

Strategické řízení ve společnosti Karpatská perla, s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Patrícia Čaplová

Brno 2015

Zadanie práce (1. strana)

Zadanie práce (2. strana)

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcela pod'akovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Renate Kučerovej, Ph.D za cenné pripomienky a odborné rady, ktoré prispeli k vypracovaniu tejto bakalárskej práce. Ďalej by som sa chcela pod'akovať Kristíne Šbovej, pracovníčke oddelenia marketingu vo firme Karpatská perla, s.r.o., za ochotu a venovaný čas pri poskytovaní potrebných údajov a informácií o firme. Zároveň ďakujem mojej skvelej rodine a priateľom za ich nekonečnú podporu a trpezlivosť.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Strategické řízení ve společnosti Karpatská perla, s.r.o.**

vypracovala samostatne a všetky použité zdroje a informácie uvádzam v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o použití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brně dňa 21. mája 2015

Abstract

Čaplová, P. Strategic management inside KARPATSKÁ PERLA, s.r.o. Bachelor thesis. Brno: Mendel university, 2015.

This bachelor thesis explores the process of strategic management inside KARPATSKÁ PERLA company. The main purpose is to identify the crucial components of the external and internal environment using a thorough analysis, and to come up with suitable strategies aimed at ensuring sustainable and healthy growth. In the first part, there is presented theoretical framework with definitions of important terms and the methods used therein. In the practical part, PESTLE analysis along with Porter's model of five competitive forces are used to evaluate external factors that affect the firm. The most important internal factors are determined using The method of key factors, followed by a financial analysis. SWOT analysis is then used to evaluate and to aggregate the opportunities, threats, strengths and weaknesses faced by the company. Finally, as a result of these analyses, a complex proposal is presented comprising suggestions and evaluations pertaining to the respective strategies that, if implemented correctly, have the ability to ameliorate the economic position of KARPATSKÁ PERLA company on the wine market.

Keywords

Strategic analysis, external and internal environment, financial analysis, SWOT analysis, strategies.

Abstrakt

Čaplová, P. Strategické řízení ve společnosti Karpatská perla, s.r.o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Táto bakalárska práca sa zaoberá procesom strategického riadenia v spoločnosti KARPATSKÁ PERLA. Jej hlavným cieľom je na základe komplexnej strategickej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia identifikovať kľúčové faktory tohto prostredia a na ich základe navrhnúť primerané stratégie, ktoré budú rozhodujúce pre budúci rozvoj firmy. Prvá časť práce sa zaoberá teoretickou definíciou najvýznamnejších pojmov a použitých metód. Vo výsledkovej časti práce je k posúdeniu faktorov vonkajšieho prostredia využitá PESTLE analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl. Najvýznamnejšie faktory vnútorného prostredia sú identifikované prostredníctvom Metódy kľúčových faktorov, ktorá je následne rozšírená o finančnú analýzu vybranej firmy. Získané príležitosti a hrozby a tiež silné a slabé stránky sú na záver agregované a zhodnotené prostredníctvom SWOT analýzy. Výsledkom všetkých použitých analýz je návrh a ekonomické zhodnotenie najvhodnejších alternatív stratégií, ktoré môžu v budúcnosti zlepšiť pozíciu spoločnosti KARPATSKÁ PERLA na trhu vína.

Kľúčové slová

Strategická analýza, vonkajšie a vnútorné prostredie, finančná analýza, SWOT analýza, stratégie.

Obsah

1	Úvod	17
2	Prehľad literatúry	18
2.1	Úvod do problematiky strategického riadenia.....	18
2.1.1	Výhody a prínosy strategického riadenia.....	18
2.2	Proces strategického riadenia	19
2.2.1	Poslanie, vízia a ciele	20
2.3	Strategická analýza	21
2.3.1	Stratégia.....	22
2.4	Prostredie managementu	22
2.5	Analýza vonkajšieho prostredia.....	23
2.5.1	Makroprostredie	23
2.5.2	Mikroprostredie	27
2.6	Analýza vnútorného prostredia.....	32
2.6.1	Analýzy zdrojov a schopností podniku.....	33
2.6.2	Finančná analýza.....	35
2.7	SWOT analýza.....	39
2.7.1	Podstata a účel SWOT analýzy.....	39
2.7.2	Identifikácia významných faktorov prostredia	40
2.7.3	Hodnotenie dôležitosti významných faktorov prostredia	41
2.7.4	Matica SWOT	42
3	Cieľ a metodika práce	44
3.1	Cieľ práce.....	44
3.2	Metodika práce	44
4	Výsledky	47
4.1	Predstavenie spoločnosti.....	47
4.1.1	Základné údaje o firme.....	48
4.1.2	Logo firmy.....	48

4.1.3	Štatutárny orgán a vlastnícka štruktúra.....	49
4.1.4	Kolekcie vín.....	49
4.1.5	Poslanie, vízia a ciele.....	49
4.2	Analýza vonkajšieho prostredia.....	50
4.2.1	Analýza makroprostredia.....	50
4.2.2	Analýza mikroprostredia.....	66
4.3	Vnútorne prostredie.....	74
4.3.1	Princíp kľúčových faktorov.....	74
4.3.2	Finančná analýza.....	93
4.4	SWOT analýza.....	96
4.4.1	Identifikácia faktorov prostredia.....	96
4.4.2	Hodnotenie faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia a SWOT matica.....	99
4.4.3	Stratégie.....	100
5	Diskusia	113
6	Záver	118
7	Zoznam literatúry	119
A	Interný zdroj firmy využívaný pri prezentácii spoločnosti KP	128
B	Vybrané položky finančných výkazov firmy KP	129
C	Matica párového zrovnávania príležitostí	131
D	Matica párového zrovnávania hrozieb	132
E	Matica párového zrovnávania silných stránok	133
F	Matica párového zrovnávania slabých stránok	134

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Proces strategického riadenia	20
Obr. 2	Porterov model piatich konkurenčných síl	28
Obr. 3	Hodnotový reťazec	34
Obr. 4	Logo firmy	48
Obr. 5	Miera rastu reálneho HDP v rokoch 2000 až 2015	55
Obr. 6	Počet obyvateľov v SR v období 2005 až 2013	58
Obr. 7	Porovnanie celkovej zadlženosti a koeficientu samofinancovania	96
Obr. 8	Matica párového zrovnávania príležitostí	131
Obr. 9	Matica párového zrovnávania hrozieb	132
Obr. 10	Matica párového zrovnávania silných stránok	133
Obr. 11	Matica párového zrovnávania slabých stránok	134

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Princíp kľúčových faktorov	33
Tab. 2	Príklady príležitostí a hrozieb	40
Tab. 3	Príklady silných a slabých stránok	41
Tab. 4	Matica párového zrovnávania	42
Tab. 5	SWOT matica	43
Tab. 6	Konatelia firmy KP	49
Tab. 7	Zmeny v daňových sadzbách v SR v období 2008 až 2015	52
Tab. 8	Miera inflácie v období 2006 až 2014	56
Tab. 9	Miera nezamestnanosti a mzdy v období 2007 až 2014	57
Tab. 10	Prehľad výdavkov na V&V v SR v rokoch 2006 až 2013	60
Tab. 11	Komunálny odpad v SR (v mil. ton) v rokoch 2006 až 2013	64
Tab. 12	Spotreba alkoholických nápojov v SR v období 2009 – 2013	70
Tab. 13	Priemerné ceny vybraných alkoholických nápojov	70
Tab. 14	Počet registrovaných vinárov v SR v období 2010 – 2013	72
Tab. 15	Prehľad kľúčových faktorov konkurencie	73
Tab. 16	Objem výroby v spoločnosti KP v období 2011 až 2014	78
Tab. 17	Ocenenia spoločnosti KP	88
Tab. 18	Príklady poskytnutých dotácií z eurofondov	90
Tab. 19	Výsledky hospodárenia	92
Tab. 20	Ukazovatele likvidity v spoločnosti KP	93
Tab. 21	Ukazovatele rentability v spoločnosti KP	94
Tab. 22	Ukazovatele zadlženosti v spoločnosti KP	95

Tab. 23	Hrozby a príležitosti pre spoločnosť KP	97
Tab. 24	Silné a slabé stránky spoločnosti KP	98
Tab. 25	SWOT matica	99
Tab. 26	Náklady na technické riešenie e-shopu	104
Tab. 27	Ročné náklady na vybudovanie vlastného e-shopu	106
Tab. 28	Plánovaná otváracia doba reštaurácie	107
Tab. 29	Jednorazové náklady na vybudovanie reštaurácie	108
Tab. 30	Plánované mzdové náklady	109
Tab. 31	Predpokladaný dopyt po službách reštaurácie	110
Tab. 32	Prehľad priemerných VN a priemerných tržieb	111
Tab. 33	Mesačný prehľad priemerných VN a priemerných tržieb	111
Tab. 34	Kalkulácia mesačného hrubého zisku	112
Tab. 35	Vybrané položky zo súvahy spoločnosti KP v celých eurách	129
Tab. 36	Vybrané položky z výkazu ziskov a strát v celých eurách	130

Zoznam vybraných skratiek

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
DPH	Daň z pridanej hodnoty
DPPO	Daň z príjmu právnickej osoby
EAT	Zisk po zdanení
EBIT	Zisk pred zdanením a nákladovými úrokmi
ES	Európske spoločenstvo
EÚ	Európska únia
FN	Fixné náklady
GMO	Geneticky modifikované organizmy
HDI	Index ľudského rozvoja (Human Development Index)
HDP	Hrubý domáci produkt
HICP	Harmonizovaný index spotrebiteľských cien
HORECA	Hotely, reštaurácie a cateringové agentúry
CHOP	Chránené označenie pôvodu
CHZO	Chránené zemepisné označenie
KP	KARPATSKÁ PERLA, s.r.o.
MSP	Malé a stredné podnikanie
NPP	Národný podporný program
ÚKSÚP	Ústredný kontrolný a skúšobný ústav poľnohospodársky
V&V	Veda a výskum
VH	Výsledok hospodárenia
VK	Vlastný kapitál
VN	Variabilné náklady
ŽP	Životné prostredie

1 Úvod

Víno je už celé tisícročia považované za unikátny alkoholický nápoj s lahodnou chuťou a výnimočnou arómou. O tom, že vinič hroznorodý je jednou z najstarších kultúrnych plodín, svedčia mnohé archeologické nálezy, maľby a rytiny zobrazujúce jeho pestovanie či výrobu a následné pitie vína, ktoré sa našli v Indii, Číne, Južnom Kaukaze, na Cypre i v starovekých hrobkách egyptských faraónov. Prvé dôkazy o existencii vinohradníckeho a vinárskeho remesla na Slovensku sú úzko späté s keltským obyvateľstvom, ktoré obývalo územie Malých Karpát – archeologický nález siedmich vinohradníckych nožov sa datuje do obdobia 6. až 7. storočia pred našim letopočtom. Ušľachtilé odrody viniča k nám však priniesli najmä starí Rimania (2. stor. n. l.) za vlády cisára Marca A. Próba. Najväčší rozkvet vinohradníckeho a vinárskeho remesla na našom území súvisí predovšetkým s príchodom nemeckých a talianskych kolonizátorov v 15. storočí. Dnes má Slovensko šesť jedinečných vinohradníckych oblastí rozdelených na 40 vinohradníckych rajónov a neobyčajne rozmanitou ponukou ho možno považovať za vinársku miniatúru Európy. Jedným z týchto osobitých regiónov je i Malokarpatská vinohradnícka oblasť, ktorej mestá a obce sa stali dejiskom vzniku viacerých konkurenčných vinárstiev, ktorých vína možno kvalitou a nezvyčajným *terroir* zaradiť medzi svetovú špičku.

Napriek tomu, že vinárstvo sa na Slovensku radí medzi tradičné a prosperujúce autonómne agropotravinárske odvetvia, vinárske firmy čelia tvrdej konkurencii v podobe dovozu lacných stolových vín zo zahraničia. Pre úspech spoločnosti na domacom i medzinárodnom trhu je aj preto mimoriadne dôležité nezanedbať vo firme proces strategického riadenia a prostredníctvom strategickej analýzy včas identifikovať kľúčové faktory, ktoré sú rozhodujúce pre zvyšovanie konkurencieschopnosti spoločnosti a jej budúce napredovanie. Výsledné stratégie formulované vrcholovým manažmentom sú založené na posúdení silných a slabých stránok špecifikovaných pre vnútorné prostredie firmy a tiež hrozieb a príležitostí, ktoré vyplývajú zo vzťahu spoločnosti k jej vonkajšiemu prostrediu. Medzi najvýznamnejšie činitele pre potenciálny úspech vinárstva na trhu pritom možno považovať napríklad rivalitu v odvetví, ekonomickú stabilitu, vývoj technológií, finančnú situáciu v podniku, kvalifikovanosť zamestnancov a ich lojalitu ku firme, marketing spoločnosti a mnohé iné.

Vyššie spomínané skutočnosti sú nosnou kostrou i tejto bakalárskej práce. Jej hlavným cieľom je tak na základe komplexnej strategickej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia vybranej vinárskej firmy identifikovať najvýznamnejšie faktory tohto prostredia a na základe výsledkov analýzy následne navrhnúť a ekonomicky zhodnotiť stratégie, kľúčové pre budúci rozvoj podniku na vinárskom trhu.

K tomuto účelu si autorka vybrala rodinné vinárstvo, a to konkrétne spoločnosť **KARPATSKÚ PERLU, s.r.o.**, ktorá má sídlo v obci Šenkvice nachádzajúcej sa práve v spomínanej Malokarpatskej vinohradníckej oblasti. Ocenenia Vinárstvo roka 2011 a 2012, i mnohé zlaté medaily a medzinárodné vyznamenania svedčia o exkluzívnej kvalite a nenapodobiteľnom charaktere vín tejto spoločnosti.

2 Prehľad literatúry

2.1 Úvod do problematiky strategického riadenia

Management organizácií podobne ako ostatné oblasti ekonomiky prešiel počas svojho historického vývoja mnohými zmenami. Boom domácej i globálnej konkurencie, rastúce požiadavky zákazníkov na kvalitu výrobkov a služieb, stále väčšie investičné riziká, zvyšujúce sa nároky na kapitálovú vybavenosť organizácií a mnoho ďalších faktorov spôsobili, že podmienky podnikateľského prostredia sa stali oveľa komplikovanejšími. Novovzniknutá a neustále sa vyvíjajúca situácia na trhu viedla management organizácií k hľadaniu nových a efektívnejších metód riadenia. (Slávik, 2005, s. 7) Výsledkom tohto procesu bol koncept **strategického managementu (riadenia)**, ktorého počiatky sa datujú do obdobia polovice 80. rokov 20. storočia. Hlavnými predstaviteľmi tohto konceptu sú najmä M. Porter, H. Mintzberg a K. Ohmae. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 16)

Pod strategickým riadením možno rozumieť kontinuálny proces „*tvorby a realizácie rozvojových zámerov dlhodobejšej povahy, ktoré majú zásadný význam vo vývoji riadeného objektu a ich uskutočnením vytvára subjekt konkurenčný efekt*“. (Kovář, 2008, s. 27) Primárnou funkciou strategického riadenia je teda zaistiť organizácii strategickú konkurenčnú výhodu a tiež dosiahnutie stanovených dlhodobých cieľov. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 185) Strategický management v sebe zahŕňa činnosti zamerané na zachovanie harmónie medzi poslaním organizácie, jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi. Za nemenej významný možno považovať aj súlad medzi spoločnosťou a prostredím, v ktorom firma funguje. (Červený et al., 2014, s. 11) V súčasnosti tento koncept preniká už i do sféry verejnej správy či neziskových organizácií. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 11) Strategický management v organizácii je mimoriadne dôležitý, pretože úspech každého podniku je závislý od dynamiky vývoja na trhu, a teda od jeho tržných hrozieb či príležitostí a tiež od pružných reakcií na vzniknuté problémy strategického charakteru. (Kovář, 2008, s. 25)

Zodpovednosť za strategické riadenie organizácie je v rukách vrcholového managementu. Práve spomínaný top management tvorený najvyššími líniovými pracovníkmi má najviac relevantných poznatkov a skúseností, celkový nadhľad, najvyššie kompetencie a tiež mocenský vplyv a kontakty s inými spoločnosťami, čím významne vplýva na chod organizácie ako celku. (Sakál a Podskl'an, 2004, s. 35)

2.1.1 Výhody a prínosy strategického riadenia

Prečo je strategické riadenie vlastne tak dôležité? Aké sú jeho hlavné výhody? Mal-lyá (2007, s. 28-29) medzi ústredné **prínosy strategického managementu** radí napríklad zásadné zvýšenie produktivity práce zamestnancov, dosahovanie vyšších ziskov v skúmaných organizáciách, zlepšenie koordinácie a kontroly činností firiem, zefektívnenie alokácie času i vzácnych zdrojov, minimalizáciu počtu chy-

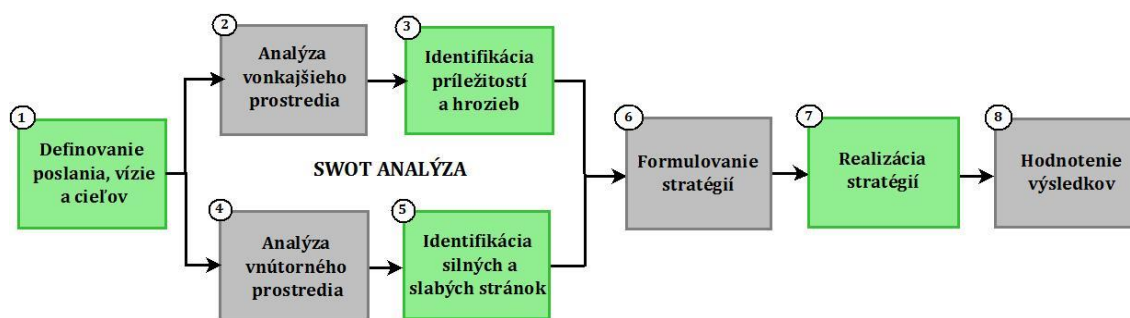
ných rozhodnutí, väčšiu lojalitu zamestnancov ku zmenám v organizácii a tiež harmonizáciu ich vzťahov s vedením firmy, čo je dôsledkom najmä komunikácie všetkých zúčastnených subjektov a tiež ich participácie v procese strategického riadenia.

2.2 Proces strategického riadenia

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcom oddiele tejto kapitoly, podstatou **procesu strategického managementu** v organizácii je stanovenie a dosiahnutie určitých dlhodobých cieľov. K tomuto účelu slúži formulácia a realizácia jednotlivých stratégií. Na základe akých faktorov sa však firma rozhoduje pri výbere vhodnej stratégie? Mallya (2007, s. 27) tvrdí, že vhodná stratégia je výsledkom nikdy nekončiacoho procesu strategického riadenia, ktorý sa opiera najmä o skúsenosti a znalosti managementu organizácie, ktoré títo vedúci pracovníci získali pri pôsobení ich organizácie na trhoch. Nakoľko podnikateľské prostredie sa neustále mení a vyvíja, jedná sa teda o mimoriadne dynamický proces, ktorý sa snaží o súlad jednotlivých stratégií s výkonnosťou spoločnosti a s jej obchodnými výsledkami. Každá strategicky riadená organizácia by tak mala byť natoľko flexibilná, aby dokázala pružne a efektívne reagovať na výzvy (hrozby, príležitosti), prijať vhodné opatrenia a následne prostredníctvom ich implementácie prekonať spomínané zmeny. (Mallya, 2007, s. 27)

Aj keď väčšina autorov sa zhoduje v tom, že proces strategického riadenia si vyžaduje systematický prístup, počet jednotlivých fáz tohto kontinuálneho procesu sa medzi autormi mierne odlišuje.

