne sociálne siete a dianie.

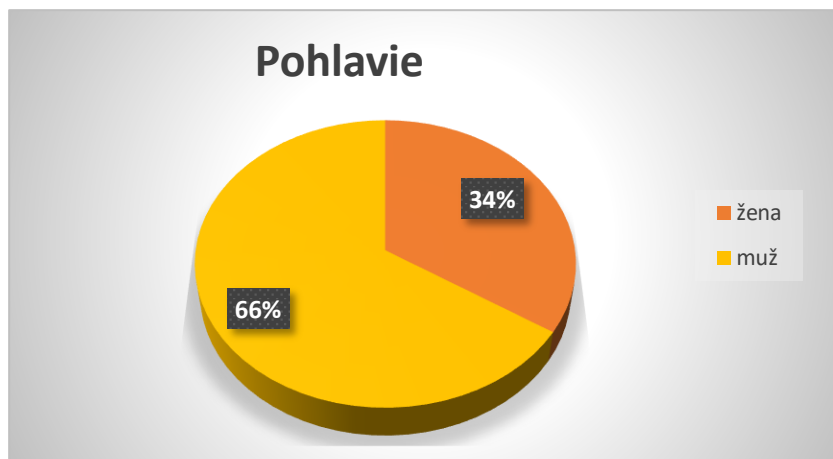
4.4.1. *Postup pri zostavovaní dotazníka*

V dotazníku sme zahrnuli 10 otázok, v ktorých respondenti mohli zvoliť iba jednu odpoveď. Otázky sú jasné, jednoduché aby respondent neváhal dlho nad otázkou a odpoveďou, poprípade aby neboli otázky zavádzajúce alebo dvojzmyselné. S pomocou manažéra firmy Vinkor sme vytvorený dotazník rozposlali 547 ľuďom z firemnej databázy prostredníctvom e-mailu. Títo respondenti sú v dvoch skupinách a to, aktívny zákazníci, alebo bývalý, ktoré si v minulosti zakúpili akýkoľvek tovar, a z neznámeho dôvodu nákup nezopakovali. Z rozposlaných e-mailov sa nám vrátilo vyplnených 313 dotazníkov, čo je približne 52%. získané odpovede sme v ďalšej podkapitole vyhodnotili a uviedli odpovede v počte a percentách.

4.4.2. Vyhodnotenie dotazníka

Otázka č. 1: Akého pohlavia ste?

Na prvú otázku akého pohlavia je respondent odpovedalo 66% mužov (206 respondentov), a 34% žien (107 respondentov).

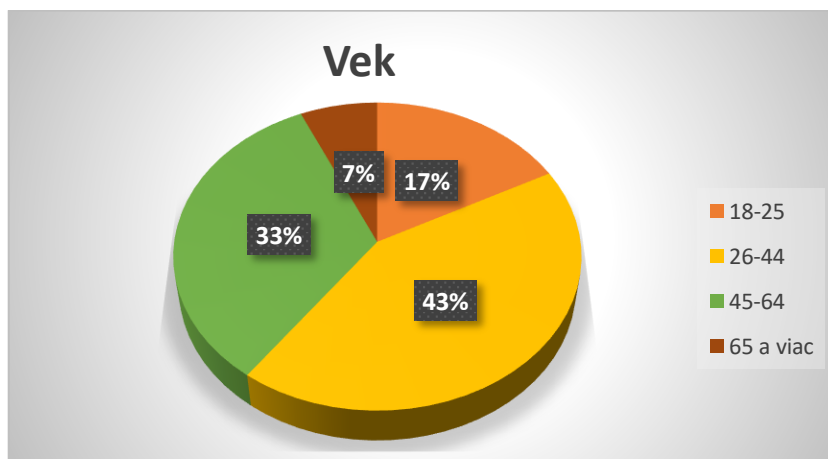


Graf č. 1: Pohlavie respondenta (vlastné spracovanie)

Odpoveďami na túto otázku sa nám potvrdilo že väčší záujem o produkt víno a o vinársku firmu budú mať väčší záujem muži. Pre firmu by bolo výhodne prilákať aj zákazníkov ženského pohlavia. Navrhovali by sme rôzne darčkové balenia, nie len s vínom ale i s inými miestnymi produktami, o ktoré majú ženy väčší záujem.

Otázka č. 2: Koľko máte rokov?

Najväčšie množstvo respondentov spadajú do vekovej kategórii 26-44 rokov teda, 43% (134 respondentov). Najmenšie množstvo získaných odpovedí bolo od respondentov z vekovej skupiny 65 rokov a viac, 7% (21 respondentov).

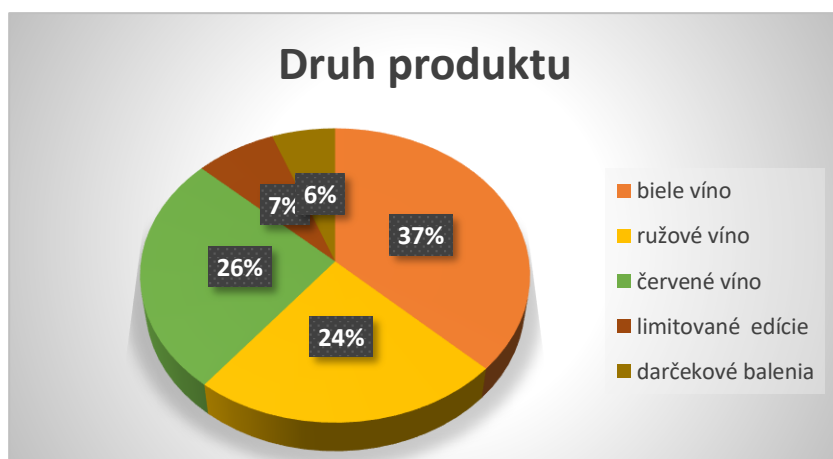


Graf č. 2: Vek respondenta (vlastné spracovanie)

Najviac zákazníkov či už bývalých alebo aktuálnych má firma vo vekovej kategórii od 26-44 rokov čo je produktívny vek. Nízke percento vekovej kategórii nad 65 rokov, má množstvo príčin či už finančné prostriedky a mnoho ľudí na dôchodku si drahšie vína nemôžu dovoliť, zdravotné problémy alebo problémy spojené s modernými technológiami.

Otázka č. 3: Aký druh produktu uprednostňujete?

Medzi najklasickejší produkt vinárskeho priemyslu sa považuje biele víno, čo potvrdili aj odpovede v dotazníku. Biele víno uprednostňuje až 37% (116 respondentov). Skupina produktov ako sú darčkové balenia, firma uviedla na trh v decembri 2020 o čom svedčí aj veľmi nízke percento – 6% (18 respondentov). Zákazníci, ktorí uprednostňujú darčkové balenia sú predovšetkým firmy, ktoré tento produkt nakupujú v období napr. Vianoc a Nového roku, ako odmenu alebo poďakovanie svojim zamestnancom.

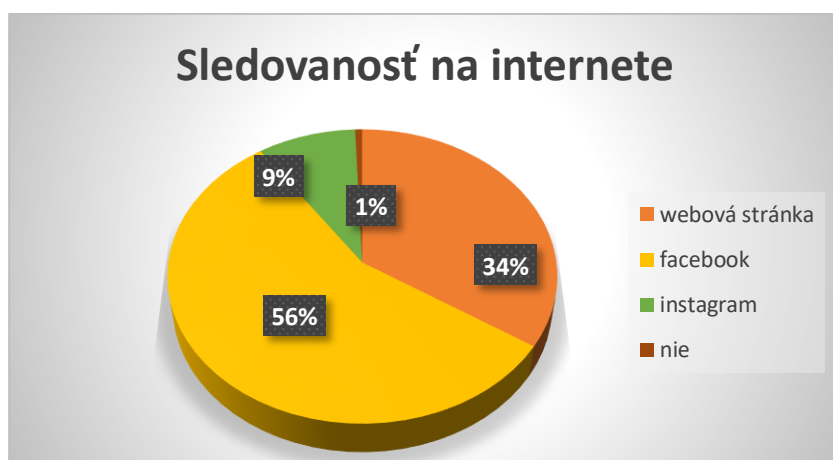


Graf č. 3: Preferovaný druh produktu (vlastné spracovanie)

Odporúčaním pre firmu by bolo zameranie sa na ružové odrody, ktoré posledné roky idú do popredia. Firma má vo svojom produktovom portfóliu zaradené dve ružové odrody, ktoré kupuje od svojich dlhoročných odberateľov. Veľkým prínosom by bolo vysadenie novej odrody na svahoch Malých Karpát. Tieto vinohrady si firma sama obrába čo by prinieslo pozitívum na samotnom výrobku. Čoraz viac firiem z okolia vyrába produkty bez hnojív a ďalších prísad prírodnou cestou. Preto treba udržiavať aj krok s konkurenciou a novými trendami.