Slávik (2005, s. 20-22) rozdeľuje proces strategického riadenia do šiestich bodov, pričom tvrdí, že východiskovou etapou je najmä formulácia vízie, poslania a podnikových cieľov organizácie. Práve táto prvá úroveň riadenia totiž určuje hranice, v ktorých sú následne formulované alternatívne stratégie. Autor tiež dodáva, že proces strategického riadenia ako sled postupných krokov vychádza skôr z tradičného prístupu a v poslednej dobe sa v podnikoch viac presadzuje formulácia spontánnych stratégií. Mallya (2007, s. 27) delí cyklus strategického managementu do piatich fáz, ktorými sú identifikácia súčasných podnikových misií a cieľov, strategická analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie, formulácia stratégie (cieľom je modifikovať aktuálne ciele organizácie, aby boli efektívnejšie), implementácia spomínanej stratégie a jej následné hodnotenie a kontrola. Robbins a Coulter (2004, s. 193) popisujú proces strategického managementu v ôsmich krokoch, ktoré vzájomne prepájajú strategické plánovanie s realizáciou vybraných stratégií a následným hodnotením výsledkov. Napriek tomu, že prvých šesť fáz sa venuje iba strategickému plánovaniu, spomínaní autori tvrdia, že ani proces realizácie a hodnotenia výsledkov daného procesu nie je vhodné podceniť a aj najlepšie stratégie môžu zlyhať bez efektívneho fungovania týchto posledných dvoch krokov. Nakoľko tento prístup bude využitý pri analýze vybraného podniku v rámci výsledkovej časti tejto práce, pre lepšiu predstavu je možné jednotlivé fázy strategického riadenia podľa Robbinsa a Coultera (2004, s. 193) vidieť na Obrázku č. 1.



Obr. 1 Proces strategického riadenia

Zdroj: Robbins, Coulter, 2004, s. 193.

2.2.1 Poslanie, vízia a ciele

Cyklus strategického riadenia začína formuláciou poslania organizácie, jej vízie a cieľov.

Vznik a fungovanie každej organizácie na trhu je podmienené plnením určitého **poslania**, ktoré identifikuje kľúčové funkcie tejto organizácie a vyjadruje nielen zmysel jej existencie, ale i hodnoty, ktoré táto organizácia uznáva. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2) Kovář (2008, s. 29) uvádza, že poslanie organizácie je tiež nápomocné pri určení budúceho smerovania každej spoločnosti a musí korešpondovať s predstavami vrcholového managementu organizácie ohľadom ponúkaných výrobkov a služieb, cieľových trhov a tiež zákazníkov pre odbyt svojich produktov. Vlastníci spoločností a ich management tak demonštráciou poslania firmy poskytujú verejnosti informácie o jej pozícii na trhu a tiež dlhodobých zámeroch.

S misiou organizácie je úzko spojená i jej **vízia**, ktorá je hnacím motorom každého väčšieho či menšieho podniku. Vízia sa však v porovnaní s misiou zameriava na dlhodobjší časový horizont a je obrazom budúcnosti organizácie. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2) Pozitívna vízia o budúcom napredovaní firmy je jedným z „*najviac motivujúcich faktorov*“. Jej hranice však nie sú neobmedzené a na to, aby bola i dosiahnuteľná, musí brať do úvahy možnosti prostredia organizácie. (Košťan a Šuleř, 2002, s. 83-84) Problémom mnohých organizácií je však fakt, že túto víziu nemajú napriek tomu, že je pre efektívne fungovanie spoločnosti potrebná. Mallya (2007, s. 30) tvrdí, že správna vízia by mala byť originálna a inovatívna, aby umožnila organizácii získať konkurenčnú výhodu na trhu. Korektne definovaná vízia by tiež mala byť najmä praktická a aplikovateľná.

Súčasťou prvej fázy procesu strategického riadenia je i formulácia **strategických cieľov**. Pod týmito cieľmi možno rozumieť snahu organizácie o dosiahnutie požadovaného stavu, ktorý sa daná firma snaží v dlhodobom časovom horizonte dosiahnuť svojim fungovaním a podnikateľskými aktivitami. Úroveň naplnenia týchto strategických cieľov je najdôležitejším hľadiskom pre zhodnotenie chodu organizácie. (Keřkovský a Vykyřěl, 2002, s. 10) Strategické ciele hlbšie rozvíjajú myšlienky uvedené vo vízii spoločnosti, a tým vyjadrujú jasnejší obraz o nadchádzajúcich krokoch firmy kľúčových pre úspešnosť organizácie v budúcnosti. Ich počet je v rámci jednotlivých spoločností limitovaný a optimálne množ-

stvo sa pohybuje medzi štyrmi až siedmimi. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 60)

V manažérskej literatúre je často uvedené, že strategické ciele sú správne formulované, ak spĺňajú metodiku **SMART**. Jednotlivé písmená uvedeného akronymu v sebe zosobňujú anglické slová vyjadrujúce žiaduce vlastnosti strategických cieľov:

- **S** (*stimulating*) – ciele musia podnecovať aktivity organizácie k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov za jasne špecifikovaných podmienok.
- **M** (*measurable*) – dosiahnutie stanovených cieľov by malo byť merateľné.
- **A** (*acceptable*) – ciele by mali byť prijateľné pre všetky subjekty (napr. pre zamestnancov, odbory, dodávateľov), ktoré majú niečo spoločné s organizáciou a ktoré budú stanovené ciele plniť či implementovať.
- **R** (*realistic*) – ciele by mali byť stanovené reálne, tzn. aby boli primerane náročné a najmä dosiahnuteľné.
- **T** (*timed*) – ciele musia mať jasne stanovený časový horizont. (Červený et al., 2014, s. 16)

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza predstavuje podstatnú a veľmi významnú zložku strategického riadenia. V rámci tejto analýzy možno identifikovať, rozoberať a tiež posúdiť, ktoré činitele okolitého i vnútorného prostredia významne ovplyvňujú skúmanú organizáciu, a tým aj finálnu voľbu jej stratégií. Predmetom výskumu sú však nielen schopnosti a zdroje organizácie a jej okolité prostredie, ale aj analýza jej konkurenčného postavenia na trhu. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 43) Hlavným poslaním strategickkej analýzy je teda zhodnotiť všetky faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia, ich vzájomné vzťahy a tým pripraviť organizáciu na všetky okolnosti, ktoré môžu s veľkou pravdepodobnosťou nastať. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8) Výsledky tejto analýzy tak naznačujú danému podniku nielen kde sa aktuálne nachádza, ale aj aké sú možnosti jeho ďalšieho smerovania. Organizácia je tak schopná zhodnotiť možné hrozby a príležitosti, ktorým bude čeliť, ale tiež aj svoje silné a slabé stránky. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 43) Podľa Červeného et al. (2014, s. 42-43) je strategická analýza úkonom, ktorý by organizácia mala zrealizovať skôr ako začne formulovať jednotlivé stratégie. Aby stratégia bola ucelená, prehľadná a z hľadiska vstupných dát dôveryhodná a korektná, odporúčajú títo autori spomínanú analýzu rozdeliť na niekoľko čiastkových analýz. Myšková (2014, s. 45) ešte dopĺňa, že strategická analýza by sa mala týkať dlhšieho časového horizontu.

Vo všeobecnosti strategická analýza zahŕňa najmä tieto činnosti:

- **analýzu vonkajšieho prostredia**, ktoré zahŕňa
 - *makroprostredie*,
 - *mikroprostredie*,

- **analýzu vnútorného prostredia,**
- syntézu výsledkov prostredníctvom **SWOT analýzy.** (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 44)

2.3.1 Stratégia

Nevyhnutnou zložkou strategického riadenia každej organizácie je prvotriedna **stratégia**. Dedouchová (2001, s. 1) stratégiu definuje ako „*pripravenosť podniku na budúcnosť*“, ktorá je významným predpokladom pre jeho nadchádzajúci úspešný vzostup. Grasseová, Dubec a Řehák (2010, s. 13) pod stratégiou rozumejú možné cesty, ktorými je organizácia schopná dosiahnuť už vopred stanovené strategické ciele, a tým naplniť svoje poslanie a víziu. Podstatou stratégie sú podľa týchto autorov požiadavky najvplyvnejších zapojených aktérov, ktoré sú podporované kompetentnými politikami, procesmi, metódami či zdrojmi.

FitzRoy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 28) tvrdia, že kvalitná stratégia je výsledkom skupiny strategických rozhodnutí, ktoré napriek tomu, že sú stanovené v prítomnosti, slúžia najmä k zabezpečeniu plynulého a efektívneho chodu organizácie v dlhodobom časovom horizonte. Stratégia je tak nielen detailným porozumením súčasného stavu podniku, ale aj najžiadanejšou reakciou na budúce hrozby a príležitosti jeho ďalšieho fungovania na trhu. Podľa vyššie spomínaných autorov je stratégia nielen skvelým nápadom, ale najmä procesom jeho realizácie. FitzRoy, Hulbert a Ghobadian (2012, s. 53-54) tiež tvrdia, že tvorba a implementácia správnej stratégie si vyžaduje v kontexte viacerých organizácií rozdielny a originálny prístup. Ak totiž ostatné firmy len kopírujú nástroje a spôsoby používané lídrom na danom trhu, môže to zničiť nielen ich, ale aj spomínanú spoločnosť, ktorá je aktuálne na trhu jednotkou. Podľa Chládkovej (2007, s. 54) je primárnou stratégiou firiem udržať si stálych zákazníkov v centre svojho záujmu a ponúkať im hodnoty, ktoré zabezpečia ich spokojnosť a vernosť.

Z uvedených faktov vyplýva, že pri formulácii žiaducej stratégie by každá organizácia mala hľadať nové zdroje konkurenčnej výhody, unikátne prístupy riadenia či inovatívne technológie a prostriedky, ktorými by sa stala na trhu jedinečná a žiadaná, a tak bola zdrojom vysokých ziskov. Mallya (2007, s. 35) k definícii stratégie navyše dopĺňa aj jej kľúčové vlastnosti, ktorými sú flexibilita, operatívna jednoduchosť, proaktívnosť, dynamika a inovatívnosť. Podľa uvedeného autora úspešná stratégia organizácie si tiež vyžaduje angažovanosť a podnecovanie jej zamestnancov a podporu top managementu. Stratégia je tiež významnou zložkou managementu kvality v spoločnosti a jej návratnosť sa obvykle s dlhším časovým horizontom zvyšuje.

2.4 Prostredie managementu

„*Prostredie predstavuje široký priestor so špecifickými vrstvami, ktoré vyžadujú uplatňovanie primeraných nástrojov pri ich skúmaní.*“ (Papula a Papulová, 2013, s. 128)

Pod **prostredím managementu** si tak možno predstaviť pomerne komplikovane previazanú sústavu, v ktorej management prevádza svoje najvýznamnejšie funkcie, a to plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu pri neustále sa transformujúcich pomeroch a okolnostiach. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 56) Okolie managementu je teda veľmi premenlivé a transformácia jedného činiteľa môže vyvolať reťazovú reakciu a tým významne ovplyvniť ďalšie činitele. Príkladom môže byť inovácia v technológiách, ktorá si vyžaduje rekvalifikáciu zamestnancov. Nakoľko tempo zmien prostredia managementu neustále akceleruje a jeho vývoj je ťažko odhadnuteľný, je pre podniky nutné svoju konkurenčnú výhodu ustavične obnovovať. (Pošvár a Erbes, 2008, s. 26) Prostredie managementu je teda súhrnom všetkých faktorov, ktoré pôsobia na manažérsku výkonnosť a vytvárajú podmienky pre fungovanie i rozvoj organizácie, rovnako ako zabezpečujú dosahovanie jej stanovených cieľov. Skladá sa z manažérov, ktorí v rámci neho plnia svoje manažérske role a organizácií, ktoré v ňom pôsobia. Všetky spomínané subjekty sa okrem iného aktívne podieľajú aj na spolutvorbe tohto prostredia. (Pošvár a Chládková, 2014, s. 36)

2.5 Analýza vonkajšieho prostredia

Pod **vonkajším prostredím** možno rozumieť tie faktory, ktoré majú pôvod mimo organizácie a ovplyvňujú jej štruktúru, výkonnosť a efektívne fungovanie. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 56) Aby spoločnosť bola schopná včas identifikovať zmeny v okolitom prostredí a tiež na ne flexibilne reagovať, je dôležité neustále pozorovať a tiež porozumieť daniu vo vonkajšom prostredí, ktoré je dôvodom vzniku týchto udalostí. (Košťan a Šuleř, 2002, s. 11) Pre vývoj v okolitom prostredí sú dôležité viaceré faktory, a to napríklad vzostup informačných technológií, rastúca náročnosť zákazníkov na výrobky a služby, stupňujúca sa konkurencia medzi organizáciami, obmedzený vplyv vládneho sektoru na chod hospodárstva, väčšia globalizácia trhov či ochrana vzácnych zdrojov, ktorá súvisí s rastúcou dôležitosťou životného prostredia. (Pošvár a Chládková, 2014, s. 37-38)

2.5.1 Makroprostredie

Okrem pojmu **makroprostredie** sa možno v odbornej literatúre stretnúť aj s jeho rovnocennými synonymami, a to makrookolím či širokým okolím. (Slávik, 2005, s. 61) Makroprostredie tak možno vymedziť ako spoločné prostredie pre všetky subjekty mikroprostredia. Toto okolie vytvára všeobecne platné podmienky podnikania v danej krajine. (Dedouchová, 2001, s. 16-17) Makroprostredie zahŕňa viaceré faktory, ktoré vznikajú mimo podnikov a majú vplyv na podnikateľské subjekty bez ohľadu na druh podnikania či odvetvie, v ktorom pôsobia. Firma prakticky nie je schopná aktívne ovplyvňovať situáciu v tomto širokom prostredí a nachádza sa tak pod tlakom viacerých síl. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16) Napriek tomu, že makrokolie je identické pre všetky organizácie, môže vplývať na každú z týchto organizácií iným spôsobom, čo sa odvíja od ich rozdielnej citlivosti na okolité zmeny. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 46)

PESTLE analýza

Najrozšírenejšou metódou strategickej analýzy, ktorá sa využíva pri skúmaní faktorov makroprostredia organizácie je **PESTLE analýza**. Samotný názov tohto prístupu predstavuje akronym tvorený počiatočnými písmenami jednotlivých skupín faktorov, ktorými sú:

- **P** – politické,
- **E** – ekonomické,
- **S** – sociálne,
- **T** – technologické,
- **L** – legislatívne,
- **E** – ekologické. (Zuzák, 2012, s. 72)

Výsledky tejto analýzy sú jedným z kľúčových faktorov pre výber budúcich stratégií organizácie. Logika tejto metódy spočíva v rozbere predošlého a súčasného stavu vyššie spomínaných kľúčových faktorov makroprostredia, na základe ktorého potom možno predpovedať ich budúci vplyv na fungovanie organizácie a tiež určiť či spomínané činitele tohto vonkajšieho prostredia predstavujú pre organizáciu hrozby alebo príležitosti. (Červený et al., 2014, s. 57)

Termínu PESTLE, ktorý je relatívne novinkou v tejto oblasti, predchádzalo počas svojho historického vývoja mnoho modifikácií. Príkladom je napríklad ETPS analýza, ktorej autorom je Francis J. Aguilar, či jej reorganizovaná podoba vo forme STEP analýzy, za ktorej tvorcu možno považovať Arnolda Browna. V oboch prípadoch však ide o rozbor štyroch faktorov, a to sociálnych, technologických, ekonomických a politických. Neskôr sa táto metóda opäť rozvinula a zaužíval sa termín STEPE, ktorý už okrem spomínaných činiteľov zahrňoval i faktory ekologické. V osemdesiatich rokoch prišlo ku poslednej významnej modifikácii tohto prístupu, kedy sa osamostatnil z politickej oblasti tejto analýzy legislatívny faktor a začal sa využívať akronym PESTLE (PESTEL, SLEPTE). (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 178-179) V niektorých aktuálnych dielach sa s touto analýzou možno stretnúť i v podobách PESTLIED či STEEPLE, ktoré sú ešte rozšírené o faktory internacionálne, demografické či etické. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10) V dnešnej dobe je táto analýza však najpoužívanejšia v podobe akronymu PESTLE. Popisu jej kľúčových faktorov sa budú venovať nasledujúce odseky práce.

1. Politické faktory

Pre výber vhodnej stratégie je dôležitá i znalosť politickej situácie v krajine, na ktorej trhu organizácia pôsobí. Politické rozhodnutia, ktoré sú najmä v rukách vlády, majú zásadný vplyv na hospodárstvo danej krajiny a tiež na podmienky podnikania. (Červený et al., 2014, s. 67) Je odporúčané držať krok s neustále sa transformujúcimi politickými podmienkami, pretože dokonca i keď je politická situácia relatívne stabilná, môžu nastať významné zmeny, ktoré môžu spôsobiť seriózne problémy pri ich opomenutí. Tento fakt môže viesť k zmene priorít vlády, ktoré

potom často vyústia v reformách či už obchodných alebo daňových zákonov. (TEAM FME, 2013, s. 12) Medzi politické faktory patria: stabilita vlády a kľúčové orgány vlády; vplyv politických strán a záujmových skupín v krajine; regulácie zahraničného obchodu a účasť krajiny v medzinárodných obchodných spoločenstvách; zahranično-politická situácia; daňová politika; korupcia a súdnictvo atď. (Mallya, 2007, s. 47-48)

2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory súvisia najmä s vývojom hlavných makroekonomických agregátov, ktoré majú vplyv na národné hospodárstvo krajiny, a tým aj podnikateľské prostredie. Medzi tieto faktory patria napríklad: inflácia, ktorá má vplyv na kúpnu silu zákazníkov; výška hrubého domáceho produktu (ekonomický rast krajiny); vývoj hrubého domáceho produktu na obyvateľa (ekonomická úroveň krajiny); výška nezamestnanosti; stabilita meny a vývoj výmenného kurzu; vývoj úrokových mier; stav obchodnej a platobnej bilancie; monetárna, fiškálna a úverová politika krajiny a i. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 179)

3. Sociálne faktory

Táto oblasť PESTLE analýzy sa zaoberá najmä sociálnymi, demografickými a kultúrnymi faktormi, ktoré významne ovplyvňujú štruktúru výroby a ponuku finálnych výrobkov a služieb na jednej strane a dopyt spoločnosti po týchto výrobkoch a službách na strane druhej. (Mallya, 2007, s. 42) Medzi kľúčové faktory v rámci tejto kategórie patria: životný štýl obyvateľstva; veľkosť populácie, jej veková štruktúra a etnické zloženie; úroveň vzdelania; rozdelenie príjmov; mobilita pracovníkov; gramotnosť obyvateľstva (vrátane informačnej gramotnosti a znalosti cudzích jazykov) a i. (Červený et al., 2014, s. 58-61)

4. Technologické faktory

Efektívna činnosť organizácie si vyžaduje aktívnu inovačnú činnosť a znalosť technických i technologických zmien prebiehajúcich v jej vonkajšom prostredí. Včasné informácie o vývoji v tejto oblasti a snaha organizácie o modernizáciu môžu viesť k zlepšeniu jej konkurenčnej schopnosti a tiež prispieť k rastu jej celkovej úspešnosti a ziskov. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18) Technologický pokrok a s ním súvisiaca pravidelná modernizácia výrobných postupov a prispôsobovanie sa aktuálnym trendom umožňujú firmám väčšiu slobodu voľby medzi alternatívami, čím môžu získať väčší podiel na trhu a tiež komparatívnu výhodu v ich oblasti podnikania. Rastúce tempo informačných a komunikačných technológií tiež zvyšuje medzinárodnú prepojenosť medzi organizáciami, čo im umožňuje zefektívniť pracovné toky a tiež eliminovať rôzne prevádzkové prekážky. (TEAM FME, 2013, s. 16-17) Medzi faktory skúmané v tejto oblasti patria: vládna podpora v oblasti výskumu a inovácií; výška výdajov na výskumnú činnosť; udeľovanie patentov a licencií; nové vynálezy, objavy a know-how; rýchlosť morálneho zastarávania a i. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 179-180)

5. Legislatívne faktory

Legislatívne faktory tvoria najmä aktuálne platné zákony, právne normy a predpisy (vyhlášky a nariadenia vlády), ktoré upravujú podnikateľský priestor a tiež samotnú podnikateľskú činnosť organizácií. Pre ich posúdenie v reálnych podmienkach fungovania organizácie je často nutná tiež spolupráca s kvalifikovanými právnymi agentúrami. (Červený et al., 2014, s. 61) Kľúčovú rolu zohrávajú v tejto oblasti najmä uvedené faktory: daňové a účtovnícke zákony; zákony o ochrane hospodárskej súťaže; obchodný zákonník; občiansky zákonník; zákony o ochrane zdravia a bezpečnosti; zákony o ochrane vlastníctva; zákony o ochrane životného prostredia; zákony o ochrane konkurenčného prostredia atď. (Mallya, 2007, s. 43)

6. Ekologické faktory

Otázky týkajúce sa ochrany životného prostredia a jeho udržateľnosti s rastúcou globalizáciou naberajú stále viac na dôležitosť, nakoľko dôsledky nedostatočne regulovanej hospodárskej činnosti sú veľmi závažné. Znečisťovanie prostredia a úbytok prírodných surovín nadobudli kritickú úroveň v mnohých miestach sveta. Medzi dôležité aspekty tejto poslednej oblasti PESTLE analýzy, ktoré treba zobrať do úvahy patria: zmena klimatických a prírodných podmienok; recyklácia a spôsob spracovania odpadu; emisné kontroly a regulácie; globálne otepľovanie; čerpanie neobnoviteľných vzácnych zdrojov a i. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 180)

Metóda „4C“

Táto metóda súvisí najmä s rastúcim významom globalizácie. Organizácie zamerané na lokálny trh tak musia brať do úvahy i globálne faktory a konkurenciu nadnárodných spoločností a naopak globálne orientované organizácie musia brať ohľad aj na špecifiká konkrétneho regiónu, v ktorom operujú. K analýze týchto globálnych, resp. lokálnych trendov sa využívajú štyri ústredné faktory, pričom názov metódy „4C“ vychádza z počiatočných písmen ich anglických názvov. Týmito faktormi sú:

- **zákazníci** (*customers*),
- **národné špecifiká** (*country*),
- **náklady** (*costs*),
- **konkurencia** (*competitors*). (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 197)

Metóda scenárov

Pod scenárom možno rozumieť „*analytický a prognostický dokument*“, ktorého hlavným cieľom je na základe minulého vývoja vybraných indikátorov vytvoriť vízie (prognózy) na reálnych základoch, ktoré budú v budúcnosti nápomocné pri formulácii strategických cieľov. Prostredníctvom tejto kľúčovej metódy si tak firma môže vytvoriť viacero variantných scenárov budúceho vývoja, a tak zvážiť možné

kritické faktory a neistoty dôležité pre voľbu budúcej stratégie daného podniku. Tento analytický prístup vo forme tvorby scenárov sa využíva primárne vo verejnej správe (najmä v oboroch obrany, bezpečnosti) a pri tvorbe rozvojových programov. Je markantné spomenúť, že tento prístup je spojený s pomerne vysokou mierou neistoty, ktorá najmä s rastúcou dĺžkou plánovacieho horizontu rastie geometrickým radom. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 181-183)

2.5.2 Mikroprostredie

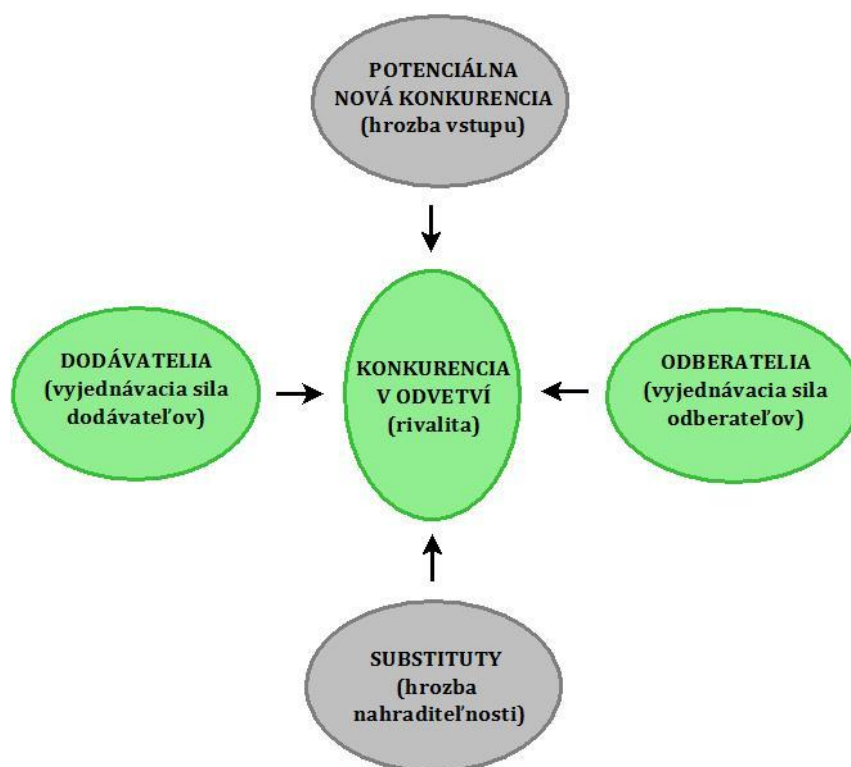
Nakoľko analýza makroprostredia ponúka iba polovičný obraz o vonkajšom prostredí organizácie, je dôležité pri výbere vhodných stratégií komplexne posúdiť i faktory **mikroprostredia**, ktoré je jeho druhou hlavnou zložkou. Okrem pojmu mikroprostredie sa v literatúre možno často stretnúť i s ďalšími ekvivalentnými názvami, a to mikrookolím, odborovým alebo odvetvovým prostredím. Porter (1985, s. 233) definuje odvetvie ako trh tvorený skupinou podnikov, ktoré ponúkajú zákazníkovi obdobné alebo ľahko zameniteľné výrobky a služby. Väčšinou sa možno stretnúť s odvetviami s variabilnou škálou podobných výrobkov a služieb, ktoré sa líšia napríklad veľkosťou či niektorými funkčnými vlastnosťami. Pod analýzou mikroprostredia možno teda rozumieť analýzu odvetvia, v ktorom sa daná organizácia nachádza. (Lhotský, 2010, s. 34) Jedná sa o prostredie, ktoré organizáciu tesne obklopuje. Mikroprostredie nepozostáva iba z firiem, ktoré si vzájomne konkurujú, a ktorých výrobky možno substituovať, ale jeho súčasťou sú i zákazníci, dodávatelia, nátlakové skupiny a i. (Dedouchová, 2001, s. 16-17) Podľa Sedláčkovej a Buchtu (2006, s. 31-32) medzi základné charakteristiky tohto prostredia možno zaradiť napríklad veľkosť trhu, jeho fázu v životnom cykle, geografické rozloženie konkurencie, množstvo konkurujúcich firiem a i.

Podľa Sedláčkovej a Buchtu (2006, s. 11) analýza mikroprostredia kladie dôraz najmä na konkurenčné prostredie. Jej hlavným cieľom podľa týchto autorov je identifikácia tých faktorov, ktoré podmieňujú atraktivnosť určitého odboru podnikania. K analýze týchto konkurenčných síl slúži tzv. Porterov model piatich konkurenčných síl.

Porterov model piatich konkurenčných síl

Porterov model znázornený na Obrázku č. 2 závisí od piatich dynamických predpokladov (síl), ktoré ovplyvňujú príťažlivosť či už domáceho alebo medzinárodného odvetvia a tým aj jeho ziskovosť a konkurenčnú výhodu. (Porter, 1994, s. 3)

Týchto päť dôležitých faktorov má priamy vplyv na návratnosť investícií, a teda i na ceny a náklady firiem v danom odvetví. Potenciál, ktorý nesú tieto sily sa líši od odvetvia k odvetviu a tiež sa môže meniť s jeho vývojom. Ziskovosť určitého odboru podnikania nezávisí ani tak od toho, ako ponúkaný finálny produkt vyzerá a aké technológie boli použité pri jeho zrode, pretože výnosnosť je skôr funkciou štruktúry daného odvetvia a jeho základných ekonomických a technických charakteristík. (Porter, 1985, s. 4-7)



Obr. 2 Porterov model piatich konkurenčných síl
Zdroj: Porter, 1994, s. 4.

Pred prevedením analýzy mikroprostredia danej organizácie je dôležité si uvedomiť, že v konkrétnom odvetví podnikania nie je všetkých päť spomínaných dynamických faktorov rovnako dôležitých, nakoľko každé odvetvie je jedinečné a má tak i odlišnú štruktúru. Prostredníctvom komplexnosti Porterovho modelu tak možno presne zistiť, ktoré z vyššie uvedených piatich faktorov sú kritické pre získanie konkurenčnej výhody v danom odvetví. Podnik tak získa dôležité informácie pre výber tých stratégií, ktoré prispievajú k zvýšeniu jeho ziskovosti. K dosiahnutiu tohto cieľu je tiež potrebná určitá kreativita a inovatívnosť pri hľadaní nových ciest konkurencie, pričom je treba klásť dôraz na dlhodobú výnosnosť podniku. (Porter, 1985, s. 4-7)

Predpoklady modelu

Skôr než budú charakterizované jednotlivé konkurenčné sily v rámci Porterovho modelu, je dôležité spomenúť pár významných predpokladov nutných pre pochopenie metodiky tohto harvardského profesora. Ako už bolo spomenuté, hlavným cieľom tejto analýzy je zhodnotiť príťažlivosť určitého odvetvia a tiež identifikovať možné hrozby a príležitosti, ktoré s týmto mikroprostredím súvisia. Všeobecne platí, že silný vplyv jednotlivých hybných síl predstavuje hrozbu pre podniky v danom odvetví a naopak slabý vplyv týchto piatich faktorov značí možné príleži-

tosti do budúcnosti. Suma sumárum, za atraktívne odvetvie možno považovať taký odbor podnikania, v ktorom prevažujú príležitosti nad hrozbami. Pre neatraktívne odvetvie platia presne opačné závery. (Papula a Papulová, 2013, s. 188)

Konkurenčné sily

1. Vyjednávací sila dodávateľov

Moc vplyvu dodávateľov sa prejavuje najmä pri uzatváraní obchodných zmlúv, kedy silní dodávatelia majú väčšiu schopnosť presadiť svoje podmienky a záujmy a tým dosiahnuť väčších výhod. Títo aktéri tiež profitujú zo svojho vplyvného postavenia aj na úkor iných organizácií. (Papula a Papulová, 2013, s. 194) Sila dodávateľov je tak tým vyššia, čím väčšie sú ich vyjednávací schopnosti. Rastúca moc dodávateľov tlačí buď na ceny vstupov aby rástli alebo na znižovanie ich dodávaného množstva a kvality, čo sa prejavuje znižovaním ziskov podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

Všeobecne možno povedať, že dodávatelia sú silní:

- Ak je dodávateľ veľký z hľadiska ponúkaných produktov, poprípade významný z hľadiska dobrého image alebo dlhodobej tradície.
- Ak je dané odvetvie ovládané iba niekoľkými veľkými podnikmi, čím dodávatelia získavajú monopolnú silu a môžu tak ovplyvňovať ceny.
- Ak odberatelia nie sú dôležitými zákazníkmi pre dodávateľa.
- Ak sú náklady na zmenu dodávateľa príliš vysoké.
- Ak odberatelia nemajú dostatočné a najmä transparentné tržné informácie, napríklad o ponuke určitého produktu.
- Ak je daný produkt jedinečný a na jeho trhu neexistujú ľahko dostupné substitúty.
- Ak je cenová elasticita dopytu príliš nízka, čo znamená, že kupujúci nie sú citliví na zmenu ceny (príkladom sú nevyhnutné statky).
- Ak je vytvorenie tzv. spätnej integrácie¹ pre kupujúcich príliš zložitý. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 48; Porter, 1994, s. 27-29)

2. Vyjednávací sila odberateľov

Moc odberateľov sa prejavuje obdobným spôsobom ako moc dodávateľov, akurát z opačnej strany obchodných vzťahov. Silní kupujúci sú schopní pri obchodných vyjednávaniach presadiť do popredia svoje požiadavky a získať tak aj mnohé benefity (napr. lepšiu kvalitu tovaru), čím vyvíjajú konkurenčné tlaky na firmy v danom

¹Podnik by rozšíril svoju pôsobnosť do oblasti, v ktorej operuje dodávateľ, resp. podnik by vyrábala dané produkty sám.

odvetví. Táto moc odberateľov, podobne ako moc dodávateľov, znižuje výnosnosť podnikov v odvetví a tiež často vedie k narušeniu ich konkurenčných vzťahov. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

Kupujúci disponujú významnou konkurenčnou silou v nasledujúcich situáciách:

- Ak je zákazník pre firmu významným odberateľom. Takýto odberatelia si tak môžu potom vyjednať mnohé benefity, ako napríklad množstevné zľavy či zlepšenie kvality výrobkov a pod.
- Ak odberateľ môže ľahko prejsť ku konkurencii. Deje sa tak najmä vtedy, ak sú výrobky nediferencované (t. j. podobné z hľadiska kvality, cien, funkčnosti) a zákazník má tak malé náklady na zmenu dodávateľa.
- Ak v odvetví je dostatok dostupných substitútov požadovaného výrobku.
- Ak zákazníci citlivo reagujú na zmeny cien, inak povedané požadované produkty majú vysokú cenovú elasticitu dopytu.
- Ak kvalita výrobkov nie je pri rozhodovaní zákazníkov podstatná.
- Ak je odberateľ dostatočne informovaný o situácii na trhu. (Červený et al., 2014, s. 78; Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 46-47)

3. Hrozba vstupu nových konkurentov

Kotler a Keller (2007, s. 380-381) vychádzajúc z Portera (1980) tvrdia, že prítlačivosť určitého odvetvia je závislá najmä od výšky prekážok vstupu a výstupu. Podľa týchto autorov je najatraktívnejšie odvetvie také, ktorého prekážky vstupu sú vysoké a prekážky výstupu naopak nízke. To znamená, že neefektívne hospodáriace firmy tak môžu z tohto odvetvia ľahko odísť a vstúpiť môže iba niekoľko nových podnikov. Pri opačnej situácii, teda ak by boli prekážky vstupu nízke a výstupu vysoké, firmy za vidiny veľkých ziskov do odvetvia vstupujú a naopak, ak sa dostanú do strát, je pre nich zložité dané odvetvie opustiť. Táto situácia vedie k neefektívnosti sprevádzanej znižovaním ziskov a vznikom nadmerných kapacít.² V rámci tejto časti analýzy bude upriamená pozornosť iba na prekážky vstupu do odvetvia.

Medzi hlavné bariéry vstupu pre konkurentov patria:

- *Úspory z rozsahu a efekt skúseností* - podnikanie vo veľkých objemoch výrazne znižuje náklady, podobne ako skúsenosti spojené s viacnásobným opakovaním určitého procesu výroby.
- *Inovatívne technológie a know-how* - vláda udeľuje mnohým firmám v danej oblasti podnikania patenty a licencie, ktoré chránia tieto odvetvia pred konkurenciou a umožňujú im držať ceny nad rovnovážnou úrovňou.

²Pre viac informácií o ďalších alternatívach odporúča autorka práce pozrieť Kotler a Keller (2007, s. 381)

- *Povedomie o značke* – prekážkou vstupu konkurenčných firiem je aj lojalita zákazníkov k určitej obchodnej značke. Tento fakt spôsobuje konkurentom vysoké náklady, pretože musia investovať do reklamy a iných doplnkových služieb, aby prilákali spotrebiteľov verných rozšíreným značkám.
- *Kapitálová náročnosť* – súvisí najmä s vysokými fixnými nákladmi, ktoré sú spojené predovšetkým so začiatkom podnikania v danej oblasti.
- *Napojenie na distribučné kanály* – firmy, ktoré majú dlhú tradíciu na trhu si už vybudovali rozsiahle kanály pre dodávateľov i odberateľov, ktoré sú pre nové konkurenčné podniky často neprekonateľnou prekážkou. Cestou k jej zdolaniu môže byť napríklad akvizícia už stávajúceho podniku.
- *Legislatívne regulácie* – veľký počet štátnych zásahov (napr. clá, kvóty, licencie, patenty) a striktná obchodná politika môžu byť pre potenciálnych konkurentov príliš nákladné a tak ich odradiť od vstupu do odvetvia. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 52-53)

V rámci analýzy tejto konkurenčnej sily je dôležité zvážiť i budúcu reakciu firiem, ktoré už v danom odvetví podnikajú. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 48)

4. Hrozba substitútov

Takmer všetky odvetvia podnikania čelia hrozbe substitútov, ktorá vytvára cenové stropy, a tým často obmedzuje výnosnosť nielen podnikov, ale i celého odvetvia. Existencia substitútov tiež hrá významnú rolu pri determinácii podnikového dopytu. (Porter, 1985, s. 273) Zákazníci sa odvracajú od pôvodných výrobkov a služieb, ak sa určitý substitút vďaka svojej cene či kvalite stane atraktívnejším, čo vedie k tvrdej konkurencii medzi podnikmi.

Konkurenčná sila substitútov je funkciou troch nasledovných faktorov, a to:

- relatívnych cien substitútov v porovnaní s obdobnými produktmi v odvetví;
- nákladov odberateľov na prechod k výrobkom, ktoré predstavujú substitúty;
- ochoty zákazníkov k zmene pôvodného výrobku za substitút, ktorá je podmienená najmä diferenciaciou daného produktu. (Porter, 1985, s. 278)

5. Rivalita firiem pôsobiacich v danom odvetví

Tento faktor možno považovať spomedzi piatich konkurenčných síl za najvýznamnejší. Sila tohto činiteľa odráža mieru snahy, ktorú podniky vynakladajú v konkurenčnom boji o získanie lepšej pozície na trhu, čiže aj konkurenčnej výhody a z nej prameniaceho úspechu. Súperenie medzi organizáciami sa však môže líšiť svojou podobou a intenzitou. Zdrojom odlišností je často i použitie rôznych konkurenčných nástrojov, ktorými sú napríklad cena, reklama a propagačné materiály, záručný servis, kvalita zákazníckych služieb a kvalita výrobkov. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47-49)

Rivalita medzi konkurenčnými firmami sa zvyšuje najmä, ak sú splnené aspoň niektoré z nasledujúcich predpokladov:

- Ak sa jedná o stagnujúce odvetvie. Podniky sa v takomto odvetví snažia udržať si konkurenčnú výhodu za každú cenu a často sa uchylujú i ku diskriminácii.
- Ak je na trhu daného výrobku či služby veľký počet významných, silne si konkurujúcich firiem.
- Ak je odvetvie kapitálovo náročné a vyžaduje si vysoké fixné náklady. Firmy sú tak nútené kvôli návratnosti investícií využívať svoje výrobné kapacity naplno i za rizika nižších cien.
- Ak je výnosnosť odvetvia veľmi nízka.
- Ak sú medzi ponúkanými produktmi iba malé odlišnosti.
- Ak sú prekážky pre odchod firiem z daného odvetvia príliš vysoké. (Červený et al., 2014, s. 78-79)

2.6 Analýza vnútorného prostredia

Pri komplexnej strategickej analýze podniku je nutné brať do úvahy i vnútornú situáciu v organizácii, ktorá je závislá od zdrojov, ktorými daná organizácia disponuje a tiež od jej schopností tieto zdroje efektívne využívať. Interná analýza organizácie na základe spomenutých faktorov je tak prínosná pre identifikáciu jej slabých a silných stránok, ktoré sú spolu s hrozbami a príležitosťami kľúčové pre formuláciu návrhu stratégie budúceho vývoja organizácie. (Slávik, 2005, s. 119) Pod **vnútorným prostredím** si teda možno predstaviť každodenný vplyv činiteľov, ktoré sú priamou súčasťou danej spoločnosti a významne pôsobia na manažérsku činnosť. Povaha týchto faktorov je podmienená tiež manažérskym postavením v rámci organizačnej štruktúry a s ním súvisiacimi odlišnými kompetenciami, znalosťami či schopnosťami. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 56)

Hodnotenie zdrojov organizácie je veľmi náročné, a preto si vyžaduje komplexný prístup a zváženie všetkých možných druhov týchto zdrojov. Sedláčková a Buchta (2006, s. 76-77) tieto zdroje klasifikujú v štyroch elementárnych kategóriách, ktorými sú:

- **hmotné zdroje** (t. j. stroje, budovy, dopravné prostriedky, pozemky a pod.),
- **ľudské zdroje** (t. j. pracovná sila a jej motivácia, zvyšovanie kvality ľudského kapitálu a i.),
- **finančné zdroje** (t. j. finančná stabilita organizácie, zadlženosť, rentabilita a i.),
- **nehmotné zdroje** (t. j. patenty, licencie, technológie, know-how a pod.).

Pre účely strategického riadenia je však efektívnejšie členenie týchto faktorov do viacerých subkategórií, ako je možno vidieť v ďalšom oddiele.

2.6.1 Analýzy zdrojov a schopností podniku

Princíp kľúčových faktorov

Tento princíp je jednou z metód analýzy vnútorného prostredia organizácie. V rámci tohto prístupu sa špecifikuje päť hlavných kategórií **kľúčových faktorov**, ktorými sú: ľudské zdroje; výroba, výskum a vývoj; financie a účtovníctvo; marketing; organizačná úroveň a image organizácie. Každá zo spomínaných tried sa ešte dá rozdeliť na viacero subkategórií, ktoré slúžia k ešte bližšej špecifikácii danej problematiky. (Pošvář a Chládková, 2014, s. 53-54) Tieto podskupiny kľúčových faktorov sú bližšie špecifikované v Tabuľke č. 1.