Otázka č. 4: Sledujete firmu aj na internete? Ktorý zdroj uprednostňujete?

Najrozšírenejší spôsob propagácie firmy je sociálna sieť facebook, ktorú sleduje aktuálne 1117 ľudí. Z opýtaných respondentov to je 56% (176 respondentov). Nižšie percento sledovanosti má sociálna sieť instagram – 9% (28 respondentov). Odpoveď že respondenti nesledujú firmu na internete zvolilo 1% (2 respondenti). Predpokladáme že toto 1% predstavujú firmy, ktoré si cenové ponuky a iné informácie zisťujú prostredníctvom e-mailu.

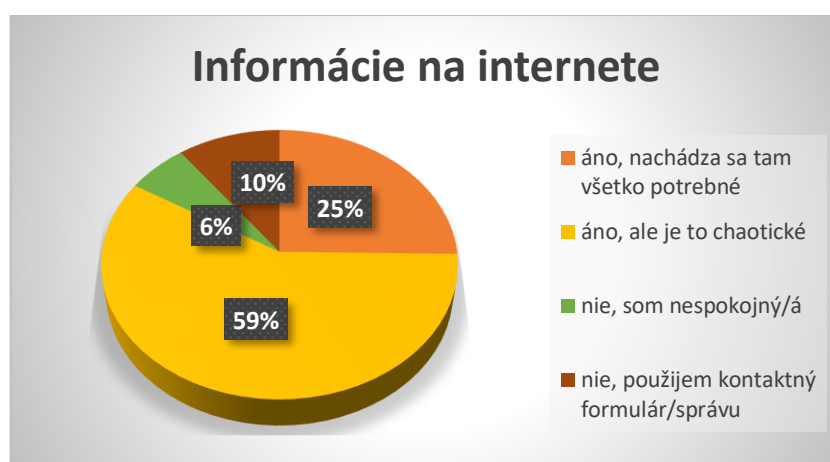


Graf č. 4: Sledovanosť na internete (vlastné spracovanie)

Ako sme sa zmienili aj vo SWOT analýze a v predchádzajúcich otázkach z dotazníka, firma by mala zvážiť ponechanie online propagácie extérnej firme. Nakoľko zamestnanci firmy nemajú vzdelanie v tejto oblasti. Extérna firma by sa mala zameriavať na sociálne siete a spracovanie webovej stránky. Pre efektívne naštartovanie organických kampaní by mala mať firma fungujúce služby potrebné na propagovanie a analýzu (Google analytics, Google Ads,...)

Otázka č. 5: Nachádzajú sa na zvolenom kanále dostačujúce informácie?

Touto otázkou sme chceli zistiť ako sú podávané informácie na spomínaných kanáloch z predchádzajúcej otázky č. 4. 59% (183 respondentov) uviedlo že informácie, ktoré hľadajú nájdu, je to však chaotické a neprehľadné. 6% (19 respondentov) uviedlo že so sledovanými kanálmi a informáciami, ktoré sa tam nachádzajú sú nespokojný a nenašli čo hľadali.

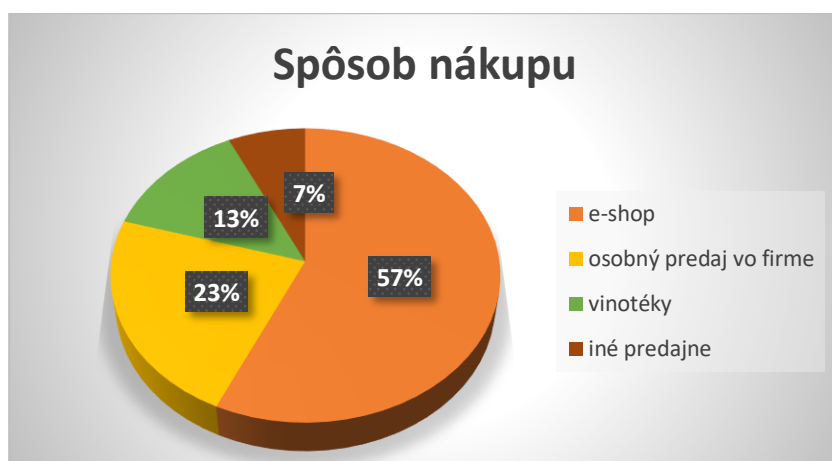


Graf č. 5: Spokojnosť s informáciami (vlastné spracovanie)

Informácie, ktoré sa nachádzajú či už na sociálnych sieťach alebo na webovej stránke by mali byť stručné a jasné. Ide predovšetkým o samotné produkty, ceny, obchodné podmienky a zľavy. Problém neprehľadnosti a nejasnosti je zapríčinený dostatočným nevenovaním sa spravovaniu týchto kanálov.

Otázka č. 6: Ako nakupujete produkty Vinkor (bez ohľadu na opatrenia Covid-19)

Otázku ohľadom spôsobu nákupu produktov alebo služieb firmy Vinkor sme sa rozhodli položiť bez ohľadu na stále meniace sa opatrenia Covid-19. firma zaznamenala že počas trvania koronakrízy sa zvýšili predaje prostredníctvom e-shopu, ktorý zaviedli v marci 2020. Predpokladáme že respondenti, ktorý zvolili možno cez e-shop sú noví, teda aktuálni spotrebitelia, ktorý nenakupovali produkty pred koronakrízou, kedy e-shop firma neprevádzkovala. Počet týchto respondentov bolo až 57% (178 respondentov). Počas posledného roka firma začala distribuovať svoje produkty do sietí supermarketov ako je Lidl a Metro. Predpokladá sa že práve v týchto predajniach nakupuje 7% (22 respondentov). Firma zostala poznačená aj pozastavením spoločenských udalostí ako sú vinárske podujatia, Dni otvorených pivníc a pod. týmto spôsobom nakupuje 23% (71 respondentov).

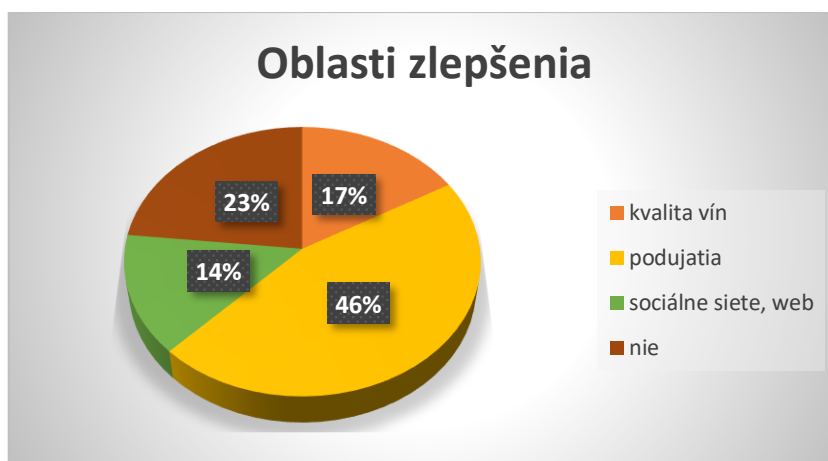


Graf č. 6: Spôsob nákupu produktov Vinkor (vlastné spracovanie)

Firma Vinkor by mala upriamovať pozornosť na internetový obchod, a neustále zlepšovania, keďže nie je isté kedy sa vráti svet do normálu a bude všetko fungovať ako pred tým a kedy sa prevádzky znova začnú otvárať. Po znovu otvorení zavretých prevádzok by sa mala firma snažiť distribuovať nie len do vinotiek ale i hotelov a reštaurácií. Predpokladáme, že potenciálni zákazníci budú viac navštevovať reštaurácie a budú cestovať po ukončení situácie spojenej s Covid-19.

Otázka č. 7: Mala by sa podľa Vás firma Vinkor zlepšiť v niektorej z oblastí?

Pre firmu Vinkor ako aj pre iné firmy je veľmi dôležité poznať potreby svojich zákazníkov a prinášať im nové produkty alebo služby. Opýtaní respondenti 46% (143 respondentov) označili na zlepšenie možnosť podujatia. Firma sa zúčastňuje predovšetkým podujatí na Západnom Slovensku. Zahrnuli sme do tejto otázky aj oblasť propagácie, ktorú zvolilo 14% (45 respondentov). Prostredníctvom propagácie by firma mala propagovať aj plánované podujatia, aby sa dostali dostatočné informácie aj cez sociálne siete (miesto podujatia, čas podujatia, predaj lístkov).