Tab. 1 Princíp kľúčových faktorov

Kľúčové faktory	Vybrané ukazovatele
Ľudské zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • Personálny management • Vzťahy medzi zamestnancami • Kvalita ľudského kapitálu • Fluktuácia • Motivácia
Výroba, výskum a vývoj	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmiestnenie zdrojov • Technológie • Využitie kapacít • Riadenie zásob • Inovácie • Patenty, ochranné známky
Financie a účtovníctvo	<ul style="list-style-type: none"> • Finančná stratégia • Finančné plánovanie • Náklady • Pohotovosť peňažných prostriedkov • Výsledky hospodárenia
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Zákazníci a ich pozícia • Reklama a podpora predaja • Distribučné kanály • Podiel na trhu • Popredajné služby
Organizačná úroveň a image	<ul style="list-style-type: none"> • Organizačná štruktúra • Komunikácia v organizácii • Vnútorný kontrolný systém • Organizačná štruktúra • Manažérska kvalifikácia

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2014, s. 54.

Metóda hodnotového reťazca

Porter (1985, s. 33, 36) uvádza, že konkurenčnú výhodu firmy nemožno zhodnotiť iba pri pohľade na firmu ako celok, teda iba ako na súhrn výrobných faktorov, ktoré organizácia potrebuje k výrobe. Úspech a zisk podniku závisí od jeho viacerých strategicky relevantných aktivít a ich vzájomných vzťahov. Nakoľko tieto aktivity treba nejako systematicky rozlíšiť, vytvoril Porter tzv. hodnotový reťazec (*value chain*), ktorý potom slúži na identifikáciu možných silných a slabých stránok danej firmy. Tento harvardský profesor tieto strategické činnosti podniku kategorizuje do dvoch elementárnych skupín, a to na aktivity *primárne* (súvisia najmä s fyzickou výrobou a predajom výrobkov) a *podporné*. K demonštrácii jednotlivých aktivít slúži Obrázok č. 3, na ktorom sú primárne aktivity znázornené bledozelenou farbou a podporné aktivity šedou farbou.



Obr. 3 Hodnotový reťazec
Zdroj: Červený et al., 2014, s. 4.

Metóda „7S“ firmy McKinsey

Na základe Mallyu (2007, s. 73-75) je tento prístup založený na siedmich kritických faktoroch, ktoré ovplyvňujú prosperitu organizácie. Nakoľko sú všetky tieto činitele úzko prepojené, tak organizácia by pri implementácii výslednej stratégie mala brať do úvahy každý zo siedmich činiteľov. Názvy jednotlivých faktorov sú podobne ako pri metóde „4C“ odvodené od počiatočných písmen ich anglických názvov a sú nimi teda:

- **štruktúra** (*structure*),
- **štýl vedenia** (*style*),
- **systemy riadenia** (*systems*),
- **stratégia** (*strategy*),
- **zdieľané hodnoty** (*shared values*),

- **schopnosti** (*skills*),
- **spolupracovníci** (*staff*). (Mallya, 2007, s. 73)

2.6.2 Finančná analýza

Finančná analýza predstavuje komplex činností, pomocou ktorých sa skúma a hodnotí finančná situácia organizácie od jej minulosti až po súčasnosť. Jej výsledky tiež slúžia ako podklad pre predikciu finančných pomerov organizácie v budúcnosti. Táto analýza tvorí podstatnú súčasť strategického riadenia, pretože finančné zdravie organizácie významne ovplyvňuje jej ďalšie fungovanie, výkonnosť i konkurenčné postavenie. (Kolář a Mrkvička, 2006, s. 13-15) Zmyslom finančnej analýzy je nájsť a minimalizovať slabé stránky vo finančnom riadení podniku, ktoré by mu mohli zapríčiniť značné problémy v budúcnosti a identifikovať silné stránky vzťahujúce sa k budúcemu zhodnoteniu jeho majetku. (Růčková, 2011, s. 10)

Informácie o finančných pomeroch organizácie predstavujú zdroj pre ďalšie finančné a investičné rozhodovanie a sú dôležité nielen pre manažérov, ale aj pre zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov a ďalšie subjekty, ktoré prichádzajú do styku so spoločnosťou. Údaje pre finančnú analýzu získava organizácia najmä z účtovných výkazov (t. j. súvaha, výkaz ziskov a strát a i.). Ďalšie informácie môže nájsť vo výročnej správe, ekonomických štatistikách a iných zdrojoch. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 15-16)

Analýza pomerových ukazovateľov

Analýza pomerových ukazovateľov je kľúčovým a najvyužívanejším nástrojom finančnej analýzy, pretože poskytuje prehľadný a rýchly obraz o finančnej situácii organizácie. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 82) V rámci tejto analýzy sa dáva do pomeru dva a viac absolútnych ukazovateľov získaných zo súvahy (stavové ukazovatele) a výkazu ziskov a strát (tokové ukazovatele). (Sedláček, 2011, s. 55) Medzi základné pomerové ukazovatele patria ukazovatele likvidity, rentability, zadlženosti a aktivity.

1. Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity určujú a zhodnocujú schopnosť organizácie uhrádzať načas svoje záväzky. Sú teda ukazovateľmi platobnej schopnosti, ktorá je dôležitá pre dlhodobé fungovanie každej spoločnosti. Do čitateľa sa dosadzujú najlikvidnejšie aktíva, ktoré sú vo vzájomnom vzťahu s krátkodobými záväzkami z menovateľa. Ukazovatele sa delia podľa štádia likvidnosti vybraných aktív v čitateli, pričom zásoby sú najmenej likvidné a krátkodobý finančný majetok má naopak najväčšiu likviditu. (Sedláček, 2011, s. 66)

Bežná likvidita

Bežná likvidita, nazývaná aj likvidita 3. stupňa alebo celková likvidita, udáva koľkokrát môže organizácia uspokojiť krátkodobé záväzky voči svojim veriteľom

obežnými aktívami po ich premene na hotovosť. Podáva dôležité informácie veriteľom, ktorí podstupujú riziko, že podnik nebude schopný splatiť svoje záväzky voči nim. Čím vyššia hodnota ukazovateľa, tým je pravdepodobnosť zachovania platobnej schopnosti väčšia. (Živělová, 2008, s. 60)

Knápková a Pavelková (2010, s. 90) uvádzajú odporúčané hodnoty bežnej likvidity v rozmedzí 1,5 až 2,5. Kislingerová (2005, s. 78) tvrdí, že odporúčané hodnoty ukazovateľa závisia na type stratégie, ktorú si management podniku zvolí, avšak hodnota ukazovateľa by nemala byť menšia ako 1. Autorka ďalej uvádza tri druhy stratégií a priraduje im nasledovné odporúčané hodnoty:

- **konzervatívna stratégia** (nižšie riziko, menší výnos) – viac ako 2,5;
- **priemerná stratégia** – v rozmedzí 1,6 – 2,5;
- **agresívna stratégia** (väčšie riziko, väčší výnos) – v rozmedzí 1,0 – 1,6.

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (1)$$

Pohotovú likvidita

Pohotovú likvidita, nazývaná aj likvidita 2. stupňa, odstraňuje z obežných aktív zásoby, ktoré predstavujú ich najmenej likvidnú časť. Ak je hodnota ukazovateľa príliš malá, znamená to, že podnik udržiava vysoký stav zásob. Ak je ukazovateľ rovný hodnote 1, organizácia je schopná uspokojiť svoje záväzky bez toho, aby musela predať zásoby. (Sedláček, 2011, s. 67) Podľa Koláča a Mrkvičku (2006, s. 77) sú vyššie hodnoty ukazovateľa výhodné pre veriteľov, ale menej výhodné pre manažérov. Vyššie hodnoty totiž symbolizujú pre management podniku, že pomerne veľká časť obežných aktív je v podniku viazaná v podobe pohotových prostriedkov, ktoré prinášajú nízky alebo nulový úrok.

Knápková a Pavelková (2010, s. 91) tvrdia, že ukazovateľ by sa mal nachádzať v intervale hodnôt 1,0 až 1,5. Komplexnejší pohľad opäť uvádza Kislingerová (2005, s. 79), ktorá aj pri pohotovej likvidite určuje intervaly pre odporúčané hodnoty, ktoré rovnako ako u bežnej likvidity závisia na managementom zvolenom type stratégie. Odporúčané hodnoty podľa autorky Kislingerovej sú nasledovné:

- **konzervatívna stratégia** – v rozmedzí 1,1 – 1,5;
- **priemerná stratégia** – v rozmedzí 0,7 – 1,0;
- **agresívna stratégia** – v rozmedzí 0,4 – 0,7.

$$\text{Pohotovú likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (2)$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita využíva najlikvidnejšie aktíva, a to hotovosť, peniaze na bankovom účte, krátkodobý finančný majetok a iné. (Sedláček, 2011, s. 67) Odporúčaná hodnota daného ukazovateľa je 0,2 podľa Kislingerovej (2005, s. 79) a 0,2 až 0,5 podľa Knápkovej a Pavelkovej (2010, s. 91).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finančné účty}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (3)$$

2. Ukazovatele rentability (výnosnosti)

Ukazovatele rentability skúmajú a hodnotia schopnosť organizácie zhodnotiť investovaný kapitál, respektíve vytvárať nové zdroje. Dávajú do pomeru zisk s vloženým kapitálom. (Růčková, 2011, s. 44)

V čitateli sa môže vyskytnúť zisk v rôznych podobách, a to:

- **EBT** (zisk pred zdanením),
- **EBIT** (zisk pred zdanením a nákladovými úrokmi) alebo
- **EAT** (zisk po zdanení). (Sedláček, 2011, s. 56)

Rentabilita celkových aktív (ROA)

Rentabilita celkových aktív podáva informácie o celkovej efektívnosti ekonomickej činnosti organizácie. (Růčková, 2011, s. 53) V rámci tohto ukazovateľa sa dáva do pomeru zisk s celkovými aktívami, pričom nie je dôležité, resp. nerozlišuje sa či sú dané aktíva financované z vlastných alebo cudzích zdrojov. Ak je do čitateľa dosadený EBIT, ukazovateľ meria hrubú produkčnú silu aktív podniku, teda produkčnú silu pred zdanením a nákladovými úrokmi. Ukazovateľ v tomto prípade teda udáva, aký veľký zisk pred zdanením a nákladovými úrokmi vygeneruje spoločnosť z jedného eura aktív. Ak sa v čitateli použije čistý zisk zvýšený o nákladové úroky, ukazovateľ dáva do pomeru aktíva nielen zo ziskom, ale aj s úrokmi, ktoré predstavujú odmenu veriteľov za požičaný kapitál. (Sedláček, 2011, s. 57)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové aktíva}} \quad (4)$$

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastného kapitálu vyjadruje mieru ziskovosti kapitálu, ktorý do podnikania vložili vlastníci organizácie. Hodnoty daného ukazovateľa sú teda v centre pozornosti akcionárov, spoločníkov a iných investorov. (Růčková, 2011, s. 53-54) Zvyčajne sa do čitateľa dosádza zisk po zdanení, vtedy ukazovateľ udáva koľko eur

čistého zisku spoločnosť vygeneruje z jedného eura vlastného kapitálu. (Sedláček, 2011, s. 57)

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastný kapitál}} \quad (5)$$

Rentabilita tržieb (ROS)

Tržby predstavujú evaluáciu výkonov firmy za určité časové obdobie. Najčastejšie sa využívajú dve konštrukcie, a to s využitím EBIT alebo EAT v čitateli. Pri použití čistého zisku ide o vyjadrenie tzv. ziskovej marže. (Kislingerová, 2005, s. 74) Rentabilita tržieb určuje výnosnosť tržieb, teda koľko eur čistého zisku (pri využití EAT v čitateli) prináša jedno euro tržieb. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 96-97)

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

3. Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti posudzujú finančnú štruktúru organizácie, teda podiel vlastných a cudzích zdrojov na financovaní ekonomickej činnosti organizácie. (Živělová, 2008, s. 53) Dané ukazovatele merajú v akom rozsahu podnik využíva na financovanie svojej činnosti cudzie zdroje, teda dlhy. Vysoká zadlženosť značí pre podnik zreteľné riziko, že nebude schopný splácať svoje záväzky a ľahko sa môže dostať do veľkých problémov.

Istá výška zadlženosti je však pre podnik i prospešná, pretože cudzí kapitál je lacnejší ako vlastný. Cena cudzieho kapitálu je nižšia z toho dôvodu, že nákladové úroky znižujú daňové zaťaženie podniku, resp. znižujú zisk, z ktorého sa odvádza daň. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 83)

Ukazovateľ veriteľského rizika (celkovej zadlženosti)

Ukazovateľ veriteľského rizika vyjadruje podiel dlhov na celkových aktívach. Pre veriteľov je výhodnejšia nižšia hodnota celkovej zadlženosti, pretože čím nižšia hodnota, tým je väčšia pravdepodobnosť splatenia dlhov. (Kolář a Mrkvička, 2006, s. 88) Podľa Knápkovej a Pavelkovej (2010, s. 84) by sa mal daný ukazovateľ nachádzať v intervale 30 % až 60 %.

$$\text{Ukazovateľ veriteľského rizika} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{celkové aktíva}} \quad (7)$$

Koeficient samofinancovania

Koeficient samofinancovania, nazývaný aj koeficient finančnej nezávislosti, udáva rozsah financovania celkových aktív podniku zdrojmi jeho vlastníkov. Koeficient samofinancovania je doplnkovým ukazovateľom k ukazovateľu veriteľského rizika, ich súčet spolu dáva hodnotu 1 (100 %). (Kolář a Mrkvička, 2006, s. 88-89)

$$\text{Koeficient samofinancovania} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}} \quad (8)$$

Ukazovateľ úrokového krytia

Ukazovateľ úrokového krytia podáva organizácii informáciu o tom, koľko ráz je EBIT väčší ako nákladové úroky. Ak je hodnota ukazovateľa rovná 1, tak na pokrytie nákladových úrokov je potrebná celá výška zisku. Táto hodnota je teda neuspokojivá, pretože nestačí na pokrytie daní pre štát ani na pokrytie čistého zisku pre vlastníka. Odporúčaná hodnota je minimálne 5. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 85-86)

$$\text{Ukazovateľ úrokového krytia} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (9)$$

2.7 SWOT analýza

2.7.1 Podstata a účel SWOT analýzy

SWOT analýza je užitočným súhrnným nástrojom strategickej analýzy, ktorý využíva systematický prístup ku konfrontácii výsledkov predchádzajúcich analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91) Táto metóda tak využitím syntézy poskytuje možnosť utvoriť si komplexný obraz o hrozbách a príležitostiach vyplývajúcich z čiastkových analýz vonkajšieho prostredia v kombinácii so silnými a slabými stránkami organizácie získanými analýzou vnútorného stavu organizácie. Hlavným účelom tohto prístupu je poskytnúť organizácii zhusťené podklady pre generáciu možných alternatív stratégií danej organizácie, a tým ovplyvniť a zefektívniť jej vývoj v budúcnosti. Pri prevádzaní SWOT analýzy je odporúčané dodržiavať základné princípy kladúce dôraz najmä na účelnosť, objektívnosť, kauzalitu (t. j. dôraz na príčiny javov a relevantnosť tejto analytickej metódy). (Grasseová, Dubec a Řehák. 2010, s. 296, 299-300)

Táto syntetická metóda má korene v USA a za jej tvorcú sa považuje Albert Humphrey. (Grasseová, Dubec a Řehák. 2010, s. 295) Názov SWOT predstavuje akronym tvorený počiatočnými písmenami anglických slov:

- **S** (*strength*) – silná stránka,

- **W** (*weakness*) – slabá stránka,
- **O** (*opportunity*)- príležitosť,
- **T** (*threat*) – hrozba. (Slávik, 2005, s. 158)

2.7.2 Identifikácia významných faktorov prostredia

Identifikácia významných faktorov prostredníctvom externej analýzy

Príležitosti, ak sú včas identifikované a správne využité, predstavujú pre organizáciu presný opak ako hrozby. Možno pod nimi teda rozumieť vonkajšie vplyvy (javy, situácie), ktoré majú pozitívny vplyv na organizáciu a prispievajú tak k zvyšovaniu jej ziskovosti a prosperity. (Slávik, 2005, s. 57-58) Každá organizácia by sa tak prostredníctvom strategickej analýzy externého prostredia mala snažiť o nájdenie nových príležitostí na trhu a pomocou dobrého managementu a marketingu ich rozvíjať smerom vedúcim k budúcej prosperite spoločnosti a tak na nich zarábať. (Kotler a Keller, 2007, s. 90)

Hrozby predstavujú momentálne alebo budúce podmienky vonkajšieho prostredia organizácie, ktoré nepriaznivo pôsobia na jej fungovanie. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 202) Pod hrozbami teda možno rozumieť výzvy pre organizáciu vo forme neželaného vývoja či trendu, ktoré by v prípade absencie obrannej stratégie mohli viesť k viacerým negatívnym dopadom, ktoré môžu spôsobiť pokles obratu tejto organizácie, narušenie jej ekonomickej stability, a tým i zníženie ziskovosti tejto organizácie. (Kotler a Keller, 2007, s. 91)

Tab. 2 Príklady príležitostí a hrozieb

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • nízka konkurencia v danom odvetví 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup silného konkurenta
<ul style="list-style-type: none"> • rast počtu obyvateľov (teda potenciálnych zákazníkov) a ich nenaplnené potreby 	<ul style="list-style-type: none"> • pokles počtu odberateľov a zmena zákazníckych preferencií
<ul style="list-style-type: none"> • priaznivé zmeny v zákonoch 	<ul style="list-style-type: none"> • nepriaznivé štátne regulácie
<ul style="list-style-type: none"> • voľný trh 	<ul style="list-style-type: none"> • obchodné bariéry
<ul style="list-style-type: none"> • nízka diferenciácia v odvetví a jeho rýchly rast 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká diferenciácia v odvetví a jeho pomalý rast
<ul style="list-style-type: none"> • iné (napr. daňové úľavy) 	<ul style="list-style-type: none"> • iné (napr. prírodné katastrofy)

Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 202; Veber et al., 2009, s. 533.

Identifikácia významných faktorov prostredníctvom internej analýzy

Silné stránky predstavujú zdroje a schopnosti, ktoré zvyšujú organizačnú výkonnosť, zabezpečujú rozvoj organizácie, pomáhajú jej odlíšiť sa od konkurencie a získať konkurenčnú výhodu. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 201)

Slabé stránky sú zdroje a schopnosti, ktoré zhoršujú výkonnostný potenciál organizácie, a tým oslabujú jej pozíciu na trhu. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 201) Výsledky analýzy interného prostredia organizácie tak okrem oblastí, v ktorých firma napreduje a v ktorých vykazuje nadpriemerné výsledky (už spomínané silné stránky), umožňujú identifikovať i tie sféry, v ktorých si počína horšie ako konkurencia.

Tab. 3 Príklady silných a slabých stránok

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • inovatívne technológie a unikátne know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • morálne zastarané technológie a stroje
<ul style="list-style-type: none"> • dobrá dopravná dostupnosť firmy, priamy prístup k prírodným zdrojom či vysoko kvalitným materiálom 	<ul style="list-style-type: none"> • zlá dopravná dostupnosť organizácie, absencia nevyhnutných prírodných zdrojov či materiálov
<ul style="list-style-type: none"> • silná značka 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatočné povedomie o firme
<ul style="list-style-type: none"> • skúsený, schopný a vysoko kvalifikovaný top management 	<ul style="list-style-type: none"> • top management bez dostatočných strategických schopností a skúseností
<ul style="list-style-type: none"> • nízke náklady a dobré finančné zdravie firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady a neúnosné finančné zaťaženie firmy
<ul style="list-style-type: none"> • vernosť a lojalita zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká fluktuácia zamestnancov

Zdroj: Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 201.

2.7.3 Hodnotenie dôležitosti významných faktorov prostredia

Pre určenie miery významu už identifikovaných príležitostí/hrozieb a silných/slabých stránok organizácie možno využiť viaceré efektívne metódy hodnotenia.

Matica párového zrovnávania

V rámci **matice párového zrovnávania** spomínané činitele vonkajšieho a vnútorného prostredia vytvoria štyri skupiny (t. j. príležitosti, hrozby, silné stránky, slabé stránky), pričom každá z nich (napr. zoznam slabých stránok) sa v rámci tohto prístupu zhodnotí samostatne. Princíp párového zrovnávania spočíva v tom, že v rámci každej skupiny sa identifikované faktory prostredia porovnávajú v pároch, a tak je možné vybrať, ktoré z nich sú najvplyvnejšie pre vývoj organizácie. Pre výsledné určenie dôležitosti slúži súčet počtu preferencií každého faktoru v riadku i stĺpci a jeho následné vydelenie celkovým počtom preferencií. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 304-305)

Tab. 4 Matica párového zrovnávania

	A	B	C	D	Počet preferencií
A		B	A	D	1
B			B	D	2
C				C	1
D					2
Celkom					6

Zdroj: Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 305.

EFE a IFE matica

Jednou z metód slúžiacich na hodnotenie významu faktorov vonkajšieho prostredia je aj vytvorenie tzv. matice hodnotenia faktorov vonkajšieho prostredia, resp. **EFE matica**. Na hodnotenie významu faktorov vnútorného prostredia sa využíva matica hodnotenia faktorov vnútorného prostredia, resp. **IFE matica**. (Pošvář a Chládková, 2014, s. 52-53;58) Princíp ich tvorby je rovnaký a pozostáva z piatich krokov:

- definícia významných faktorov prostredia;
- priradenie váhy jednotlivým faktorom;
- bodové ohodnotenie každého faktora na stupnici od 1 do 4 (1- veľmi slabé, a naopak 4 – veľmi silné);
- vynásobenie váhy každého faktora priradenými bodmi;
- výpočet celkového váženého skóre – slúži na porovnanie s konkurenčnými firmami, zhodnotenie vývoja organizácie a i. (Pošvář a Chládková, 2014, s. 52)

Najnižšie, resp. najhoršie skóre, ktoré môže firma dosiahnuť je 1, a naopak najvyšší, resp. najlepší výsledok je 4. Skóre pri EFE matici vyjadruje, ako je organizácia schopná reagovať na hrozby a príležitosti vonkajšieho prostredia a pri IFE matici vyjadruje internú silu firmy. (Pošvář a Chládková, 2014, s. 52-53;58)

2.7.4 Matica SWOT

Podľa Grasseovej, Dubca a Řeháka (2010, s. 317-320) pozostáva tvorba matice SWOT z dvoch významných krokov, a to:

- *Zaznamenanie významných faktorov prostredia* – jedná sa o najdôležitejšie silné a slabé stránky organizácie a o najzásadnejšie príležitosti a hrozby vyplývajúce z okolia tejto organizácie.
- *Tvorba alternatívnych stratégií* – kombináciou vyššie spomínaných významných faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia možno vytvoriť štyri varianty možných stratégií.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 92-93) definujú tieto štyri varianty stratégií nasledovne:

- **Stratégia SO** – tento variant je pre organizáciu najpriaznivejší, pretože organizácia je za týchto podmienok schopná pomocou svojich silných stránok využiť príležitosti ponúkané okolím.
- **Stratégia WO** – cieľom tohto variantu je prekonanie resp. eliminácia slabostí organizácie využitím príležitostí trhu.
- **Stratégia ST** – v rámci tejto verzie pomocou silných stránok dokáže organizácia čeliť hrozbám vyplývajúcim z okolia.
- **Stratégia WT** – táto variácia je pre organizáciu najmenej priaznivá. Jej cieľom je minimalizácia slabých stránok a vyvarovanie sa hrozbám.

Tab. 5 SWOT matica

SWOT MATICA	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Príležitosti (O)	Stratégia SO	Stratégia WO
Hrozby (T)	Stratégia ST	Stratégia WT

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2014, s. 61.

3 Cieľ a metodika práce

3.1 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je na základe analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku identifikovať významné faktory prostredia a navrhnúť stratégie pre rozvoj podniku, tieto stratégie ekonomicky zhodnotiť.

3.2 Metodika práce

Bakalárska práca je rozdelená na dve základné časti, a to na Prehľad literatúry a Výsledky.

Literárny prehľad sa venuje definícii základných pojmov z oblasti strategického riadenia a špecifikácii metodických postupov, ktoré budú využité vo výskumnej časti práci. Prehľad literatúry sa začína stručným úvodom do problematiky strategického riadenia. Ďalšia časť literárneho prehľadu je zameraná na strategickú analýzu. V tejto časti sú okrem definície základných pojmov, ako sú strategická analýza a prostredie, v teoretickej rovine vysvetlené aj metódy analýzy vonkajšieho (makroprostredia i mikroprostredia) a vnútorného prostredia, rovnako ako aj súhrnná SWOT analýza. Literárny prehľad je spracovaný na základe sofistikovanej odbornej literatúry, ktorá je uvedená v zozname zdrojov. V rámci teoretickej časti práce je uvedený pohľad viacerých autorov na danú problematiku, pričom fakty sú čerpané z aktuálnych slovenských, českých i anglických odborných zdrojov.

Výsledková časť práce začína charakteristikou skúmanej spoločnosti KARPATSKÁ PERLA, s.r.o., stručným popisom jej histórie, uvedením základných údajov o firme, popisom firemného loga, predstavením štatutárneho orgánu a vlastníckej štruktúry a charakteristikou ponúkaných kolekcií vín. V rámci tejto časti práce sú v súlade s literatúrou definované poslanie a vízia firmy a tiež jej reálne strategické ciele. Vo výskumnej časti práce je zvolený analytický postup na základe schémy podľa autorov Robbins a Coulter (2004, s. 193), pričom proces strategického riadenia je preskúmaný iba po šiesty bod tohto vzorca (vid' Obrázok č. 1), ktorým je formulácia stratégií. SWOT analýza je spracovaná v súlade s literatúrou podľa autorov Grasseová, Dubec a Řehák (2010).

Po úvodnom predstavení firmy nasleduje v súlade s vyššie uvedenou schémou analýza vonkajšieho prostredia. V rámci nej je ako prvé analyzované makroprostredie, a to pomocou *analýzy PESTLE*, ktorá popisuje politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a ekologické faktory prostredia. Najkomplexnejšia verzia tejto analýzy je vybraná kvôli jej širokému pokrytiu problematiky vonkajšieho prostredia. Na základe tohto faktu je PESTLE analýza v súčasnosti využívaná i v mnohých veľkých podnikoch a korporáciách. Väčšina štatistických údajov potrebných pre danú analýzu pochádza zo stránky Štatistického úradu Slovenskej republiky, konkrétne z databázy SLOVSTAT online. Kvantitatívne údaje sú pre účely komparácie použité i z medzinárodnej databázy Eurostat, ako aj veľkého množ-

stva verejne dostupných výročných a výskumných správ, ktoré boli vypracované uznávanými agentúrami či národnými, resp. medzinárodnými organizáciami. Každý zo skúmaných faktorov je analyzovaný z pohľadu národného, v prípade dostupných údajov sú určité body výskumu špecifikované aj priamo na Bratislavský kraj, v ktorom sa firma KARPATSKÁ PERLA nachádza. V rámci niektorých (najmä ekonomických) faktorov je analýza vonkajšieho prostredia prevedená i v rámci krajín Európskej Únie. Po analýze makroprostredia nasleduje analýza odvetvového prostredia. Mikroprostredie je analyzované pomocou *Porterovho modelu piatich konkurenčných síl*, ktorými sú vyjednávacía sila dodávateľov, vyjednávacía sila odberateľov, hrozby vstupu nových konkurentov, hrozba substituov a rivalita v odvetví. Táto metóda je zvolená, pretože v rivalitnom vinárskom sektore je správne zhodnotenie konkurencieschopnosti najvýznamnejším faktorom pre úspech firmy. Pre potreby výskumu odvetvového prostredia sú využité údaje najmä zo Štatistického úradu Slovenskej republiky, z interných zdrojov firmy a z webových stránok konkurenčných, dodávateľských a odberateľských firiem. V priebehu celej analýzy vonkajšieho prostredia je odkazované na hrozby (T) a príležitosti (O), ktoré z daného prostredia vyplývajú, a ktoré sú v závere práce agregované a posúdené v rámci SWOT analýzy. Toto dokazovanie v texte má zlepšiť prehľad čitateľa o daných informáciách a tiež zlepšiť orientáciu v pomerne náročnom texte. Dáta použité v analýze vonkajšieho prostredia majú ročnú periodicitu a spravidla sú dostupné od roku 2006 po najaktuálnejšie údaje.

Ďalšia časť výsledkovej časti práce je zameraná na analýzu vnútorného prostredia firmy. Interné okolie spoločnosti KARPATSKÁ PERLA je skúmané prostredníctvom *Princípu kľúčových faktorov*, ktorý sa sústreďuje na päť kategórií rozhodujúcich faktorov vnútorného prostredia, ktorými sú: ľudské zdroje; výroba, výskum a vývoj; financie a účtovníctvo; marketing; organizačná úroveň a image firmy. Poradie kľúčových faktorov je v tejto práci mierne pozmenené, a to v tom, že kategória „financie a účtovníctvo“ je presunutá až na posledné miesto kvôli lepšej prehľadnosti a logickej nadväznosti na Finančnú analýzu, ktorá za danou metódou nasleduje. V rámci každej kategórie sú analyzované vybrané ukazovatele, ktoré slúžia ku komplexnému preskúmaniu interných zdrojov a schopností firmy. Informácie spracované v rámci analýzy vnútorného prostredia pochádzajú primárne z konzultácii so zamestnankyňou firmy, z interných zdrojov podniku a firemnej webovej stránky. V rámci finálneho spracovania výskumu interného prostredia firmy sú z veľkého množstva materiálov vybrané iba tie činitele vnútorného prostredia, ktoré obsahujú najrelevantnejšie informácie potrebné pre účel tejto bakalárskej práce. Súčasťou analýzy vnútorného prostredia je aj už vyššie spomenutá *Finančná analýza*, a to konkrétne analýza pomerových ukazovateľov. Táto analýza je do práce zahrnutá kvôli tomu, že je žiadaným rozšírením výskumu interného okolia a zdrojom informácií o finančnom zdraví firmy, ktoré je kľúčové pre ekonomické zhodnotenie a reálnu využiteľnosť vybraných stratégií. V rámci tejto analýzy sú vyrátané vybrané ukazovatele rentability (t. j. ROA, ROE, ROS), zadlženosti (t. j. ukazovateľ veriteľského rizika, koeficient samofinancovania, ukazovateľ úrokového krytia) a likvidity (t. j. bežná, pohotová, okamžitá). Získané hodnoty ukazo-

vateľov likvidity sú porovnávané a odporúčanými intervalmi hodnôt podľa autoriek Knápkovej a Pavelkovej (2010). Údaje pre finančnú analýzu pochádzajú zo súvah a výkazov zisku a strát za roky 2010 až 2013, ktoré sú verejne dostupné na internetovej stránke Finančného úradu Slovenskej republiky. Pre rok 2014 firma ešte nemá dostupné údaje. Vybrané položky finančných výkazov sa nachádzajú v prílohách práce. Počas celej analýzy vnútorného prostredia je odkazované na silné (S) a slabé (W) stránky, ktoré vyplývajú z vnútorného prostredia a slúžia pre účely výslednej SWOT analýzy a následnej formulácie stratégií.

Kľúčovú časť výsledkovej časti práce tvorí *SWOT analýza*, ktorej priebeh vychádza, ako už bolo spomenuté, z postupu navrhovaného autormi Grasseová, Dubec a Řehák (2010). Jej prvý krok spočíva v identifikovaní a agregovaní hrozieb a príležitostí, na ktoré je odkazované v rámci analýzy vonkajšieho prostredia. Druhý krok spočíva v identifikácii a zoskupení silných a slabých stránok, na ktoré je odkazované v rámci analýzy vnútorného prostredia. Dané faktory oboch prostredí sú následne zhodnotené pomocou *matíc párového zrovnávania*, ktoré sú uvedené v prílohe práce. Na základe daných matíc je vybraných sedem až dvanásť najvýznamnejších faktorov z každej skupiny. Posledný krok SWOT analýzy je vytvorenie SWOT matice, v rámci ktorej sú adekvátnou kombináciou príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok navrhnuté štyri typy stratégií pre efektívny budúci rozvoj podniku. Jedná sa o SO, ST, WO a WT stratégie. Tieto stratégie sú v práci následne ekonomicky zhodnotené.

V práci je použitých mnoho grafov, obrázkov a tabuliek, ktoré slúžia k lepšiemu a názornému prehľadu o problematike. Grafy a matice sú vytvorené v programe Ms Excel. Obrázky sú zhotovené v grafickom programe DIA.

V poslednej časti výskumnej časti práce je uvedená *diskusia*, v ktorej autorka práce detailne hodnotí splnenie zadaného cieľa práce. Bližšie rozoberané sú informácie získané z analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy KARPATSKÁ PERLA, pričom sú zhodnotené najdôležitejšie hrozby, príležitosti, silné a slabé stránky rozhodujúce pre budúce napredovanie spoločnosti. Závery práce sú tiež konfrontované s poznatkami z použitých literárnych zdrojov. Nosnou časťou diskusie je zhrnutie najpodstatnejších informácií a zhodnotenie navrhnutých stratégií, ich prínosov alebo naopak prekážok pre budúce napredovanie skúmaného podniku. V rámci tejto záverečnej časti práce je vyjadrený aj vlastný postoj autorky k danej problematike a tiež sú uvedené návrhy pre možné rozšírenie analýzy.

Finálnu časť práce tvorí *záver*, ktorý je stručným zhrnutím a skompletizovaním všetkých získaných informácií a poznatkov. Vyzdvihnuté sú najmä navrhnuté stratégie, ktoré sú kľúčové nielen pre naplnenie cieľa tejto bakalárskej práce, ale i pre budúce napredovanie spoločnosti KARPATSKÁ PERLA, s.r.o.

4 Výsledky

4.1 Predstavenie spoločnosti

KARPATSKÁ PERLA, s.r.o. je malé rodinné vinárstvo, ktoré má sídlo v Šenkviaciach. Jeho zakladateľmi a tiež súčasnými majiteľmi sú Margita a Ladislav Šeboví, ktorí sa vinárstvu vo forme živnosti venovali už od roku 1991. Firma KARPATSKÁ PERLA (ďalej len KP) bola následne založená až v roku 1999. Nakoľko sa jedná o rodinnú firmu, jej úspech aj kvalita ponúkaných vín je úzko spojená s cennými skúsenosťami vinohradníckeho a vinárskeho remesla ich predkov, ktorí po celé generácie pracovali na zveľadovaní viníc a charakteru vína v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti. Aj vďaka dlhoročnej vinárskej tradícii je dnes KP zosobnením kvality, rozmanitosti a unikátnosti, ktoré spolu vytvárajú veľmi priaznivý image delikátneho vína. Filozofia tohto jedinečného vinárstva je úzko spojená s ich mottom „*Perly sa rodia vo vinohrade*“. Táto myšlienka súvisí s náročnou prácou vo vinohradoch, ktorej výsledky sa významne odzrkadľujú na akosti finálneho produktu. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka O nás/Naša filozofia)

Spočiatku vyrábali majitelia Šeboví víno iba v malých objemoch v pivniciach ich vlastného domu. Budovu, v ktorej firma KP aktuálne sídli, odkúpili až v roku 1997 od obce Šenkvice. Nakoľko sa jednalo o stavbu pôvodne postavenú poľnohospodárskym družstvom NUPOD už roku 1942, jej prispôsobenie pre účely vinárskeho podnikania si vyžadovalo rozsiahle rekonštrukčné práce, ktoré museli prebiehať za prevádzky. Prelomovým bol najmä rok 1998, kedy majitelia spoločnosti začali vo svojich vínnych pivniciach využívať viaceré inovatívne technológie ako vinifikáciu, metódu riadeného kvasenia či ležanie vína v bariku. Keďže sa tiež rozhodli do budúcnosti vyrábať iba kvalitné vína, musel sa zmeniť aj charakter ich výrobného procesu, čo si vyžadovalo nové skladovacie priestory, pivnice a výsadbu nových viníc. Nakoľko modernizácia firmy vrátane obstarania pokrokovej vinárskej a vinohradníckej technológie bola veľmi finančne náročná, jej financovanie bolo vykryté primárne pôžičkami v rámci projektov Európskej Únie. Najvýznamnejšia rekonštrukcia firmy spojená s prestavbou nielen výrobných a skladovacích, ale i administratívnych a prezentačných priestorov prebehla v období od 13. marca 2006 do 21. marca 2009. Práve 21. marca 2009 sa uskutočnilo slávnostné otvorenie a kolaudácia zmodernizovaných priestorov v rámci akcie *Pekné víno s rozhl'adom*. S týmto dátumom je spojené i otvorenie majestátnej rozhl'adne vo výške 21 metrov, ktorá je priamou súčasťou firmy. Pri degustáciách tak môžu zákazníci využiť túto atrakciu a vystúpiť do najvyššieho poschodia rozhl'adne, ktorého priestor ponúka panoramatický výhľad na pohorie Malé Karpaty. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Vinárstvo/História vinárstva)

Firma KP sa počas svojho dlhoročného vývoja zaradila v kvalite produkovaných vín medzi slovenskú špičku, o čom svedčí i ocenenie **Vinárstvo roka**, ktoré firma získala v rokoch **2011** a **2012**. Ceny boli udelené Zväzom výrobcov hrozna a vína na Slovensku. O exkluzivite ich vín svedčia aj mnohé medaily získané na prestížnych medzinárodných vinárskych súťažiach, ako napríklad *Vinalies Internatio-*

nales Paris, Sakura Award, AWC Vienna a i. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka O nás/Naša filozofia)

Dôležité je tiež spomenúť, že spoločnosť KP sa pri podnikaní vo vinárskom priemysle, resp. pri predaji vína orientuje takmer výhradne na **HORECA trhy**. HORECA je segment trhu, ktorý sa zameriava na hotelierstvo, reštaurácie, kaviarne, bary, jedálne a iné gastronomické služby. V tomto sektore dominujú najmä malé rodinné firmy, akou je i KP. (Lifelong Learning Programme, 2015)

4.1.1 Základné údaje o firme

Obchodný názov: KARPATSKÁ PERLA, s.r.o.

Sídlo: Nádražná 57, 900 81 Šenkvice, Slovenská republika

IČO: 35766409

IČO DPH: SK2020204307

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Vznik: 24. máj 1999

Základné imanie: 6 639 eur (Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, 2015, záložka Obchodný register)

4.1.2 Logo firmy

Logo (vid' Obrázok č. 4) v sebe prepája samotný názov spoločnosti KP s jej firemnou filozofiou, ktorú zosobňuje perla uprostred. Táto perla symbolizuje víziu vinárstva KP, ktoré si v prenesenom význame možno predstaviť ako vinársku „perlu Malých Karpát“. Logo je minimalistické a jednoduché a v kombinácii s grafickým dizajnom ich vínnych etikiet pôsobí elegantne a pútavo. Predchádzajúce logo spoločnosti tvorila skratka KP a strapec hrozna uprostred.



Obr. 4 Logo firmy

Zdroj: Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014.

4.1.3 Štatutárny orgán a vlastnícka štruktúra

Menom spoločnosti KP má právo jednať ktorýkoľvek z jej nižšie uvedených konateľov, ktorí sú zároveň štatutármi a spoločníkmi v jednej osobe.

Tab. 6 Konatelia firmy KP

Meno	Adresa	Vznik funkcie	Podiel
Ing. Ladislav Šebo	Modranská 151, Vinosady	24. máj 1999	3 319 eur (50 %)
Ing. Margita Šebová	Modranská 151, Vinosady	24. máj 1999	3 319 eur (50 %)

Zdroj: Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, 2015, záložka Obchodný register Slovenskej republiky.