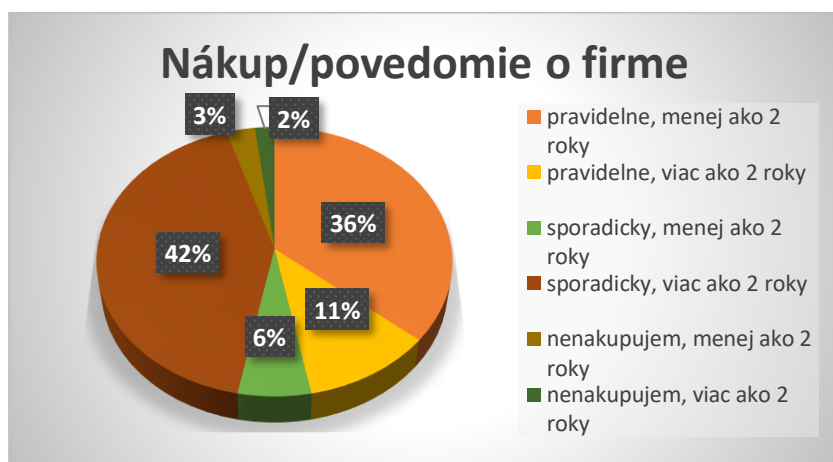


Graf č. 7: Oblasti zlepšenia firmy Vinkor (vlastné spracovanie)

Riešením v oblasti chýbajúcich podujatí by sme odporučili pre firmu zúčastňovať sa aj v iných oblastiach Slovenska. Potencionálni zákazníci by tak mali možnosť osobne vidieť produkty, poprípade ochutnať ich a poradiť sa o výbere. Mnoho zákazníkov, ktorý pochádzajú zo stredného a východného Slovenska, nakupujú produkty cez internetový obchod.

Otázka č. 8: Ako často uskutočňujete nákup produktov VINKOR vzhľadom na to ako dlho poznáte firmu?

Ako sme spomínali na začiatku tejto podkapitoly, dotazník bol rozposlaný respondentov, ktorý v minulosti aspoň raz nakúpili produkty firmy Vinkor. Zaujímalo by nás ako často respondenti nakupujú/nakupovali produkty alebo služby vzhľadom k tomu ako dlho firmu Vinkor poznajú. 42% (132 respondentov) nakupujú sporadicky, nie teda často a firmu poznajú viac ako 2 roky. Naopak 36% (113 respondentov) nakupujú pravidelne a poznajú firmu menej ako 2 roky.

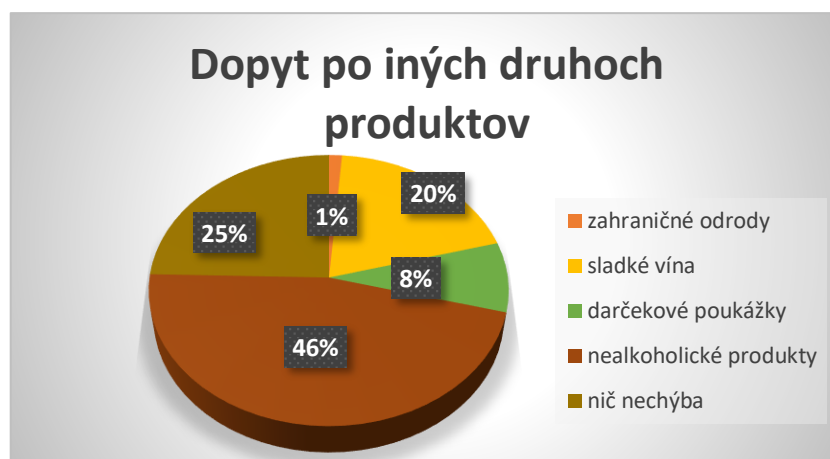


Graf č. 8: Pravidelnosť nákupu vzhľadom k dĺžke povedomia o firme (vlastné spracovanie)

Firma by mala tento problém aktívne riešiť. Zistiť príčinu prečo zákazníci, ktorý dlho poznajú firmu, a teda poznajú aj produkty nakupujú sporadicky. V čom spočíva problém, či sú nespokojný s kvalitou produktov, vysokou cenou alebo dôvodom menej častého nákupu je niečo iné. Firma by si mala viesť databázu nákupov, a ako často sú tieto nákupy robené a ponúknuť takýmto zákazníkom možnosť zľavy alebo dopravy zdarma.

Otázka č. 9: Chýbajú Vám niektoré druhy produktov v sortimente?

Dnešný trend zdravého životného štýlu sa odzrkadlil aj v odpovediach na túto otázku. O nealkoholické produkty (hroznová šťava) by malo záujem až 46% (145 respondentov). Niektoré firmy zo Západného Slovenska majú zaradenú aj hroznovú šťavu medzi svojimi produktami. O nealkoholických vínach firma nemá dostačujúci prehľad. Darčkové poukážky zvolilo iba 8% (26 respondentov).

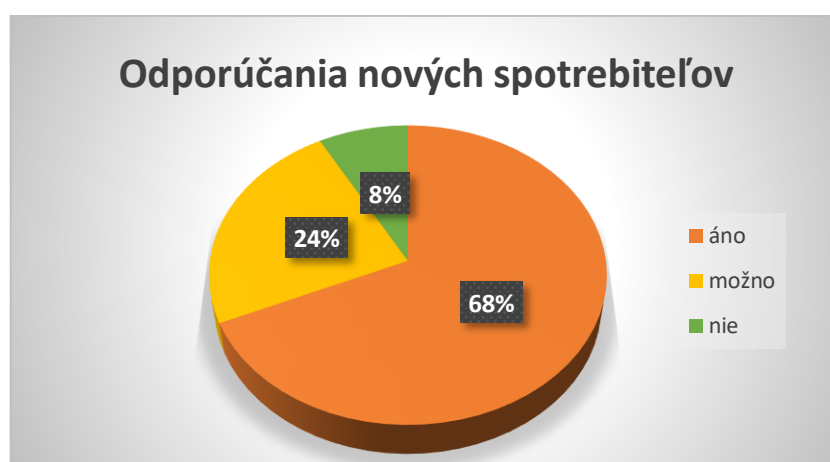


Graf č. 9: Dopyt po nových produktoch (vlastné spracovanie)

Firma v krátkej budúcnosti zatiaľ neuvažovala nad výrobou nealkoholických nápojov, keďže im to pivničné ale i skladové priestory nedovoľujú. Výrobou takýchto produktov by sa firma začala zaoberať až po rekonštrukcii priestorov. Krátkodobým cieľom firmy by bolo zavedenie do predaja aj darčkové poukážky, ktoré sú vhodné ako darček, alebo ako odmena pre zamestnancov firiem.

Otázka č. 10: Odporučili by ste firmu Vinkor a jej produkty ďalším spotrebiteľom?

Na poslednú otázku či by respondenti odporučili firmu Vinkor a jej produkty svojim známym, kolegom, reštauráciám či hotelom znela áno – 68% (214 respondentov). Firmu by neodporučilo 8% (25 respondentov) a uvažovali by nad tým 24% (74 respondentov).



Graf č. 10: Odporúčanie novým spotrebiteľom (vlastné spracovanie)

Kladnú odpoveď zvolilo 214 respondentov z 313, čo pre firmu znamená že by mala kontaktovať svojich zákazníkov prostredníctvom e-mailu, alebo cez sociálne siete napr. prostredníctvom súťaže o balík vín. Do súťaže by boli zaradený tí, ktorí označia alebo

poskytnú email na ďalších potencionálnych zákazníkov. Tieto kontakty by mohla firma ďalej využívať na propagovanie prostredníctvom e-mailových správ.

4.5. Rozhodovacia analýza vo vybranom podniku

A. Stanovenie cieľa a identifikovanie problému

Firma Vinkor je na trhu skoro tri desaťročia a neustále zmeny posúvajú firmu vpred. Konkurencia v tomto priemysle každý rok silnie a je dôležité prispôbovať sa trhu, dopytu zákazníkov. Počas svojej existencie si firma vybudovala vzťah so svojimi pravidelnými zákazníkmi. Keďže na Slovensku je niekoľko stoviek vinárstiev, aj firma Vinkor musí pristúpiť k dôležitým krokom a zlepšiť svoj marketing. Marketing ako sme sa oboznámili v prvej kapitole, sa skladá zo štyroch častí: produkt, cena, distribúcia a propagácia. Cieľom podniku je neprestajný rozvoj v oblasti vinárstva a vinohradníctva a zachovanie terroitu pre ďalšie generácie. Tento cieľ sa podnik usiluje naplniť v ťažkých časoch koronakrízy prostredníctvom vybudovania moderného online marketingu.

Malé firmy a producenti zintenzívnili svoju online komunikáciu v reakcii na pandémiu prostredníctvom sociálnych sietí (60%), otvorili online obchody (23%), uskutočnili online ochutnávky (37%). Táto digitálna transformácia vinárskeho priemyslu, ktorú Covid-19 výrazne urýchlil, bude pokračovať aj v budúcnosti.³³

B. Analýza informácií

Vyhodnotením SWOT analýzy sme získali základný prehľad o slabých stránkach firmy, ktoré by vedela svojím konaním zmeniť a premeniť tak na silné stránky. Dotazníkový prieskum nám potvrdil ohnisko problému a to, celkovú propagáciu. Začiatkom roku 2020 bola firma donútená premiestniť sa do online svetu, sociálnych sietí a internetového obchodu. V tomto čase vo firme nastal problém, pretože nikdy vo firme nebola tak dôležitá propagácia a jej formy. V čase konzultácií s manažérom firmy, si tento problém uvedomoval. Jediným vhodným riešením tohto problému je výber vhodnej externej firmy, ktorá by sa venovala spracovaniu online marketingu a ďalších požiadaviek majiteľa a manažéra firmy.

³³ MILEHAM, Arabella. *Covid-19 poses „most acute challenge“ to wine industry*. [elektronický zdroj] 2020, [cit. 22.03.2021]. Dostupné na: <https://www.thedrinksbusiness.com/2020/12/covid-19-poses-most-acute-challenge-to-wine-industry-prowein-says/>

C. Určenie kritérií

Rozšírenie a zdokonalenie online marketingu vo firme nie je jednoduché riešenie. Aby sme vybrali najlepšie a dostatočne relevantné riešenie tohto problému sme si zadefinovali niekoľko kritérií, pomocou ktorých vyhodnotíme a vyberieme najlepšiu možnosť. Kritéria sme stanovili po dlhej konzultácii s manažérom a majiteľom firmy. Zhodli sme sa na šiestich kritériách, ktoré sú nie len kvalitatívneho charakteru ale i kvantitatívneho:

K1 – Kapitálové výdavky

K2 – Zvýšenie počtu zákazníkov

K3 – Vstupná analýza

K4 – Doplnkové služby

K5 – Dĺžka spracovania požiadaviek

K6 – Potreby nových zamestnancov

V rozhodovacom procese je veľmi dôležité začať stanovením kritérií. Pri ďalšom kroku budeme brať do úvahy jednotlivé normované váhy týchto zvolených kritérií, ktoré sme stanovili podľa toho aký majú význam pre firmu.

Významnosť kritérií:

K1 > K2, K3, K4, K5, K6

K2 > K3, K4, K5, K6

K4 > K3, K5

K5 > K3

K6 > K3, K4, K5

V tabuľke č. 3 môžeme vidieť priradenie váh k jednotlivým kritériám.

Tabuľka č. 3: Určenie váh jednotlivých kritérií – Metóda párového porovnávania

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Počet preferencií	Poradie	Nenormovaná váha	Normovaná váha
K1		1	1	1	1	1	5	1	6	0,29
K2			1	1	1	1	4	2	5	0,24
K3				0	0	0	0	6	1	0,05
K4					1	1	2	4	3	0,14
K5						1	1	5	2	0,09
K6							3	3	4	0,19
SPOLU									21	1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kritérium K1 – kapitálové výdavky, považujeme za najdôležitejšie kritérium pri prehodnocovaní a hľadaní správneho riešenia. Toto kritérium má najvyšší počet preferencií a taktiež najvyššiu hodnotu z pomedzi normovaných váh – 0,29. Firma Vinkor plánuje tento projekt hrať výlučne z vlastných zdrojov.

Kritérium K2 – zvýšený počet zákazníkov, druhé najdôležitejšie kritérium na ktoré sme chceli upriamiť pozornosť pri ďalšom výbere. Druhé kritérium má normovanú váhu – 0,24.

Kritérium K3 – vstupná analýza. Táto analýza je veľmi dôležitá predovšetkým pre firmy, ktoré sa venovali propagovaniu a celej marketingovej činnosti sami a bez dostatočných informácií. Vstupné analýzy sprostredkujú niektoré firmy, aby vedeli správne ohodnotiť služby, ktoré by vaša firma potrebovala. Toto kritérium malo váhu – 0,05.

Kritérium K4 – doplnkové služby, získalo váhu – 0,14. ide o doplnkové služby rôzneho druhu, ktoré charakterizujeme bližšie v časti *určenia variantov*.

Kritérium K5 – dĺžka spracovania požiadaviek, s váhou – 0,09. každú firmu pri rôznej prestavbe alebo zavádzaní nových vecí potrebuje firma vedieť časový harmonogram. V našom prípade sme sa sústredili na dĺžku implementovania základných požiadaviek do praxe.

Kritérium K6 – potreba zamestnancov. Tomuto poslednému kritériu patrí váha s hodnotou – 0,19. Toto kritérium nie je rozhodujúce z pohľadu firmy, ale určite treba zvážiť či sa oplatí zamestnať človeka, a či bude miesto pre výkon jeho práce.

D. Určenie variantov

Cieľ, ktorý sme si stanovili s manažérom a majiteľom firmy vieme dosiahnuť výberom jedného zo štyroch variantov, ktoré môžete vidieť nižšie. Kontaktovali sme tri firmy, zaoberajúce sa celou škálou online marketingu, zhodnotili sme jednotlivé výhody a nevýhody a hlavne kapitálové výdavky, ktoré sú pre nás rozhodujúcim kritériom.

Výber vhodných variantov:

V1 – Invelity – digitálna marketingová agentúra

V2 – Daren&Curtis – reklamná agentúra

V3 – Basta Digital – marketingová agentúra

V4 – vytvorenie vhodnej pozície v oblasti reklamy a marketingu vo firme

V nasledujúcej tabuľke č. 4 môžeme vidieť parametre jednotlivých variantov. Posúdili sme jednotlivé kritéria v súvislosti s navrhovanými variantmi. Kritéria nákladového charakteru sme označili symbolom „-“, a kritéria výnosového charakteru symbolom „+“.

Tabuľka č. 4: Parametre variantov

K/V	Výnos/náklad	V1	V2	V3	V4
K1 - kapitálové výdavky (mesiac)	-	1 700	1 100	1 650	800
K2 - zvýšenie počtu zákazníkov	+	3	2	3	1
K3 – vstupná analýza	+	1	0	2	0
K4 - doplnkové služby	+	1	1	2	0
K5 - dĺžka spracovania požiadaviek (týždne)	-	2	3	2	8
K6 - potreba nových zamestnancov	-	0	0	0	1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe konzultácií sme vytvorili bodovú stupnicu, pomocou ktorej sme obodovali jednotlivé kritéria v predchádzajúcej tabuľke č. 4:

- 0 – vôbec nevyhovuje kritériám,
- 1 – nevyhovuje v určitých častiach,
- 2 - dostatočne vyhovuje kritériám,
- 3 - úplne vyhovuje kritériám

V1 – Invelity – digitálna marketingová agentúra

Prvé kritérium, ktoré sme si stanovili za najvýznamnejšie sú kapitálové výdavky, ktoré firma vynaloží na splnenie stanoveného cieľa. v prvom variante firmu bude stáť splnenie základného cieľa 1 700€ /mesiac. Firma sa zaručuje za nárast zákazníkov prostredníctvom e-shopu a sociálnych sietí o 80%. Z tohto dôvodu sme označili toto kritérium bodovým ohodnotením – 3. Táto firma Invelity ponúka iba čiastočnú vstupnú analýzu, ktorá by nebola dostačujúca pre našu firmu. Preto sme toto kritérium ohodnotili 1 bodom. Doplnkové služby ako sú tlač tričiek, vizitiek, bulletinov, atď. sú možné, avšak v tomto variante za doplatky, ktoré nie sú ale príliš vysoké, a firma by bola ochotná priplatiť si. Dĺžka implementovania zistených nedostatkov poprípade našich pripomienok by v tejto firme trvala do 2 týždňov čo je pomerne rýchlo. Pri tomto variante by naša firma nemusela vytvárať nové pracovné miesto priamo vo firme a hľadať tak miesto na vykonávanie práce, čo firme vyhovuje.