4.1.4 Kolekcie vín

Spoločnosť KP vyrába a predáva vína s chráneným označením pôvodu v štyroch špeciálnych kolekciách. Ich charakteristika je nasledovná:

- **Kolekcia JAGNET** – mladé vína bez prívlastkov, ktoré sú charakteristické svojou sviežou ovocnou chuťou, výraznou arómou, ale i prítlačlivým spektrom farieb. Vína z tejto kolekcie sú pre odberateľov cenovo dostupné a predstavujú dobrý pomer ceny a kvality. Tradičnými odrodami sú Muškát moravský, Veltlínske zelené, Frankovka modrá a iné.
- **Kolekcia VARIETO** – výrazné a plné akostné vína s prívlastkom, ktoré sú vyrobené z prvotriedneho hrozna a majú dlhodobejší potenciál zrenia. Rozmanitosť a jedinečnosť ponúkanej škály odrôd vín z danej kolekcie je zosobnená aj v samotnom názve *VARIETO*, ktorý je prebratý z latinčiny a znamená rôznorodosť alebo pestrosť. Typickými odrodami sú napríklad Devín, Chardonnay, Alibernet a iné.
- **Kolekcia DÍLEMÚRE** – prírodné sladké vína vyrobené z hrozna s najvyšším prívlastkom. Pomenovanie kolekcie je spojením názvov dvoch šenkvičských vinohradov, a to *Díle* a *Múre*. Osvedčenými odrodami sú Aurelius a Pálava.
- **Kolekcia cuvée 4 ŽIVLY** – táto kolekcia je unikátna najmä svojím zložením, ktoré vzniká spojením štyroch rôznych odrôd vín z ich vlastných viníc. Výber odrôd sa môže každoročne meniť, vždy však ide o odrody predstavujúce to najlepšie, čo súčasný ročník ponúka. Pomer vín je tajomstvom výrobcov. Kolekcia je inšpirovaná štyrmi antickými živlami, ktorými sú voda, vzduch, oheň a zem. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Produkty)

4.1.5 Poslanie, vízia a ciele

Poslaním spoločnosti KP je výroba vysokoakostného vína z vlastných viníc, ktoré sa bude predávať na špecializovaných predajných miestach kladúcich dôraz na

kvalitu vína. Orientácia na akosť vína je na prvom mieste už pri prvotnej práci vo vinohradoch. Spoločnosť KP sa tiež sústreďí na maximálne uspokojovanie požiadaviek každého zákazníka. Víziou spoločnosti je stať sa lídrom na trhu vína nielen na Slovensku, ale i v krajinách, ktoré sú svetovými producentmi vína. Rozhodujúcim faktorom pre prosperitu firmy je kvalita finálneho produktu, nie množstvo predaných fliaš vína.

Pre nasledujúcich päť rokov si firma stanovila tieto strategické ciele:

- *Zvýšiť predaj vína v zahraničí o 10 %.*
- *Zvýšiť podiel na slovenskom trhu o 10 %.*
- *Nárast predajnosti vín z kolekcie VARIETO o 5 %.*
- *Vybudovať nový distribučný kanál, a to vlastný e-shop.*
- *Vstup na nové zahraničné trhy – primárne USA a Škandinávia.*
- *Vybudovať vlastnú reštauráciu.*
- *Zintenzívniť a rozšíriť marketingovú komunikáciu.*

4.2 Analýza vonkajšieho prostredia

4.2.1 Analýza makroprostredia

PESTLE analýza

1. Politické faktory

Politická situácia v Slovenskej republike

Výkonná moc je v rukách Vlády Slovenskej republiky (ďalej len SR). Od vzniku samostatnej SR datovaného k 1. januáru 1993 sa v politickej histórii našej krajiny vystriedalo osem vládných zoskupení (vrátane aktuálneho). (Úrad vlády Slovenskej republiky, 2012) Po výsledkoch predčasných parlamentných volieb v roku 2012 po prvýkrát v histórii slovenskej demokracie nastala situácia, kedy jedna politická strana získala vo voľbách mandát dostatočný na to, aby sama mohla zostaviť vládu. Vďaka tomuto faktu sa jednofarebná ľavicová vláda zostavená politickou stranou SMER-SD môže pýšiť politickou stabilitou a tiež istotou, že jej názory nenarazia na odpor v parlamente. (**=>O1**)

Najväčšou potenciálnou hrozbou pre podnikateľské prostredie z legislatívneho hľadiska sú najmä časté zmeny v daňovom systéme, stagnácia v oblasti vymožitelnosti práva a tiež nepružnosť Zákonníka práce. (**=>T1**) Opozícia, momentálne tvorená piatimi politickými stranami (KDH, MOST-HÍD, SaS, SDKÚ-DS a OĽaNO), má z hľadiska reálneho vplyvu obmedzené možnosti. Vláda SR síce schválila svojím uznesením z dňa 6. júla 2011 materiál „Návrh politiky vlády SR na zlepšenie podnikateľského prostredia v SR“, no vývoj Indexu podnikateľského prostredia, ktorý je zverejňovaný Podnikateľskou alianciou Slovenska hovorí o negatívnom trende

v tejto oblasti. Hlavným problémom je najmä nedostatočná zrozumiteľnosť a stálosť právnych predpisov či nedôsledné uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom. Pozitívne je hodnotená najmä cenová stabilita, zlepšenie prístupu k finančným zdrojom a rozvoj infraštruktúry. (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2015)

Ohroziť politickú a ekonomickú situáciu v SR by mohla aj neustála hrozba otvoreného konfliktu medzi susednou Ukrajinou a Ruskom. (**=>T2**) Rusko napríklad v roku 2014 zakázalo dovoz potravín z Európskej Únie (ďalej len EÚ).

Členstvo SR v medzinárodných organizáciách a bariéry zahraničného obchodu

Na základe dostupných informácií Ministerstva spravodlivosti SR bola SR k 31. decembru 2013 členom 108 medzinárodných organizácií. Členstvo SR v medzinárodných organizáciách má veľký politicko-strategický (NATO, OBSE, OSN, Rada Európy), hospodársky (OECD, WTO), odborný (CERN, ICGEB) či kultúrny (UNESCO) význam. Vytvára priestor pre presadenie priorít zahraničnej politiky, pre efektívne fungovanie systému medzinárodných vzťahov a riešenie globálnych výziev. (Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, 2014)

Za najvýznamnejší však možno považovať vstup SR do EÚ datovaný k 1. máju 2004. So spomínaným členstvom neskôr súvisela aj účasť SR v Hospodárskej a menovej únii a prijatie spoločnej európskej meny 1. januára 2009. Medzi hlavné prínosy vstupu do EÚ patrí príliv zahraničných investícií (podnikanie v SR sa stalo atraktívnejšie), zvýšenie konkurencieschopnosti vo všetkých sektoroch ekonomiky, zvýšenie exportného potenciálu krajiny, vytvorenie nových pracovných miest a možnosť pracovať v zahraničí, príliv finančných prostriedkov z eurofondov, transfer technológií a know-how a veľa ďalších. (**=>O2**) Negatívnou stránkou je strata suverenity SR v menovej oblasti (problém najmä v krízových obdobiach) či dovoz lacných surovín (**=>T3**), a tým znižovanie konkurencieschopnosti menších podnikateľských subjektov.

Členstvo SR v EÚ a jej následné členstvo v Schengenskom priestore (21. december 2007) znamenalo odstránenie bariér zahraničného obchodu (t. j. zrušenie ciel a kvót) v rámci trhu Európskeho hospodárskeho priestoru a voľný pohyb v rámci Schengenu. (Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, 2008, záložka Azyl a migrácia) V rámci spoločnej colnej politiky EÚ európski spracovatelia výrobkov môžu požiadať o colné suspenzie (t. j. dočasné pozastavenie ciel) alebo autonómne colné kvóty pri dovoze z nečlenských krajín EÚ. (**=>O3**) (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2009, záložka Zahraničný obchod a podpora exportu)

Daňová politika

Podnikateľské prostredie v SR je výrazne ovplyvnené zmenami v daňovej a odvodovej politike. Vývoj daňových sadzieb u dane z príjmu právnickej osoby (ďalej len DPPO) a u dane z pridanej hodnoty (ďalej len DPH) v období 2008 až 2015 možno vidieť v Tabuľke č. 7. Novelou *Zákona o dani z príjmov* (Zákon č. 595/2003 Z. z.) z roku 2012 sa zvýšila sadzba dane zo základu **DPPO** od 1. januára 2013 z 19 % na

23 %. (Dubielová, 2012) Ďalšia novelizácia tohto zákona z roku 2013 priniesla zníženie sadzby dane zo základu DPPO od 1. januára 2014 z 23 % na 22 %. (**=>T4**) V susedných štátoch, konkrétne v Poľsku a Českej republike, je aktuálne táto sadzba dane zo základu DPPO vo výške 19 %. (OECD, 2015, záložka Tax/Tax policy analysis/OECD Tax Database/Corporate and capital income taxes) Vysoká sadzba dane je hrozbou pre podnikateľské prostredie, pretože znižuje zisky firiem a tiež sa môže odraziť nižšou konkurencieschopnosťou našej krajiny a menšou príťažlivosťou pre potenciálnych investorov. Znižuje sa tiež množstvo zdrojov na vytváranie nových pracovných miest, môžu zdražiť jednotlivé produkty a rizikom je i obchádzanie daní, a tým vzrast šedej ekonomiky.

Novelizácia *Zákona o dani z príjmov* účinná od 1. januára 2015 priniesla viaceré ďalších zmien. Jedná sa najmä o reformy v odpisovaní dlhodobého majetku, kde sa zmenil počet odpisových skupín z pôvodných štyroch na šesť. Do novej tretej odpisovej skupiny s kratšou dobou odpisovania (t. j. osem rokov) sa po novom zaraďuje majetok technologického charakteru, ktorý sa doposiaľ odpisoval dvanásť rokov. Zrýchlená metóda odpisovania už môže byť využívaná iba u hmotného majetku v druhej a tretej odpisovej skupine a novinkou je i super odpočet výdavkov na vedu a výskum. (Benko, 2014) Podnikateľské prostredie v rámci aktuálnych reforiem kritizuje najmä retroaktivitu tohto zákona, nakoľko zmena odpisovania sa dotýka nielen nového majetku, ale i majetku, ktorý firmy zaradili do odpisovania už v minulosti. Tým sa nepriamo zvyšuje zaťaženie podnikateľov. (**=>T5**) (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2015)

Tab. 7 Zmeny v daňových sadzbách v SR v období 2008 až 2015

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPPO (v %)	21	20	19	19	19	23	22	22
Sadzba DPH zákl. (v %)	19	19	19	20	20	20	20	20
Sadzba DPH zníž. (v %)	10	10	10	10	10	10	10	10

Zdroj: Portál Podnikajte.sk, 2015, záložka Dane a účtovníctvo/Dane.

Pre vývoj **sadzby DPH** v SR bol kľúčový najmä rok 2011, kedy prišlo na základe novely *Zákona o dani z pridanej hodnoty* (Zákon č. 222/2004 Z. z.) k zvýšeniu základnej sadzby z 19 % na 20 %. (Redakcia Podnikajte.sk, 2010) K tomuto opatreniu prišlo najmä kvôli potrebe znížiť deficit verejných financií pod úroveň 3 % hrubého domáceho produktu (ďalej len HDP). Najaktuálnejšia novela spomínaného Zákona o DPH účinná od 1. januára 2015 ponechala výšku sadzby DPH na úrovni 20 % (**=>T6**), pričom bola táto výška stanovená ako pevná sadzba. V rámci novínok sa napríklad skrátila registrácia pre DPH na 21 dní (z pôvodných 30) a predĺžila sa lehota pre podanie súhrnného výkazu daňovým zástupcom z 20 na 25 dní. (Benko, 2014) Na základe výskumu *Doing Business 2015* Svetovej banky, ktorý sa sústreďuje najmä na oblasť malého a stredného podnikania, sa SR umiestnila spome-

dzi krajín sveta až na 37. mieste (v prechádzajúcom roku to bolo 35. miesto). K najväčšiemu zhoršeniu prišlo najmä v oblasti *Daňových povinností firiem*, kde klesla SR spomedzi krajín z 91. miesta až na 100. miesto. (The World Bank, 2015)

Z hľadiska vinárskeho sektoru je dôležitá primárne výška **spotrebnej dane** na víno. Aktuálne sadzby tejto dane stanovené na hektoliter tohto nápoja sú nasledovné: tiché víno 0 eur (**=>04**), šumivé víno 79,65 eur, tichý fermentovaný nápoj 0 eur, šumivý fermentovaný nápoj 79,65 eur. Pre porovnanie základná sadzba spotrebnej dane na pivo je 3,587 eur a lieh 1 080 eur. (Finančná správa Slovenskej republiky, 2015, záložka Dane/Spotrebné dane) Pre vinárov by bolo ohrozením najmä už viackrát prerokovávané zvýšenie spotrebnej dane na tiché víno, čo by podporilo dovoz na úkor domácej výroby.

Dotačná politika

Z hľadiska spoločnej organizácie poľnohospodárskych trhov na základe *Nariadenia Rady (ES) č. 1234/2007* bola členským štátom ustanovená povinnosť vypracovať nielen regulačné, ale aj podporné opatrenia. V rámci týchto opatrení členské štáty EÚ musia predkladať Európskej komisii *Národný podporný program* (ďalej len NPP) na obdobie piatich rokov. Toto nariadenie sa dotklo aj sektoru vinárstva a vinohradníctva na Slovensku, kde bol NPP vo vinárskom roku 2013/2014 zameraný najmä na štyri základné opatrenia:

- **Podpora propagácie na trhoch tretích krajín** – cieľom je zvýšiť povedomie o slovenských vínach na trhoch tretích krajín. Vo finančnom roku 2013/2014 bola vyplatená podpora pre túto oblasť vo výške 8 070,72 eur.
- **Reštrukturalizácia vinohradov** – cieľom je zvýšenie kvality vinohradníckej produkcie a tiež zefektívnenie výroby. Vo finančnom roku 2013/2014 bola vyplatená podpora pre túto oblasť vo výške 3 431 021,95 eur.
- **Poistenie úrody** – cieľom je zníženie rizika v oblasti výroby poľnohospodárskych produktov a minimalizácia strát príjmov. Vo finančnom roku 2013/2014 bola vyplatená podpora pre túto oblasť vo výške 124 467,92 eur.
- **Investície** – cieľom je zvýšenie konkurencieschopnosti výrobcov. Vo finančnom roku 2013/2014 bola vyplatená podpora pre túto oblasť 561 528,53 eur. (Meravá, 2014)

Podpora vinárskeho sektoru bola realizovaná i v rámci *Programu rozvoja vidieka v SR* v rokoch 2007 až 2013, ktorý sa sústredil najmä na nasledovné opatrenia:

- OS 1
 - modernizácia fariem, pridávanie hodnoty do produktov poľnohospodárstva, odborné vzdelávanie a informačné aktivity, využívanie poradenských služieb.
- OS 2

- **základná podpora** – výška podpory v roku 2013/2014 bola 73,70 eur/ha.
- **integrovaná produkcia vo vinohradníctve** – výška podpory v roku 2013/2014 bola pri produkčných vinohradoch 628,80 eur/ha a pri mladých vinohradoch 366,1 eur/ha.
- **ekologické poľnohospodárstvo** – výška podpory v roku 2013/2014 bola 958,80 eur/ha v období konverzie.
- **ochrana proti erózii vo vinohradoch** – výška podpory v roku 2013/2014 bola od 72 do 103 eur/ha v závislosti na svahovitosti vinohradov. (Meravá, 2014)

Aktuálne môžu získať vinári široké spektrum dotácií v rámci *Programu rozvoja vidieka SR 2014 – 2020* a tiež v rámci *NPP 2014 – 2018*. (**=>05**) Finančné prostriedky tiež môžu získať prostredníctvom Priamych platieb na plochu vinohradov (Nariadenie vlády č. 342/2014 Z. z.) a tiež prostredníctvom viacerých foriem štátnej pomoci, napríklad na základe *Nariadenia vlády Slovenskej republiky č. 319/2011 Z. z. o podpore podnikania v poľnohospodárstve a rozvoji vidieka* (napr. dotácie na účasť na výstavách). (Pôdohospodárska platobná agentúra, 2015, záložka Štátna pomoc)

2. Ekonomické faktory

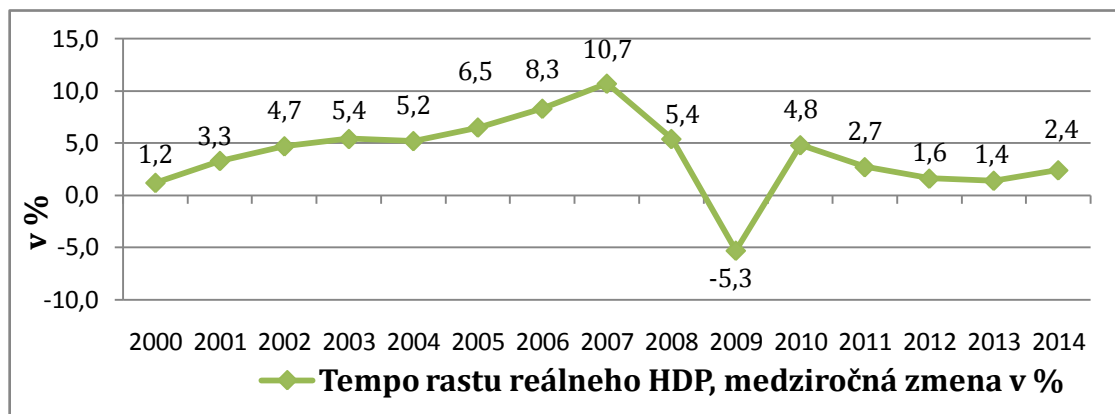
Vonkajšie prostredie každého podniku je vo významnej miere ovplyvnené vývojom hlavných makroekonomických ukazovateľov. Štatistické údaje vybraných indikátorov sú komplexne analyzované v nasledujúcich odsekoch.

Vývoj reálneho HDP

HDP je najkomplexnejším ukazovateľom pre meranie výkonnosti danej ekonomiky. Pod týmto indikátorom možno rozumieť tržnú hodnotu všetkých finálnych statkov a služieb, ktoré boli vyrobené v ekonomike (t. j. geograficky vyčlenené územie) v určitom časovom období. (Mankiw, 2009, s. 471) V hospodárskej praxi sa pre makroekonomický výskum najčastejšie využíva miera rastu reálneho HDP.

Ako možno vidieť z grafu na Obrázku č. 5, najvýznamnejší zlom vo vývoji HDP v SR nastal v roku 2008, kedy prišlo k podstatnému spomaleniu ekonomického rastu krajiny dôsledkom utlmenia rastu investičnej zložky domáceho dopytu a poklesu zahraničného exportu. Tento negatívny trend vyvrcholil v roku 2009, kedy Slovensko silno zasiahla globálna hospodárska a finančná kríza, čo sa prejavilo medziročným poklesom reálneho HDP až o 5,3 %. Kvôli nepriaznivému vývoju zahraničného dopytu sa významne zhoršila situácia na trhu práce a hospodárstvo SR sa ocitlo v recesii. Vysoká otvorenosť slovenskej ekonomiky a jej orientácia na cyklické odvetvia spôsobila, že sa SR zaradila medzi najviac postihnuté krajiny v rámci EÚ. V roku 2010 prišlo k postupnému oživeniu hospodárstva, čo sa prejavilo medziročným rastom reálneho HDP o 4,8 %. Tento vývoj súvisel s obnovujúcim sa rastom medzinárodného obchodu, posilňovaním finančnej stability či rastom priemyselnej produkcie. Zlepšenie vonkajšieho prostredia slovenskej ekonomiky

poznačeného nedôverou vo finančné trhy nastalo až v roku 2013 spolu s ukončením recesie v eurozóne. Údaje sú čerpané z výročných správ Národnej banky Slovenska (ďalej len NBS) z rokov 2008 až 2013. (Národná banka Slovenska, 2015)



Obr. 5 Miera rastu reálneho HDP v rokoch 2000 až 2015

Zdroj: European Commission – database Eurostat, 2015

V roku 2014 možno pozorovať medziročný rast HDP v stálych cenách o 2,4 %. Na základe najnovších makroekonomických predikcií NBS by ekonomika Slovenska mala v roku 2015 vzrásť o 2,9 % a v roku 2016 ešte zrýchliť dynamiku rastu HDP na 3,6 %. Možným stimulom pre budúci hospodársky rast v roku 2015 sú najmä nízke ceny ropy a uvoľnená menová politika centrálnych bánk. (Národná banka Slovenska – Odbor ekonomických a menových analýz, 2015) Pokračujúca expanzia slovenskej ekonomiky by mohla byť pozitívom pre podnikateľské prostredie a prejavíť sa rastom výroby, spotrebiteľského dopytu a následne i ziskov. (=>06)

Miera inflácie

Pod pojmom **inflácia** sa rozumie rast cenovej hladiny v ekonomike, resp. všeobecný rast cien tovarov a služieb, ktorý má za následok znižovanie kúpnej sily peňazí. (Európska centrálna banka, 2015, záložka Vzdelávacie materiály) Pri výskume miery inflácie v období 2006 až 2014 je využívaný Harmonizovaný index spotrebiteľských cien (ďalej len HICP), ktorý je preferovaným indikátorom využívaným Európskou centrálnou bankou pre porovnávanie vývoja inflácie v rámci členských krajín EÚ.