V2 – Daren&Curtis -reklamná agentúra

Kapitálové výdavky v tomto druhom variante, vo firme Daren&Curtis by sa vyšplhali na 1 100€ /mesiac čo je výrazne menej ako vo variante 1. Garantovanie nárastu počtu zákazníkov táto firma odhaduje o 50% čo je taktiež výrazne menej ako v predchádzajúcom variante. Toto kritérium sme ohodnotili 2 bodmi, pretože firma neviem presne odhadnúť počet týchto zákazníkov, ktorý je vo veľa prípadoch vyšší ako sami odhadujú. Vstupná analýza nie je v tejto firme ponúkaná. Naša firma by si musela zabezpečiť inú osobu aby vykonala túto analýzu. Preto sme priradili 0 bodov. Rovnako ako predošlá firma, ponúkajú rôzne doplnkové služby, ktoré sú spoplatnené. Dĺžka spracovania požiadaviek, je v tomto prípade dlhšia a to, 3 týždne. Taktiež v tomto variante by firma nepotrebovala ďalšieho zamestnanca.

V3 – Basta digital – marketingová agentúra

Firma Basta Digital svoje služby, ktoré by firma Vinkor využívala ponúka za mesačné výdavky 1 650€. Táto firma uisťuje že po zaradení všetkých ponúkaných služieb by sa mal zvýšiť počet zákazníkov o 80%, preto sme tomuto kritériu priradili 3 body. Pred samotným implementovaním niektorých častí marketingu a reklamy firma vykonáva vstupnú analýzu celej webovej stránky a internetového obchodu, sociálnych sietí ale i doplnkových analytických častí ako je Google Analytics, Google Ads. Táto služba je veľkou výhodou preto sme pripočítali za túto službu 2 body. Podobné doplnkové služby ako ponúkajú aj iné varianty ponúka aj variant 3, s jedným rozdielom a to je, že síce sú

spoplatnené ale firma ponúka grafické návrhy a úpravy už v cene. Firma Vinkor by tak ušetrila určitý obnos výdavkov- tomuto kritériu sme priradili 2 body. Čo sa týka času spracovania problémov, ktoré boli odhalené pomocou vstupnej analýzy je čas na realizáciu 2 týždne. V tomto prípade by rovnako firma nepotrebovala vytvárať novú pracovnú pozíciu priamo vo firme a nepotrebovala by tak ďalšieho zamestnanca.

V4 – Vytvorenie vhodnej pozície v oblasti reklamy a marketingu vo firme

Posledný variant 4 nie je ničím zaujímavý ale je to jedno s riešením nášho problému. Čo sa týka finančných výdavkov, ak by firma vytvorila pracovnú pozíciu, nastavila by výšku platu na 800€/mesačne. O výraznom náraste zákazníkov nemôžeme s istotou počítať, pretože nevieme či by pracovník, vedel zabezpečiť vysokú nárast. V každom prípade by nárast určite bol, nevieme však o koľko %. Preto sme toto kritérium ohodnotili 1 bodom. Vstupné analýzy sú v rukách firiem a agentúr, preto nepočítame s tým že zamestnanec by takého analýzy vykonával – 0 bodov. Doplnkové služby o ktoré ma firma Vinkor záujem by sa dávali spracovať inej firme – 0 bodov. Spracovanie základných požiadaviek a cieľov by tomuto zamestnancovi trvalo približne 8 týždňov. Posledné kritérium prijímania nových zamestnancov, získalo hodnotu 1 boda, pretože by tento zamestnanec bol súčasťou firmy.

E. Vyhodnotenie a porovnanie variantov

V procese rozhodovania sme uprednostnili metódy rozhodovania v podmienkach istoty, ktoré sme podrobnejšie charakterizovali v kapitole *metodika práce*. V nasledujúcich častiach sme zvolené varianty bodovo ohodnotili a určili poradie významnosti. Pri tomto rozhodovaní sme zvolili Metódu lineárnych čiastkových funkcií a Metódu bázičného variantu.

Metóda lineárnych čiastkových funkcií

V tejto metóde je dôležitým prvým krokom výber najlepšej hodnoty každého kritéria – x_i^* , a výber najhoršej hodnoty – x_i^0 . následne sme vypočítali menovateľa, potrebného do vzorca odčítaním najhoršej hodnoty od najlepšej – $(x_i^* - x_i^0)$. pre každé kritérium sme vypočítali ohodnotenie jednotlivých variantov k jednotlivým kritériám a prenášobili sme ich normovanými váhami, ktoré sme vypočítali v časti C. *Určenie kritérií*.

Tabuľka č. 5: Metóda lineárnych čiastkových funkcií

K/V	X_i^0	X_i^*	$(X_i^* - X_i^0)$	h_i^1	h_i^2	h_i^3	h_i^4	Normované váhy kritérií	$h_i^1 *$ váhy	$h_i^2 *$ váhy	$h_i^3 *$ váhy	$h_i^4 *$ váhy
K1	1 700	800	-900	0	0,66	0,05	1	0,29	0	0,19	0,01	0,29
K2	1	3	2	1	0,5	1	0	0,24	0,24	0,12	0,24	0
K3	0	2	2	0,5	0	1	0	0,05	0,03	0	0,05	0
K4	0	2	2	0,5	0,5	1	0	0,14	0,07	0,07	0,14	0
K5	8	2	-6	1	0,83	1	0	0,09	0,09	0,07	0,09	0
K6	1	0	-1	1	1	1	0	0,19	0,19	0,19	0,19	0
Celkové hodnotenie									0,62	0,64	0,72	0,29
Poradie variantov									3	2	1	4

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledné čiastkové hodnoty sme sčítali a určili konečné poradie pre túto metódu. Najvhodnejšiemu variantu sme priradili prvé miesto, najmenej vhodnému variantu sme priradili posledné, štvrté miesto. V tejto metóde sme vypočítali za najvhodnejší variant V3 - Basta Digital – marketingová agentúra s hodnotením – 0,72, na druhom mieste je variant V2 - Daren&Curtis – reklamná agentúra s hodnotením – 0,64, na tretom mieste je variant V1 - Invelity – digitálna marketingová agentúra s hodnotením – 0,62, na poslednom mieste je variant V4 - vytvorenie vhodnej pozície v oblasti reklamy a marketingu vo firme s hodnotením – 0,29.

Metóda bázičkého variantu

V prvom kroku sme si určili najlepšiu hodnotu každého kritéria – x^b_i , ďalej sme si stanovili o aký typ kritéria ide, výnosového alebo nákladového charakteru. Čiastkové hodnoty každé variantu sme prenášobili normovanými váhami. V poslednom kroku sme jednotlivé hodnoty každého variantu spočítali a určili poradie.

Tabuľka č. 6: Metóda bázičkého variantu

K/V	x^b_i	h^1_i	h^2_i	h^3_i	h^4_i	Normované váhy kritérií	$h^1_i *$ váhy	$h^2_i *$ váhy	$h^3_i *$ váhy	$h^4_i *$ váhy
K1 -	800	0,47	0,73	0,48	1	0,29	0,14	0,21	0,14	0,29
K2 +	3	1	0,66	1	0,33	0,24	0,24	0,16	0,24	0,08
K3 +	2	0,5	0	1	0	0,05	0,03	0	0,05	0
K4 +	2	0,5	0,5	1	0	0,14	0,07	0,07	0,14	0
K5 -	2	1	0,66	1	0,25	0,09	0,09	0,06	0,09	0,02
K6 -	0	0	0	0	0	0,19	0	0	0	0
Celkové hodnotenie							0,57	0,50	0,66	0,39
Poradie variantov							2	3	1	4

Zdroj: vlastné spracovanie

Najvhodnejšiemu variantu sme priradili prvé miesto, najmenej vhodnému variantu sme priradili posledné, štvrté miesto. V tejto metóde sme vypočítali za najvhodnejší variant V3 - Basta Digital – marketingová agentúra s hodnotením – 0,66, na druhom mieste je variant V1 – Invelity – digitálna marketingová s hodnotením – 0,57, na tretom mieste je variant V2 - Daren&Curtis – reklamná agentúra s hodnotením – 0,50, na poslednom mieste je variant V4 - vytvorenie vhodnej pozície v oblasti reklamy a marketingu vo firme s hodnotením – 0,39.

V tejto časti vyhodnotenia poradia variantov, sme sa rozhodli vypočítať aritmetický priemer jednotlivým výsledkov, pretože po vypočítaní oboch metód nám vyšlo iné poradie výsledkov. V tabuľke č. 7 môžete vidieť jednotlivé varianty a ich poradie.