Na základe štatistických údajov z Tabuľky č. 8 je vidieť, že inflačný vývoj v slovenskej ekonomike meraný HICP bol od roku 2012 sprevádzaný dezinflačnými tlakmi. (=>07) V roku 2014 možno hovoriť dokonca o miernej deflácii, kedy poklesla cenová hladina tovarov a služieb v priemere o 0,1 %. Podobný inflačný vývoj je možné pozorovať i v eurozóne ako celku. V priemere za rok 2014 sa rast inflácie v eurozóne (19 krajín) spomalil z 1,3 % na 0,4 %. (European Commission – database Eurostat, 2015, záložka Database/Economy and finance/Prices/HICP – inflation rate) Tento makroekonomický vývoj na Slovensku bol spôsobený primárne externými faktormi. Spomalenie medziročného rastu cenovej hladiny bolo dô-

sledkom nižšieho rastu regulovaných cien potravín a energií. Najvýznamnejšia však zostáva nízka cenová hladina energetických komodít (t. j. ropa a elektrická energia), ktorá sa prejavila nízkym rastom cien plynu, pohonných látok a elektrickej energie. Údaje sú dostupné z Výročnej správy NBS 2013 (Národná banka Slovenska, 2014, s. 11-12)

Tab. 8 Miera inflácie v období 2006 až 2014

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflácia HICP (v %)	4,3	1,9	3,9	0,9	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2015.

Aktuálna mierna deflácia na Slovensku by však mala byť iba dočasná a podľa najnovších makroekonomických predikcií NBS by miera inflácie mala v roku 2016 v súvislosti s oživením domáceho dopytu medziročne vzrásť v priemere o 1,4 %. Jedná sa však len o mierny nárast. (EuroActiv, 2015, záložka Ekonomika a euro)

Miera nezamestnanosti a vývoj miezd

Všeobecná **miera nezamestnanosti** (vid' Tabuľka č. 9), ktorá je vymedzená ako podiel nezamestnaných ľudí na ekonomicky aktívnom obyvateľstve (t.j. počet zamestnaných a nezamestnaných), v roku 2013 mierne vzrástla, a to na z 14,0 % na 14,2 %. Tento vývoj bol dôsledkom nevýrazného rastu slovenskej ekonomiky. Pokles zamestnanosti bol zaznamenaný najmä v priemysle či obchodných službách. Údaje sú dostupné z Výročnej správy NBS 2013 (Národná banka Slovenska, 2014, s. 14)

V roku 2014 klesla miera nezamestnanosti na Slovensku na 13,2 % a počet nezamestnaných sa zmenšil z 386,0 tis. osôb v roku 2013 na 357,7 tis. osôb (**=>T7**), pričom sa znížil najmä počet dlhodobo nezamestnaných osôb. V roku 2014 bola najnižšia miera evidovanej nezamestnanosti v Bratislavskom kraji (6,13 %) a najvyššia v Prešovskom kraji (17,45 %). Podľa dosiahnutého stupňa vzdelania bola v roku 2014 najnižšia miera nezamestnanosti v skupine osôb s vyšším odborným vzdelaním (6,9 %) a vysokoškolským vzdelaním 2. stupňa (5,9 %). Naopak najvyššiu nezamestnanosť možno pozorovať v skupine osôb so základným vzdelaním (44,4 %). V odvetví priemyslu v kategórií Výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov klesol počet zamestnaných osôb z 37,8 tis. osôb v roku 2012 na 34,7 tis. osôb v roku 2014. (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Demografia a sociálne štatistiky/Trh práce/Nezamestnanosť)

Ako uvádza Tabuľka č. 9, priemerné nominálne mzdy na Slovensku vzrástli z 805 eur v roku 2012 na 858 eur v roku 2014, pričom ich medziročná dynamika v roku 2013 dosiahla 2,4 % a v roku 2014 4,1 %. Nakoľko v roku 2013 aj 2014 rast nominálnych miezd prekonal rast inflácie, vzrástli medziročne reálne mzdy o 1,0 % v roku 2013 a vďaka deflácií o 4,2 % v roku 2014. (**=>O8, T8**) (Štatistický úrad

Slovenskej republiky, 2015, záložka Demografia a sociálne štatistiky/Trh práce/Mzdy)

Tab. 9 Miera nezamestnanosti a mzdy v období 2007 až 2014

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nezamestnanosť (v %)	11,0	9,6	12,1	14,4	13,7	14,0	14,2	13,2
Nominálna mzda (index)	107,2	108,1	103,0	103,2	102,2	102,4	102,4	104,1
Reálna mzda (index)	104,3	103,3	101,4	102,2	98,4	98,8	101,0	104,2

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2015.

Na základe makroekonomických predikcií NBS by mali **reálne mzdy** rásť i v roku 2015 (o 2,6 %) a 2016 (o 2,1 %). V týchto rokoch by malo prísť tiež k nárastu pracovných miest, čo spôsobí zníženie miery nezamestnanosti na 12,4 % v roku 2015 a 11,5 % v roku 2016. Pozitívnym následkom poklesu cien a rastu reálnych miezd by ma byť rast súkromnej spotreby obyvateľstva. (**=>O9**) (Národná banka Slovenska – odbor ekonomických a menových analýz, 2015)

Zahraničný obchod

Celkový vývoz SR v roku 2014 činil 64 800,9 mil. eur a v porovnaní s rokom 2013 vzrástol o 1,0 %. Z tovarového hľadiska možno zaznamenať rast vývozu osobných automobilov a iných motorových vozidiel a produktov elektrotechnického priemyslu. Export nápojov a liehovín v roku 2014 poklesol o 4,6 % oproti predchádzajúcemu roku. (**=>T9a**) Vývoz do krajín EÚ sa v roku 2014 zvýšil o 2,6 % - narástol objem exportu do Španielska (o 17,1 %), Holandska (o 9,8 %) a Nemecka (o 7,0 %).

Celkový import dosiahol v roku 2014 hodnotu 60 152,2 mil. eur a v zrovnání s rokom 2013 vzrástol o 0,4 %. Nosnými artiklami slovenského dovozu boli najmä osobné automobily, svietidlá a čerpadlá na kvapaliny. Dovoz z členských krajín EÚ vzrástol o 2,9 % - vzrástol najmä objem dovozu z Francúzska (o 6,7 %) a Maďarska (o 5,6 %). Dovoz nápojov a liehovín vzrástol v roku 2014 oproti predchádzajúcemu roku o 6,3 %. (**=>T9b**)

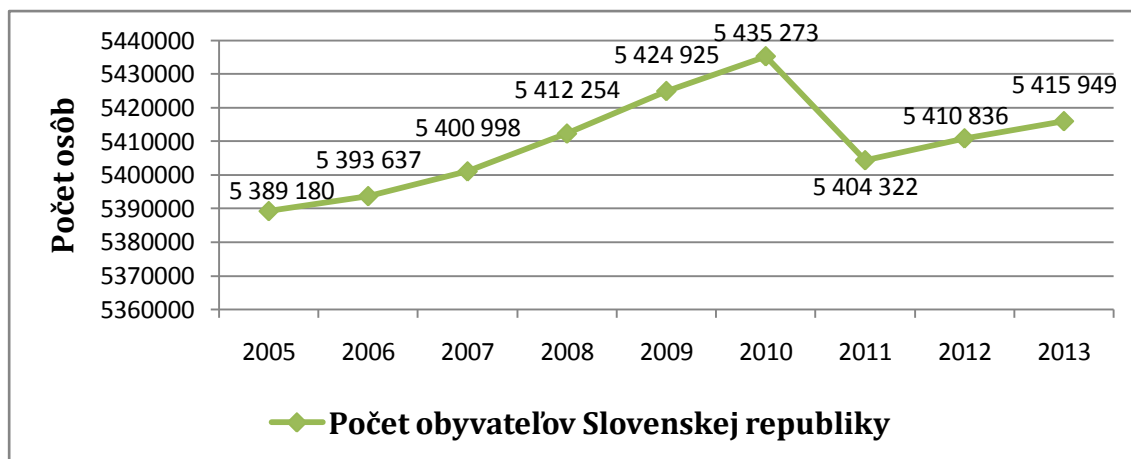
Výsledkom bilancie exportov a importov za rok 2014 bolo **aktívne saldo** v hodnote 4 648,7 mil. eur, čo je hodnota o 416,3 mil. eur vyššia ako v roku 2013. (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 2015, záložka Zahraničný obchod a podpora exportu/Výsledky zahraničného obchodu/December 2014)

3. Sociálne faktory

Demografické charakteristiky

SR mala k 31. decembru 2013 spolu 5 415 949 obyvateľov. Ako možno vidieť z grafu na Obrázku č. 6, populácia vzrástla oproti predchádzajúcemu roku 2012

o približne 5,1 tis. obyvateľov. Celkový prírastok obyvateľstva má však klesajúci trend, nakoľko v roku 2009 sa jednalo o nárast populácie v hodnote až 12,6 tis. osôb. V roku 2013 tvorilo populáciu Bratislavského kraja približne 618,4 tis. osôb, pričom oproti roku 2012 prišlo k nárastu o zhruba 5,7 tis. obyvateľov. (**=>O10**) (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Demografia a sociálne štatistiky/Demografická štatistika)



Obr. 6 Počet obyvateľov v SR v období 2005 až 2013

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2015.

Zahraničná migrácia

V rámci štatistík zahraničnej migrácie tvoril v roku 2013 počet prisťahovalcov na trvalý pobyt na územie SR približne 5,1 tis. osôb, pričom najvyšší počet prisťahovaných obyvateľov bol z Českej republiky (1,1 tis. osôb), Veľkej Británie (617 osôb) a Maďarska (385 osôb). Počet vystáňovaných z trvalého pobytu na území SR tvoril v tom istom roku zhruba 2,8 tis. osôb, pričom najviac obyvateľov mierilo do Českej republiky (937 osôb) a do Rakúska (591 osôb). Saldo sťahovania tak tvorilo v roku 2013 približne 2,4 tis. osôb, pričom oproti roku 2008 (7,1 tis. osôb) prišlo k výraznému poklesu. (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Demografia a sociálne štatistiky/Demografická štatistika/Zahraničná migrácia)

Trh práce a sociálno-kultúrne aspekty

Počet obyvateľov v produktívnom veku k 31. decembru 2013 činil 3 852,9 tis. osôb. Ekonomicky aktívne obyvateľstvo tvorila v tom istom roku časť populácie v počte 2 721,8 tis. jedincov, pričom nezamestnaných bolo 358,7 tis. osôb. Počet voľných pracovných v druhom kvartáli roku 2014 bol 16 891, z toho v Bratislavskom kraji 8 521 miest. Ročné náklady práce v roku 2013 činili zhruba 15 tis. eur/zamestnanec, pričom oproti roku 2004 vzrástli o vyše 5 tis. eur/zamestnanec. (**=>T11**)

Podľa dosiahnutého stupňa vzdelania tvorilo ekonomicky aktívnu populáciu najviac obyvateľov s úplným stredným vzdelaním odborným (893 tis. osôb), učňovským bez maturity (812,1 tis. osôb) a vysokoškolským vzdelaním II. stupňa (457,9 tis. osôb). Miera vzdelanosti v SR vykazuje rastúcu tendenciu, napr. počet vysokoškolsky vzdelaných ekonomicky aktívnych obyvateľov vzrástol zo zhruba 200,7 tis. osôb v roku 2004 na 271,7 tis. osôb v roku 2013. **(=>011)** (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Demografia a sociálne štatistiky/Trh práce)

Priemerná slovenská domácnosť sa v roku 2013 skladala z 2,92 členov, z toho ekonomicky aktívnych bolo 1,92 a závislých detí 0,80. Celkové čisté príjmy súkromných domácností k 31. decembru 2012 boli v hodnote 4 398 eur/osoba/rok u ekonomicky aktívnych obyvateľov a 4 933 eur/osoba/rok u ekonomicky neaktívnych. Celkové čisté výdavky súkromných domácností k 31. decembru 2012 činili u ekonomicky aktívnej domácnosti 3 918 eur/osoba/rok a 4 057 eur/osoba/rok u ekonomicky neaktívnej. Najväčšie výdavky boli vynaložené na potraviny vrátane nápojov **(=>012)** a bývanie vrátane energií a vody. Celkový ekvivalentný priemer disponibilného príjmu domácností na Slovensku činil 630 eur/mesiac v roku 2012 (pre príklad v Bratislavskom kraji 778 eur/mesiac) a 606 eur/mesiac v roku 2013). (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Demografia a sociálne štatistiky/Príjmy, výdavky a spotreba domácností)

Pre meranie životnej úrovne obyvateľstva sa najčastejšie používa veľmi komplexný Index ľudského rozvoja (HDI), ktorý v sebe zahŕňa napr. vzdelanie, životný štandard a očakávanú dĺžku života človeka. SR dosiahla v roku 2013 hodnotu 0,3 a zaradila sa na 37. miesto (Česká republika je pre porovnanie na 28. mieste) medzi krajinami sveta. **(=>T12)** (Human Development Reports, 2015, záložka Countries/SVK) Z hľadiska príjmovej rovnosti sa podľa Giniho koeficientu radí SR medzi príjmovovo rovnejšie krajiny, o čom svedčí jeho hodnota vo výške 24,2 v roku 2013. (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Demografia a sociálne štatistiky/Príjmy, výdavky a spotreba domácností) Fenoménom posledných rokov je napr. orientácia obyvateľov na zdravý životný štýl **(=>013)**, dôraz na finančnú a digitálnu gramotnosť, odkladanie zakladania rodiny (vznik tzv. malých rodín) a iné.

4. Technologické faktory

Výdavky na vedu, výskum a inovačnú činnosť

Výdavky na vedu a výskum (ďalej len V&V) na Slovensku v roku 2013 činili 610 876, 18 tis. eur, z toho výdaje zo štátnych a verejných zdrojov tvorili 237 616,21 tis. eur. Ako možno vidieť z Tabuľky č. 10, investície do výskumnej a vývojovej činnosti oproti roku 2006 vzrástli takmer 2,5 násobne, čo je určite i pre podnikateľský sektor pozitívnou správou. **(=>014)** (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Viacstranné štatistiky/Veda a technika)

Tab. 10 Prehľad výdavkov na V&V v SR v rokoch 2006 až 2013

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výdavky na V&V úhrnom (v mil. eur)	267,7	282,6	316,5	302,9	416,4	468,4	585,2	610,9
Výdavky zo štátnych zdrojov úhrnom (v mil. eur)	148,7	152,4	165,6	153,2	206,4	233,1	243,3	237,6
Výdavky na V&V v pomere ku HDP (v %)	0,48	0,45	0,46	0,47	0,62	0,67	0,81	0,83

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2015.

Z iného uhľa pohľadu, teda ak výdaje na V&V posúdime ako % HDP, tak tieto finančné zdroje vzrástli z 0,48 % v roku 2006 na 0,83 % v roku 2013. Pre porovnanie priemer EÚ (28 krajín) v roku 2013 tvoril 2,01 % HDP. Ak porovnáme výsledky SR s ostatnými vyspelými ekonomikami, tak naša krajina v tomto smere výrazne zaostáva. Úroveň výdavkov na V&V v roku 2011 bola napr. v Kórei 4,04 % HDP a v Japonsku 3,38 % HDP. V Európe dominovali v tejto oblasti škandinávske krajiny, kde tieto výdavky v roku 2013 tvorili vo Fínsku 3,31 % HDP a Švédsku 3,3 % HDP. (European Commission – database Eurostat, 2015, záložka Database/Tables on EU policy/Europe 2020 indicators/GERD)

SR sa však v rámci národných cieľov stratégie *Európa 2020* zaviazala, že do roku 2020 vzrastú jej investície do V&V na 1,2 % HDP. (European Commission, 2015, záložka Europe 2020/Targets) Súčasťou tohto programu je napríklad i *Digitálna agenda*, ktorá má zabezpečiť využívanie informačnej a komunikačnej technológie vo všetkých oblastiach života, zvýšiť digitálnu gramotnosť obyvateľov, zabezpečiť im prístup k vysokorýchlostnému internetu, vytvoriť jednotný digitálny trh a i. (European Commission, 2010, záložka Press Releases Database) Táto agenda môže pomôcť firmám napríklad pri zdokonaľovaní nástrojov online marketingu. (**=>015**)

Výdavky na inovačnú činnosť v podnikoch v odvetví Priemyselnej výroby v kategórii Výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov vzrástli z 39 981 tis. eur v roku 2010 na 62 031 tis. eur v roku 2012. (**=>016**) (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Viacstranné štatistiky/Veda a technika)

Vinárske a vinohradnícke technológie

Náš svet v dnešnej dobe zažíva technologický boom, pričom mnohé pokroky možno vidieť nielen v informačných a komunikačných technológiách, ale i vo fyzike, biochémií či molekulárnej biológii. (**=>017a**)

Aktuálne trendy výrazne ovplyvnili i situáciu vo vinárstve a vinohradníctve. Vinárstvo je špecifickým odvetvím priemyselnej výroby, ktoré sa snaží spojiť tra-

dičné receptúry s najprogresívnejšími a najmodernejšími technologickými postupmi. Dôraz je však vždy kladený najmä na kvalitu vína, jeho prirodzený vývoj a autenticitu. Z hľadiska pokrokových technológií sa v rámci výskumu v tomto sektore začali presadzovať molekulárna biológia a genetika viniča, ktoré slúžia napr. na odhaľovanie zhubných chorôb hroznového viniča a zlepšovanie primárnych genetických zdrojov. Pri inováciách vo vinárstve sa podobne ako v iných odvetviach preferujú tie inovačné technológie, ktoré zabezpečujú racionalizáciu výroby a tiež sú zamerané na environmentálne ciele. Okrem progresívnych enologických postupov sa zlepšujú i metódy na overovanie nedovolených techník a falšovanie vína, a to prostredníctvom analýzy aromatických látok. Významný pokrok zaznamenala i autentifikácia vína z hľadiska jeho odrôd a lokality, kde sa začína využívať metóda *headspace*, čo je „analýza prchavých látok nad hladinou vína“. V rámci SR tento výskum zastrešuje Výskumný ústav vinohradnícky a vinársky v Bratislave. (**=>O17b**) (Výskumný ústav rastlinnej výroby, 2010, záložka NPPC)

V rámci výroby vína tiež vinárstva zakupujú komplexné analyzátory, ktoré skúmajú chemické zloženie vína (napr. jeho hodnoty PH). Priestory pivníc sú tiež klimatizované kvôli zabezpečeniu optimálnej vlhkosti a často napojené na počítačové systémy. Vo všeobecnosti pri prírodnej výrobe vína však prevládajú mechanické, fyzikálne a biologické postupy nad chemickými.