Tabuľka č. 7: Vyhodnotenie poradia variantov

Variant	Metóda lineárnych čiastkových funkcií	Metóda bázičného variantu	Priemer variantov	Konečné poradie variantov
V1	3	2	2,50	2
V2	2	3	2,50	2
V3	1	1	1	1
V4	4	4	4	3

Zdroj: vlastné spracovanie

Po vypočítaní aritmetického priemeru sa jednoznačne dostal na prvé miesto, teda najvhodnejší variant pre firmu bude V3 – Basta Digital – marketingová agentúra, ďalší v poradí skončili dva varianty V1 – Invility – digitálna marketingová agentúra a V2 – Daren&Curtis – reklamná agentúra s rovnakým aritmetickým priemerom, a na poslednom mieste, teda ako najnevhodnejší variant V4 – vytvorenie vhodnej pozície v oblasti reklamy a marketingu vo firme.

F. Zistenie rizika

Jedno z možných rizík, ktoré by mohlo vstúpiť do naplnenia stanoveného cieľa, je nedostatok finančných prostriedkov. Firma sa rozhodla kapitálové výdavky bude čerpať z vlastných finančných prostriedkov. V priebehu roka môžu nastať nepredvídané okolnosti a môžu tak narušiť výšku prostriedkov, ktoré ma firma vyčlenené na propagovanie a reklamu.

Pri dlhodobých cieľoch môže nastať riziko pri zohľadňovaní inflácie. Najsprávnejšie by bolo pre firmu odhadovať vplyv inflácie ako na peňažné príjmy tak i na kapitálové výdavky, ktoré sú spojené s našim riešením problému.³⁴

Kvantifikáciu rizika sme vykonali na základe porovnania jednotlivých nepriaznivých dôsledkov vzhľadom k jednotlivým variantom. Do tabuľky č. 8 sme zapísali naše pravdepodobné rizikové faktory, ktoré sme následne priradili váhy. Pravdepodobnosť výskytu sme odhadovali postupne, ako sa môžu prejaviť jednotlivé faktory vo variantoch.

³⁴ FETISOVÁ, Elena a kol. *Podnikové financie – zbierka príkladov*. Bratislava: Súvaha, 2002. s.123. ISBN80-88727-49-9

Stupeň ohrozenia sme vypočítali pre násobenie pravdepodobnosti výskytu s jednotlivými váhami. Konečné poradie sme určili súčtom jednotlivých stupňov ohrozenia.³⁵

Tabuľka č. 8: Výpočet stupňov ohrozenia variantov

Rizikové faktory	Váhy	V1 Pravdep. výskytu (%)	Stupeň ohroze- nia	V2 Pravdep. výskytu (%)	Stupeň ohroze- nia	V3 Pravdep. výskytu (%)	Stupeň ohroze- nia	V4 Pravdep. výskytu (%)	Stupeň ohroze- nia
1.Omeškanie	2	20	0,40	20	0,40	15	0,30	35	0,70
2.Nedostatočné kapitálové výdavky	1	25	0,25	20	0,20	20	0,20	20	0,20
3.Nespokojnosť	4	30	1,20	30	1,20	30	1,20	40	1,60
4.Zvýšenie ceny	3	30	0,90	25	0,75	25	0,75	5	0,15
Celkový stupeň Ohrozenia		2,75		2,55		2,45		2,65	
Poriadie		4		2		1		3	

Zdroj: Vlastné spracovanie

G. Výber najvhodnejšieho variantu

V poslednej časti rozhodovacej analýzy si zhodnotíme najvhodnejší variant. Pomocou oboch použitých metód: metóda lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti a metóda bázičného variantu, nám vyšla veľmi podobná postupnosť vybraných variantov. Na prvom mieste sa umiestnil jednoznačne variant č. 3 – Basta Digital – marketingová agentúra. Vstupná analýza online priestoru na propagovanie, reklamu ale i analýza webovej stránky a e-shop bude vykonávaná marketingovou agentúrou Basta Digital. Majiteľ a manažér podniku Vinkor očakávajú od tejto firmy sprehľadnenie webovej stránky, priradenie nových produktov, ktoré na e-shope chýbajú. Odborníci na sociálne siete Facebook, urobia všetky nastavenia aby stránka Vinkor fungovala tak ako má. Organické reklamy, ktoré firmy propagujú cez Business Manager, si vyžadujú mnoho nastavení ako sú: nastavenie Facebook pixel na webovú stránku, vytvorenie vhodných vlastných konverzií, ktoré chce firma pri platených kampaniach sledovať. Nie len sociálne siete ale i Google priestor, je veľmi nápomocným pri rôznych priebežných analýzach a sledovaní ako sa podnikaniu firmy Vinkor darí, aký zákazníci nakupujú výrobky a mnoho ďalšieho. Doplnkové služby obsahujú grafický návrh a úpravy tlače vizitiek, bulletinov, ale i natlačenie firemných tričiek, a propagačných materiálov.

Pri tomto výhodnom variante nebude musieť firma zamestnať ďalšieho pracovníka, a nastavenie základných funkcií a požiadaviek by mala byť spracovaná do 2 týždňov.

³⁵ SZABO, Ľuboslav. – JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 168 s. ISBN 978-80-225-2953-2

5. Diskusia

Po naštudovaní dostatočného množstva domácej ale i zahraničnej literatúry z problematiky našej práce, sme zrealizovali rozhodovací proces vo vybranom podniku. Na vykonanie tohto procesu sme si zvolili rodinnú firmu Vinkor. Táto firma sa zaoberá spracovaním hrozna a výrobou vína.

V prvej kapitole tejto práce sme popísali základné teoretické poznatky od viacerých domácich ale i zahraničných autorov. Teoretickú časť sme si rozdelili na tri menšie časti. Prvá časť obsahuje popísanie rozhodovania a jeho základných prvkov, druhá časť opisuje rozhodovaciu analýzu v 7 krokoch a v poslednej časti sme sa zamerali na prepojenie rozhodovania a marketingu a následnej sme v tejto poslednej časti charakterizovali marketingový mix. V druhej kapitole sme si definovali hlavný cieľ našej diplomovej práce. Hlavným cieľom práce bolo spracovať rozhodovací proces pomocou siedmych krokov rozhodovacej analýzy. Na určenie hlavného problému rozhodovania sme vypracovali SWOT analýzu a vyhodnotili dotazníkový prieskum. V praktickej časti sme zadefinovali všetky časti rozhodovacej analýzy a spolu s jednotlivými metódami sme vybrali najvhodnejší variant riešenia zisteného problému.

Nasledujúca kapitola obsahuje Metodiku práce a metódy skúmania. V tejto kapitole sme uviedli všeobecné ale i špecifické metódy, ktoré boli použité pri spracovaní nie len v teoretickej časti ale aj v praktickej časti. Ďalej sme opísali jednotlivé metódy, ktoré sú súčasťou postupu dosiahnutia cieľa. Zvolili sme si metódy rozhodovania za podmienok istoty.

Štvrtá kapitola našej práce zahŕňa charakteristiku firmy Vinkor a jej pôsobenie. Zamerali sme sa na marketingový mix tejto firmy a bližšie sme charakterizovali jednotlivé časti 4P: produkt, cenu, distribúciu a propagáciu. V podkapitole 4.3 sme vypracovali SWOT analýzu a zhodnotili silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby firmy. V našej diplomovej práci sme zahrnuli aj krátky dotazníkový prieskum, ktorý sme zamerali na slabé stránky a hrozby. Tento dotazník sme adresovali prostredníctvom e-mailov, ktoré nám dal k dispozícii manažér firmy. Hlavná časť praktickej časti obsahuje rozhodovaciu analýzu. V prvom kroku tejto analýzy sme identifikovali problém a následne cieľ rozhodovania. Firme Vinkor sa počas pretrvávajúcej pandemickej situácie na Slovensku a prísnych opatrení výrazne znížil odbyt na slovenskom trhu. V marci 2020 firma spustila svoj internetový obchod a začala s propagovaním produktov na sociálnych sieťach. Keďže je to rodinná firma, zamestnanci nemajú dostatočné vzdelanie v oblasti propagovania a preto

tento proces nebol dostatočne efektívny. Cieľom rozhodovacieho procesu je zefektívnenie moderného online marketingu. Manažér firmy s majiteľom sa rozhodli pre štyri možnosti vyriešenia tohto problému.

V prvých troch možnostiach sú to marketingové a reklamné agentúry, teda externe firmy, ktoré by zabezpečovali spracovanie webovej stránky a e-shopu, sociálne siete, analýzy prostredníctvom Google Analytics a iných nástrojov a v neposlednom rade i doplnkové služby ako je návrh vizitiek, bulletinov, atď. Stanovený cieľ by firma vedela splniť výberom najvhodnejšieho variantu, ktorý by vyriešil náš zistený problém.

Ďalším krokom v rozhodovacej analýze je stanovenie kritérií rozhodovania, na ktoré sa budeme sústrediť pri vyhodnocovaní jednotlivých kritérií. Stanovili sme si šesť kritérií, ktoré majú rôznu významovosť pre firmu: kapitálové výdavky v €, zvýšenie počtu zákazníkov, vstupná analýza, doplnkové služby, dĺžka spracovanie požiadaviek v týždňoch a potreba nových zamestnancov. Keďže pre firmu má každé kritérium inú hodnotu, vypočítali sme si pre každé kritérium normovanú váhu. Pri tomto výpočte sme použili metódu párového porovnávania.

Po určení jednotlivých kritérií sme určili jednotlivé varianty riešenia problému. V našej práci sme si stanovili 4 varianty riešenie: Invelity - digitálna marketingová agentúra, Daren&Curtis - reklamná agentúra, Basta Digital – marketingová agentúra a vytvorenie vhodnej pozície v oblasti reklamy a marketingu vo firme.

Na vyhodnotenie a určenie poradia všetkých variantov sme využili dve metódy. Obe tieto metódy sú určené na rozhodovanie v podmienkach istoty. Prvou metódou je metóda lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti a druhou, metóda bázického variantu. Obe tieto metódy sme bližšie charakterizovali v metodike práce. Pri výpočte a určení konečného poradia sme postupovali podľa určitého postupu. Jednotlivé čiastkové hodnotenie sme pre násobili normovanými váhami kritérií. Pri každom variante sme tieto hodnoty sčítali a stanovili konečné poradie variantov. V každej metóde nám vyšlo podobné poradie variantov. Na prvom mieste sa v oboch metódach objavil variant V3 - Basta Digital – marketingová agentúra. Pri metóde lineárnych čiastkových funkcií nám na druhom mieste vyšiel variant V2 - Daren&Curtis - reklamná agentúra, na tretom mieste variant V1 - Invelity - digitálna marketingová agentúra a na poslednom mieste skončil variant V4 – vytvorenie vhodnej pozície v oblasti reklamy a marketingu priamo vo firme. V metóde bázického variantu sa poradie mierne zmenilo. Variant V1 bol na druhom mieste a variant V2 na treťom mieste. Rovnako ako v predošlej metóde na posledné miesto sa dostal variant V4. vo výslednej tabuľke poradia sme vypočítali aritmetický priemer jednotlivých variantov.

Variant V1 – prvé miesto, variant V2 a variant V3 – druhé miesto a variant V4 – posledné, tretie miesto.

V časti zisťovania rizika sme si stanovili 4 rizikové faktory: omeškanie, nedostatočné kapitálové výdavky, nespokojnosť a zvýšenie ceny. Týmto faktorom sme pridelili váhy. Následne sme určili pravdepodobnosť výskytu v percentách a vypočítali sme stupeň ohrozenia. Po spočítaní jednotlivých hodnôt stupňov ohrozenia sme dostali výsledné hodnoty celkového stupňa ohrozenia na základe ktorého sme určili konečné poradie. S najnižším stupňom ohrozenia na prvom mieste bol variant V3 s hodnotou 2,45, na druhom mieste variant V2 s hodnotou 2,55, na treťom mieste variant V4 s hodnotou 2,65 a na poslednom mieste variant V1 s najhoršou hodnotou 2,75.

Výsledkom tohto rozhodovacieho procesu sme sa zhodli že je firma Vinkor by mala zvažovať variant V3 – Basta Digital – marketingová agentúra. Firma Basta Digital svoje služby, ponúka za mesačné výdavky 1 650€. Firma garantuje zvýšenie zákazníkov o 80% po nasadení všetkých potrebných modulov na webovú stránku, sociálne siete a spustením prvých platených kampaní. Pred samotným implementovaním niektorých častí marketingu a reklamy firma vykonáva vstupnú analýzu celej webovej stránky a internetového obchodu, sociálnych sietí ale i doplnkových analytických častí ako je Google Analytics, Google Ads. Firma Basta Digital nám ponúkla grafické služby svojich grafikov, ktoré sú započítané v mesačnej cene. tieto grafické služby sa využijú na návrh vizitiek, bulletinov alebo na tlač tričiek a iných reklamných predmetov. Veľkým plusom tejto firmy je krátky čas zapracovania požiadaviek a zistených problémov a rovnako firme Vinkor vyhovuje, že nemusí vytvárať novú pozíciu vo svojej firme. Služby, ktoré ponúka marketingová agentúra umožnia firme Vinkor ponúknuť nové produkty v podobne darčekových poukázok a zľavových kupónov. Pri platených kampaniach je veľmi dôležité mať správne nastavenú webovú stránku a e-shop, na ktorom veľmi veľa vecí chýba. Táto agentúra spracuje vstupnú analýzu, v ktorej podrobne popíše všetky negatíva a problémy. Následne sa firma Vinkor rozhodne, ktoré služby budú implementovať ako prvé a čo je pre firmu dôležitejšie.

Vo vybranom rodinnom podniku sa dejú rozhodovacie procesy na dennej báze a vyžadujú si tieto procesy názov každého z podniku, či už manažéra, majiteľa alebo technológa ohľadom výroby samotného produktu. Všetky rozhodnutia robia spolu ako rodina. Táto firma sa počas svojej existencie stretla s mnohými problémami a rozhodnutiami ako tieto problémy treba riešiť. Nie vždy na rozhodovanie boli použité všetky jednotlivé kroky rozhodovacej analýzy, čo by sme firme odporučili pre správne rozhodovanie do budúcnosti.

Záver

V každom podniku prebieha rozhodovací proces denno-denne. Tieto rozhodnutia môžu byť ľahké ale i ťažké a treba na takéto rozhodnutie veľa krát nájsť viaceré možnosti ako problém riešiť, poradiť sa a analyzovať. Tému rozhodovacieho procesu a jeho prvkov sú vypracované v mnohej domácej ale i zahraničnej literatúre. V rozhodovacom procese môžeme použiť rozhodovaciu analýzu a postupovať podľa jednotlivých častí. Pri takejto možnosti je potrebné aby firma poznala všetky kritéria rozhodovania, riziká spojené s jednotlivými variantmi ale i prínosy, ktoré môžu firme priniesť. Vo firme častokrát rozhoduje vrcholové vedenie podniku, v menších, rodinných firmách to môže byť samotný majiteľ alebo manažér. Vypracovaním všetkých častí rozhodovacej analýzy dospejeme k nájdeniu správneho riešenia nášho problému a splníme stanovený cieľ.

Cieľom našej práce bolo preskúmanie rozhodovacieho procesu pomocou siedmych krokov rozhodovacej analýzy podľa naštudovanej literatúry. Na spracovanie tohto hlavného cieľa sme si vybrali rodinnú vinársku firmu Vinkor, ktorá sa zaoberá spracovaním hrozna a výrobou vína. Firma Vinkor distribuuje svoje produkty po celom území Slovenskej republiky. Výhľadom na niekoľko desiatok rokov je expanzia do blízkeho zahraničia.

V prvej kapitole sme spracovali teoretické poznatky z domácej a zahraničnej literatúry. Charakterizovali sme základné pojmy rozhodovania a jeho formy, rozhodovaciu analýzu, prepojenie rozhodovania v oblasti marketingu, a v závere tejto kapitoly sme spracovali marketingový mix. Druhá kapitola obsahuje stanovenie hlavného cieľa a čiastkových cieľov, ktoré sú spracované v druhej polovici tejto práce. V tretej kapitole sme sa venovali metodike a metódam, ktoré sme použili pri spracovaní tejto práce. V praktickej časti tejto práce sme použili dve hlavné metódy a to: metódu lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti a metódu bázičného variantu. Obe tieto metódy sú metódy, ktoré sa používajú pri rozhodovaní v podmienkach istoty. V našom prípade firma Vinkor poznala makroprostredie svojej firmy a riziká, ktoré môžu nastať pri výbere vhodného variantu. Tieto metódy sme sa snažili aplikovať v predposlednej kapitole našej práce. V prvej časti sme krátko charakterizovali vybraný podnik, ktorý sme si vybrali. Vypracovaním SWOT analýzy sme zhodnotili a identifikovali najväčšie slabé stránky a hrozby, na ktoré sme upriamili pozornosť pri zostavovaní otázok do dotazníkového prieskumu. Z týchto výsledkov sme spolu s manažérom firmy Vinkor vypracovali prvú časť rozhodovacej analýzy, identifikovanie problému. Ďalej sme si určili cieľ rozhodovania a kritéria rozhodovania. Variantmi riešenia problému sme si určili 4 spôsoby, ako by firma mohla dosiahnuť

stanovaný cieľ. V neposlednom rade sme zhodnotili riziká, ktoré rôzne vplyvajú na vybrané varianty a v poslednej časti sme vybrali najvhodnejší variant riešenia.

V našej práci sme sa rozhodli vypracovať rozhodovaciu analýzu, ktorá pozostáva zo siedmych základných častí. Prvým krokom bolo zadefinovanie hlavného problému a cieľa rozhodovania.

Cieľom firmy Vinkor je neustály rozvoj v oblasti vinohradníctva a vinárstva. V čase spracovávaní tejto práce náš vybraný podnik čelí veľkej kríze v spojitosti s aktuálnymi protiepidemiologickými opatreniami Covid-19. Firma sa preto rozhoduje vybudovať moderný online marketing, ktorý bol do dnešnej doby veľmi zanedbaný, pracovníci firmy zriedkavo pridávali rôzne príspevky na sociálne siete, a webová stránka je spravovaná rodinným priateľom. Po konzultácií sme zhodnotili že tento problém by firma vedela vyriešiť výberom jedného z variantov. V ďalšom kroku sme si stanovili šesť hlavných kritérií, ktorým sme priradili jednotlivé váhy podľa dôležitosti. Na základe týchto kritérií sme následne hodnotili jednotlivé varianty a pomocou metódy párového porovnávania sme si vypočítali normované váhy každého kritéria. V definovaní jednotlivých variantov sme vybrali tri externé firmy, ktoré by naše požiadavky a ich samotné návrhy spracovali a štvrtým variantom bolo vytvorenie novej pozície priamo vo firme. Spracovaním metódy lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti a metódy bázičného variantu sme vypočítali čiastkové ohodnotenie a následne prenasobením s normovanými váhami sme vypočítali celkové hodnotenie. Na základe celkového ohodnotenia sme určili poriadenie každého variantu. Spomedzi našich štyroch variantov nám vyšiel jednoznačný variant na prvom mieste.

V závere rozhodovacej analýzy sme určili ako jednoznačne najlepší variant V3 – Basta Digital – marketingová agentúra. Táto marketingová agentúra ponúka pri využívaní jej služieb vstupnú analýzu, v ktorej sa zhodnotí online priestor, kde firma Vinkor funguje napr. sociálne siete, webová stránka, internetový obchod, atď. Doplnkové služby o ktoré má firma Vinkor záujem neposkytuje ani jedna firma z našich variantov. Ako jediná firma nám ponúkli grafické návrhy rôznych propagačných materiálov. Výberom tohto variantu firma Vinkor nemusí vytvárať vo firme nové pracovné miesto. Spracovanie požiadaviek je pomerne rýchle oproti iným variantom a to do 2 týždňov.

Tak ako v každej firme, aj vo firme Vinkor prebiehajú rozhodovacie procesy, ktoré nie vždy sú rovnakého typu. Na správne rozhodnutia potrebuje firma vypracovať niekoľko krokov, aby rozhodnutie ktoré urobí bolo správne a pre firmu najvýhodnejšie. Zamestnanci sa stretávajú často krát aj s rozhodnutiami, ktoré sa veľa krát opakujú, tak ako celý výrobný

proces výroby vína. Pri riešeníach takýchto problémov počas celoročného cyklu využívajú celoživotné poznatky a skúsenosti v oblasti vinohradníctva a vinárstva.

Po naštudovaní základov rozhodovania sme sa snažili firme pomôcť pri dosiahnutí stanoveného cieľa výberom najvhodnejšieho variantu. Firma by mala osloviť marketingovú agentúru Basta Digital, ktorá sa venuje oblasti online marketingu a firme Vinkor by vedela ponúknuť spracovanie všetky požiadaviek a kritérií. Táto možnosť je pre Vinkor cenovo prijateľná.

Verím, že firma Vinkor sa bude do budúcnosti venovať ďalšiemu rozvoju vinohradníctva a vinárstva, podarí sa jej zachovať vinohrady pre ďalšie generácie a bude sa snažiť vyrábať čoraz kvalitnejšie ale predovšetkým produkty s pridanou hodnotou.

Použitá literatúra

Knihy/monografie

1. ANTOŠOVÁ, Mária. *Strategický manažment a rozhodovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2012. 330 s. ISBN 978-80-8078-530-7
2. DOMINÉ, André. *Vino*. Bratislava: Vydavateľstvo Slovart, 2005. 928 s. ISBN 80-7145-558-X
3. DUPAL, Andrej. *Logistika*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint 2 s.r.o., 2018. 287 s. ISBN 978-80-89710-44-7
4. FARKAŠ, Ján. *Všetko o víne*. Martin: Vydavateľstvo Neografie, 1998. 171 s. ISBN 80-88892-16-3
5. FORET, Miroslav. *Marketing základy a postupy*. Brno: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X
6. FETISOVÁ, Elena a kol. *Podnikové financie – zbierka príkladov*. Bratislava: Súvaha, 2002. 210 s. ISBN 80-88727-49-9
7. GOSH, Franz. *Vinársky marketing*. Valtice: Radix, spol. s.r.o., 2005. 125 s. ISBN 80-903-201-5-5
8. JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie Príklady*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014, 164 s. ISBN 978-80-225-3890-9
9. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: GRADA publishing, 2018, 288 s. ISBN 978-80-271-0954-8
10. KITA, Jaroslav a kol. *Modelovanie rozhodovacích procesov v marketingu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 280 s. ISBN 978-80-225-4159-6
11. KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: GRADA publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
12. KRÁĽOVIČ, Jozef – VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2011. 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3
13. KUPEROVÁ, Martina. *Základy logistiky*. Bratislava: Kartprint, 2015. 203 s. ISBN 978-80-89553-30-3
14. LEEFLANG, Peter S. H. *Mathematical models in marketing*. Leiden: Leiden university Press, 1974, 640 s. ISBN 0-7923-781-X
15. LISÝ, Ján a kol. *Základy ekonómie a ekonomiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2015. 200 s. ISBN 978-80-25-4053-7

16. MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: GRADA publishing, 1996, 312 s. ISBN 978-80-7169-297-2
17. MIŠÚN, Juraj. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo KARTPRINT, 2016. 174 s. ISBN 978-80-89553-47-1
18. SOJKA, Zdenek. – RAIS, Karel. – DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metódy manažérskeho rozhodovania*. Praha: Grada publishing, 2005. 168 s. ISBN 978-80-247-1338-1
19. SZABO, Ľuboslav. – JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 168 s. ISBN 978-80-225-2953-2
20. ŠPIRKOVÁ, Daniela. a kol. *Základy manažmentu a podnikania*. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2015. 240 s. ISBN 978-80-227-4118-7

Internetové zdroje

21. BUSINESS STUDY NOTES, *Marketing decision definition, marketing decision types, factors, process, problems*. [elektronický zdroj] 2020, [cit. 29.03.2021]. Dostupné na internete:
<https://www.businessstudynotes.com/2020/03/MarketingDecisionDefinitionMarketingDecisionTypesFactorsProcessProblems.html>
22. MILEHAM, Arabella. *Covid-19 poses „most acute challenge“ to wine industry*. [elektronický zdroj] 2020, [cit. 22.03.2021]. Dostupné na:
<https://www.thedrinksbusiness.com/2020/12/covid-19-poses-most-acute-challenge-to-wine-industry-prowein-says/>
23. Korona kríza môže znížiť predaj vína v Európe až na polovicu [elektronický zdroj]. Bratislava, 2020. [cit. 22.03.2021]. Dostupné na internet:
<https://www.kamzavinom.sk/2020/05/opatrenia-spojene-s-korona-krizou-mozu-znizit-predaj-vina.html>
24. LUCIDCHART CONTENT TEAM. *7 steps of the decision - making process*. [elektronický zdroj] 2020, [cit. 29.03.2021]. Dostupné na internete:
<https://www.lucidchart.com/blog/decision-making-process-steps>
25. TUTORIALSPPOINT, *Decision – making process*. [elektronický zdroj] 2020, [cit. 29.03.2021]. Dostupné na internete:
https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/decision_making_process.html
26. WILL KENTON, *Decision analysis*. [elektronický zdroj] 2020, [cit. 29.03.2021]. Dostupné na internete: <https://www.investopedia.com/terms/d/decision-analysis.asp>

27. Zákon č. 313/2009 Z.z. o vinohradníctve a vinárstve. [elektronický zdroj]. Bratislava: 2009. [cit. 08.03.2021]. Dostupné na internete: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2009-313>

Interné doklady

Interné dokumenty firmy Ing. Ján Vršek - VINKOR