Komunikačné technológie a logistika

Z hľadiska podnikateľskej činnosti môžeme pozorovať tiež veľký pokrok v logistických technológiách, či už v zásobovaní (napr. systém KANBAN) alebo v distribúcii. (**=>O18a**) Zlepšujú sa tiež dopravné technológie a podnikové informačné systémy, čo umožňuje elektronickú výmenu dát. V dnešnej dobe sa elektronicky dajú vybaviť napr. objednávky, reklamácie, poistenia i fakturácie tovaru. Podniky majú tiež vlastné weby a môžu využívať mnohé inovatívne formy online marketingu. Mení sa tiež pohľad ľudí na služby. Napríklad turisti namiesto cestovných kancelárií radšej využívajú širokú škálu online portálov, ako sú napr. Booking.com alebo Tripadvisor či viaceré zľavové portály. Všetky tieto komunikačné kanály môžu efektívne zvýšiť povedomie odberateľov o firme a ňou organizovaných spoločenských akciách. (**=>O18b**)

5. Legislatívne faktory

Legislatívna úprava malého a stredného podnikania

Podnikanie v SR je legislatívne upravené Obchodným zákonníkom, Zákonom o živnostenskom podnikaní, Občianskym zákonníkom, Zákonom o ochrane spotrebiteľa, daňovými zákonmi a mnohými ďalšími. Pre rozvoj malého a stredného podnikania (ďalej len MSP) a stimuláciu podnikateľských ambícií sú významné najmä najaktuálnejšie právne úpravy, medzi ktoré možno zaradiť napríklad Novelizáciu zákona o stimuloch pre výskum a vedu (Zákon č. 185/2009 Z. z.) prostredníctvom Zákona č. 363/2013 Z. z., na základe ktorého sa zjednodušuje proces poskytovania stimulov pre malých podnikateľov z prostriedkov štátneho rozpočtu. Ďalšou no-

vinkou je tzv. *zákon o e-Governmente* (Zákon č. 305/2013 Z. z.), ktorý ustanovil právnu úpravu spôsobu výkonu verejnej moci elektronickou cestou, čím sa znižuje administratívna náročnosť podnikania. (**=>O19**) Určitou prekážkou však môže byť napríklad Novelizácia Zákonníka práce (Zákon č. 311/2011 Z. z.) prostredníctvom *Zákona š. 361/2012 Z. z.*, na základe ktorej sa posilňuje pozícia zamestnanca voči zamestnávateľovi. (**=>T13**) V rámci tejto novelizácie sa napríklad opätovne zaviedol súbeh výpovednej lehoty a odstupného. (Slovak Business Agency, 2014, s. 77 a 189)

V rámci EÚ je podpora MSP zabezpečená prostredníctvom *Zákona o malých a stredných podnikoch* (z angl. Small Business Act), ktorý predstavuje komplexný rámec opatrení pre zabezpečenie udržateľného rastu a konkurencieschopnosti MSP na globálnom trhu a tiež vytváranie nových pracovných miest. Jeho implementácia aktuálne prebieha i v SR. Zlepšiť konkurencieschopnosť a internacionalizáciu MSP má napomôcť i európsky program *COSME*, ktorý firmám umožní prístup k dodatočnému financovaniu v čiastke 25 miliárd eur (Platné pre obdobie 2014 až 2020). (**=>O20**) (European Commission, 2014, Press releases database)

Legislatívna úprava sektoru vinárstva a vinohradníctva v SR

Z legislatívneho hľadiska bol pre sektor potravinárstva i rastlinnej výroby najkľúčovejší vstup SR do EÚ, ku ktorému prišlo 1. mája 2004. Tento významný krok znamenal implementáciu európskej legislatívy do nášho národného právneho poriadku. Vstup našej krajiny do EÚ sa významne dotkol i slovenského vinohradníctva a vinárstva. Pre tento sektor znamenal najmä vstup do vysoko konkurenčného prostredia EÚ, s ktorým sú spojené nové výzvy a príležitosť zaradiť sa medzi najlepšie vinohradnícke krajiny Európy. Spoločná poľnohospodárska politika však priniesla tiež mnohé legislatívne obmedzenia. Hovoriť možno najmä o výraznom obmedzení produkcie, výrobných kvótach, sprísnení hygienických požiadaviek, rešpektovaní prísnych zásad životného prostredia a mnohých iných. (**=>T14a**)

Spoločná organizácia trhu s vínom – legislatíva EÚ (vybrané zákony a nariadenia)

- „Nariadenie Rady (ES) č. 1234/2007 z 22. októbra 2007 o vytvorení spoločnej organizácie poľnohospodárskych trhov a o osobitných ustanoveniach pre určité poľnohospodárske výrobky“ (nazýva sa tiež ako nariadenie o jednotnej spoločnej organizácii trhov);
- „Nariadenie Komisie (ES) č. 606/2009 z 10. júla 2009, ktorým sa ustanovujú určité podrobné pravidlá uplatňovania nariadenia Rady (ES) č. 479/2008, pokiaľ ide o kategórie vinárskych výrobkov, enologické postupy a uplatniteľné obmedzenia“;
- „Nariadenie Komisie (ES) č. 607/2009 z 14. júla 2009, ktorým sa ustanovujú určité podrobné pravidlá vykonávania nariadenia Rady (ES) č. 479/2008, pokiaľ ide o chránené označenia pôvodu a zemepisné označenia, tradičné pojmy, označovanie a obchodnú úpravu určitých vinárskych výrobkov“;

- „Nariadenie Komisie (ES) č. 555/2008 z 27. júna 2008, ktorým sa ustanovujú podrobné pravidlá vykonávania nariadenia Rady (ES) č. 479/2008 o spoločnej organizácii trhu s vínom, pokiaľ ide o podporné programy, obchod s tretími krajinami, výrobný potenciál a kontroly vo vinárskom sektore v platnom znení“. (Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky, 2015, záložka Rastlinná výroba/Vinohrady a víno/Legislatíva EÚ)

Z hľadiska právnej úpravy je významná i špecifikácia vín chránených označení pôvodu (ďalej len CHOP) a chránených zemepisných označení (CHZO) upravená čl. 118s už spomínaného *Nariadenia Rady (ES) č. 1234/2007*, podľa ktorého sú názvy vín, ktoré boli chránené podľa legislatívnych predpisov ešte pred obdobím reformy v sektore vinárstva, chránené aj podľa novej platnej legislatívy. (**=>021**) Medzi špecifikované CHOP patria produkty pomenované podľa oblasti Južnoslovenská, Stredoslovenská, Nitrianska či Malokarpatská, v ktorej sa nachádza i spoločnosť KP. Certifikáciu CHOP a CHZO zabezpečuje v SR podľa Zákona č. 313/2009 Z. z. ÚKSÚP SR. (Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, 2015, záložka Rastlinná výroba/Vinohrady a víno/Špecifikácia vín chránených označení pôvodu)

Sektor vinohradníctva a vinárstva – národná legislatíva (vybrané zákony a nariadenia)

Kontrola kvality a zdravotnej neškodnosti vína je v SR v kompetenciách Štátnej veterinárnej a potravinovej správy SR. Najdôležitejším zákonom upravujúcim sektor vinárstva a vinohradníctva v SR je Zákon č. 313/2009 Z. z. o vinohradníctve a vinárstve v znení Zákona č. 198/2010 Z. z. Tento zákon upravuje napríklad podmienky pestovania viniča na registrovaných plochách vinohradov, povinnosti vinohradníkov, výkon štátnej správy a kontroly nad vinohradníctvom a vinárstvom a i. Medzi ďalšie významné legislatívne úpravy patria:

- „Zákon č. 395/2009 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 469/2003 Z. z. o označeniach pôvodu výrobkov a zemepisných označeniach výrobkov a o zmene a doplnení neskorších predpisov“;
- „Nariadenie vlády SR č. 340/2008 Z. z. o podmienkach poskytovania podpory v rámci spoločnej organizácie trhu s vínom v znení neskorších predpisov“;
- „Nariadenie vlády SR č. 349 Z. z. o podmienkach poskytovania podpory v rámci spoločnej organizácie trhu s vínom (účinné od 15. novembra 2013)“. (Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky, 2015, záložka Rastlinná výroba/Vinohrady a víno/Národná legislatíva; Meravá, 2014, s. 6)

6. Ekologické faktory

Ochrana životného prostredia firmami

V záujme zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja v našej krajine sa ochrana životného prostredia (ďalej len ŽP) stále výraznejšou mierou dostáva do popredia ľudského záujmu. (**=>022**) V súvislosti s environmentálnymi nárokmi sa tiež rapídne menia podmienky podnikania a filozofia firiem, ktorá sa začína orientovať sa

spoločenský zodpovedný biznis. V rámci ochrany ŽP možno hovoriť najmä o rastúcich úsporách energií, materiálov, surovín, o recyklácii odpadov či o využívaní ekologicky šetrnejších postupov vo všetkých odvetviach hospodárstva. Do popredia záujmu podnikov sa tiež dostáva koncept cirkulujúcej (resp. kruhovej) ekonomiky, ktorá je protikladom tradičnej lineárnej ekonomiky založenej na princípe vyrobiť – spotrebovať – zničiť. Princípy tohto kruhového hospodárstva sú založené na maximálnom využití hodnoty všetkých zdrojov vo výrobnom procese, čím sa znižuje množstvo odpadov, zvyšuje sa efektívnosť výrobných zdrojov a znižuje sa negatívny dopad na ŽP. (Urbanová, 2015, záložka Životné prostredie)

Ako možno vidieť z Tabuľky č. 11, množstvo vyprodukovaného komunálneho odpadu v SR vykazuje v posledných troch rokoch klesajúcu tendenciu. V rámci separovane zbieraných zložiek tohto odpadu možno vidieť opačný trend, čo svedčí o rastúcej miere recyklácie odpadov v našej krajine. Vnútropodnikové náklady na ochranu ŽP vzrástli v 213,8 mil. eur v roku 2005 na 271,2 mil. eur v roku 2013. Celkové investície do ochrany ŽP však vykazujú klesajúci trend a ich hodnota sa znížila z 281,3 mil. eur v roku 2005 na 201,8 mil. eur v roku 2013. (= > T15) (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2015, záložka Viacstranné štatistiky/Životné prostredie)

Tab. 11 Komunálny odpad v SR (v mil. ton) v rokoch 2006 až 2013

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Spolu	1 668,6	1 772,4	1 745,5	1 808,5	1 767,0	1 750,8	1 744,4
Separovane zbierané zložky	109,9	132,9	125,7	134,7	145,7	165,6	168,1

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2015

Ekologicky šetrné technológie

Rýchly boom technológií a orientácia podnikov na finančné zisky spôsobili v hospodárskych sektoroch mnohé environmentálne problémy. Devastujúce následky pre ekologickú rovnováhu a ŽP malo najmä konvenčné hospodárenie na pôde, ktoré sa začalo objavovať v 50. rokoch 20. storočia. Keď ručnú prácu na poliach začali nahrádzať moderné stroje a chemické prípravky. Tento fakt sa významne prejavil i vo vinohradníckom sektore, a to narušením flóry a fauny v okolitých ekosystémoch, poškodením pôdneho reliéfu, stratou odolnosti viniča voči chorobám, uniformitou vína (t. j. absencia jedinečného terroir) a i. (GALATI – Pestovanie a ochrana viniča, 2010, záložka Systémy vo vinohradníctve a vinárstve/Konvenčné vinohradníctvo a vinárstvo)

V posledných rokoch sa preto v kontexte trvalo udržateľného rozvoja začínajú presadzovať menej konvenčné a najmä environmentálne šetrnejšie technológie. (= > O23) Najvýznamnejšou z nich je tzv. **integrovaná produkcia hrozna**, ktorá si vyžaduje komplexný prístup k celej technológii pestovateľského i spracovateľského procesu hrozna vzhľadom na optimalizáciu hospodárskych a ekologických hľa-

dísk výroby. Tento prístup pramení primárne v používaní ekologicky šetrnejších postupov, v obmedzení počtu chemických prípravkov na ochranu rastlín a tiež vo výraznom obmedzení hnojenia. V SR sa tieto opatrenia presadzujú napríklad prostredníctvom pokrokového, ekologicky zameraného programu GALATI vitis. (GALATI – pestovanie a ochrana viniča, 2010, záložka Systémy vo vinohradníctve a vinárstve/Integrovaná produkcia hrozna) V rámci Programu rozvoja vidieka SR 2014 – 2020 tiež vinohradníci môžu získať v rámci operácie Integrovaná produkcia vo vinohradníctve finančnú podporu na presadzovanie kontrolovaného pestovania viniča a využívanie prostriedkov biologickej ochrany. Jedná sa o čiastku vo výške 503 eur/ha pri rodiacich vinohradoch a 387 eur/ha pri mladých vinohradoch. (Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky, 2015, záložka PRV SR 2014 – 2020)

V posledných rokoch sa stále častejšie hovorí o ekologickom vinohradníctve a vinárstve (**=>O24a**), ktoré rešpektuje systémy a cykly, v prírode, prispieva k vysokej úrovni rozmanitosti rastlinných a živočíšnych druhov, zodpovedne využíva energetické a prírodné zdroje a vyrába produkty vysokej kvality. V praxi sa jedná najmä o vylúčenie GMO (geneticky modifikované organizmy), využívanie vstupov z ekologicky zameranej výroby, prísne obmedzenie chemických syntetických hnojív a využívanie metód mechanickej výroby. Na túto problematiku nadväzuje i legislatívne zadefinovanie pojmu „*biovíno*“ (**=>O24b**), ktoré vychádza z Nariadenia Komisie (EÚ) č. 203/2012. (GALATI - Pestovanie a ochrana viniča, 2010, záložka Systémy vo vinohradníctve a vinárstve/Ekologické vinohradníctvo)

Zmena klimatických podmienok

Nielen pre sektor vinohradníctva, ale pre celé odvetvie rastlinnej výroby sú tiež možnou hrozbou meniace sa klimatické podmienky. Globálne otepľovanie sprevádzané zvyšovaním teplôt a obdobiami sucha môže vďaka klesajúcej vlhkosti znížiť úrodu vinohradov. (**=>T16**) Odlišné klimatické podmienky tiež môžu výrazne ovplyvniť kyslosť, rovnováhu cukrov či aromatický profil vína a vyžadovať si výsadbu nových odrôd vinohradov, čo môže v budúcnosti pretvoriť svetové mapy vinohradov. (ČTK, 2013, záložka Veda a technika) V súvislosti s touto problematikou si však vinohradníci napríklad na rok 2015/2016 môžu požiadať u Pôdohospodárskej platobnej agentúry o podporu na reštrukturalizáciu vinohradov. (**=>O25**) V Bratislavskom kraji sa jedná o čiastku 11 tis. eur pri zmene odrôd a 12 tis. eur pri presune vinohradov. (Pôdohospodárska platobná agentúra, 2014 s. 13-14)

Spotreba energií

V posledných rokoch je kladený dôraz na znižovanie spotreby energie a využívanie energií z obnoviteľných zdrojov. (**=>O26**) Znižuje sa predovšetkým energetická náročnosť budov, a to napr. využívaním zateplovania, úsporných spotrebičov a žiaroviek, solárnej energie či úžitkovej vody. Nižšia spotreba energií môže výrazne odbremeniť ŽP.

4.2.2 Analýza mikroprostredia

Porterov model piatich konkurenčných síl

Vyjednávacia sila dodávateľov

Kvalitu vína a vinárskych výrobkov v značnej miere ovplyvňuje úroveň tovarov a služieb dodávateľov. Firmy sa pri výbere vhodných dodávateľov rozhodujú buď na základe vlastných skúseností alebo sa riadia referenciami svojich známych. V posledných rokoch významnú úlohu zohrávajú i referencie dostupné na Internete.

Medzi najvýznamnejších dodávateľov vo vinárskom odvetví patria:

- **Dodávatelia hrozna** – Na Slovensku nemá žiadny dodávateľ hrozna monopolné postavenie, pretože sa ich tu nachádza veľký počet. (**=>O27**) Hrozno predstavuje najdôležitejší vstup do výroby vína, preto si odberatelia zakladajú najmä na jeho vysokej kvalite. Kvôli rozdielom v kvalite hroznového viniča je hrozno považované za produkt diferencovaný, preto aj prechodové náklady pri zmene dodávateľa sú pomerne vysoké. (**=>T17**) Zároveň sa jedná o jedinečný produkt, pretože na trhu neexistuje substitút, ktorý by hrozno nahradil. (**=>T18**) Keďže pre vinárov je hrozno nevyhnutný statok, cenová elasticita je nízka, čo znamená, že kupujúci nie sú citliví na zmenu jeho ceny. Medzi najväčších a zároveň najlepších dodávateľov hrozna v SR patria napr. PD Mojmírovce, PD Čachtice a iné.
- **Dodávatelia fliaš** – Fľaše, podobne ako hrozno, predstavujú diferencovaný produkt, pretože odberatelia vnímajú rozdiely v ich tvare a povrchovej úprave. Prechodové náklady pri zmene dodávateľa sú preto vysoké. (**=>T19**) Na slovenskom trhu sa nachádza veľké množstvo menších firiem zaoberajúcim sa predajom obalového skla. Najst' tu možno však i jednu veľkú spoločnosť, a to konkrétne firmu Bricol s. r. o., ktorá sa za desaťročia svojej existencie zaradila ku najväčším distribútorom obalového skla na Slovensku i v zahraničí. Jej sila spočíva v tom, že neustále rozširuje svoju ponuku fliaš, ba dokonca dokáže zabezpečiť ich povrchovú úpravu a dekorovanie podľa požiadaviek zákazníkov. Firma Bricol nemá problém s malými ani veľkými zákazkami, nakoľko dodáva tovar od jedného kusu až po kamiónové zásielky. Za pozornosť stojí i jej mimoriadne rozsiahla klientela, do ktorej patria vinárstva, pivovary, reštaurácie, medári a iní. Napriek tomu, že ide o silného dodávateľa z hľadiska rozsiahlej ponuky a vysokej úrovne služieb, nesnaží sa táto firma vytvárať tlak na ceny alebo výrazne vyjednávať s odberateľmi. Dôraz kladie skôr na vysokú kvalitu svojich výrobkov a spokojnosť zákazníkov. (Bricol s. r. o. – predaj a výroba vína, 2012, záložka O firme)
- **Dodávatelia korkov** – Pre dodávateľov korkov sú vinárske podniky veľmi dôležitým odberateľom. Na Slovensku sa nachádza minimálny počet firiem zaoberajúcich sa výrobou korkových uzáverov na víno. (**=>T20**) Monopolné postavenie má firma *Korok Jelínek, spol s r. o.*, ktorá ponúka korkové uzávery

v rôznych rozmeroch a tvaroch. Táto spoločnosť vyrába nielen prírodné korky, ale i aglomerované či sektové. (Korok Jelínek, spol s r. o. – špecialista na korok, korkové zátky, podlahy, obklady, 2015, záložka O spoločnosti) Veľa firiem odoberá korky tiež od zahraničných dodávateľov. Väčšina vinárstiev v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti nakupuje korky od francúzskej firmy *Bouchon LISS*, pre ktorú je kvalita ponúkaných výrobkov a s ňou spojená spokojnosť zákazníkov na prvom mieste. Napriek tomu, že sa jedná o lídra na dodávateľskom trhu korkov, ktorý si po dlhú dobu svojej existencie vybudoval dobré meno na trhu, jeho vyjednávací sila tkvie iba v stanovení minimálneho počtu korkov, ktorý si odberatelia musia objednať, aby bola firma vôbec ochotná uskutočniť zákazku. (Bourrassé – kvalitní korky s francouzskou tradicí, 2015, záložka O nás)

- **Dodávateľa etikiet** – Na Slovensku pôsobí veľké množstvo firiem vyrábajúcich etikety. Lídrom je však firma *PURGINA*, ktorá pôsobí na slovenskom trhu už viac ako desať rokov. Spoločnosť je obľúbená medzi odberateľmi, pretože dokáže načas a kvalitne vyhotoviť etikety podľa ich potrieb, ba dokonca je flexibilná i v riešení neštandardných zákazníckych požiadaviek. (PURGINA, 2007, záložka Úvod)
- **Dodávateľa sudov** – O dodávateľov sudov nie je na Slovensku núdza. Nachádza sa tu mnoho malých i väčších firiem zaoberajúcich sa ich výrobou. Vinárske podniky predstavujú pre daných dodávateľov tých najvýznamnejších zákazníkov. Zo slovenských spoločností je medzi vinárstvami obľúbená firma *Boswell Polonyi*. Veľa vinárstiev nakupuje sudy od francúzskej firmy *Seguin Moreau*, ktorá patrí ku svetovým lídrom v oblasti výroby sudov. Jej sudy sa vyznačujú najmä vysokým obsahom aromatických látok s primeraným podielom ušľachtilých trieslovín. Tieto sudy zdokonaľujú štruktúru a komplexnosť vín, dávajú im elegantnú a jemnú chuť a obohacujú aromatický profil vín o zaujímavé korenisté či dymové tóny. (Seguin Moreau, 2015, záložka Seguin Moreau)
- **Dodávateľa doplnkových predmetov** – Výrobcovia doplnkových predmetov, akými sú napr. darčekové obaly či kartóny na víno, majú na Slovensku veľké zastúpenie. Ich ponuka obsahuje širokú škálu produktov v rôznych vyhotoveniach, ale vyrábajú i produkty na mieru presne podľa požiadaviek zákazníkov. Obľúbenou firmou v tomto sektore je najmä spoločnosť *Duropack*.

Ohrozenie ziskov vinárskych firiem na základe vyššie uvedených faktov zo strany dodávateľov v súčasnosti nehrozí, čo znamená, že vinárstva sa nemusia obávať znižovania kvality výrobkov či zvyšovania ich cien. Ani jeden zo spomínaných dodávateľov totiž z dôvodu veľkej konkurencie nemá záujem prísť o svojich stálych obchodných partnerov alebo odlákať pozornosť potenciálnych zákazníkov vysokými cenami. Ich vyjednávací sila je teda pomerne nízka. (=028) V odvetví vinárstva sa teda jedná skôr o súperenie medzi samotnými dodávateľmi navzájom s cieľom zaujať výhodnou ponukou, extra kvalitou, primeranou cenou a pútavými novinkami či špeciálnymi službami. Vyjednávaciu silu dodávateľov znižuje i fakt, že

odberatelia majú k dispozícii dostatočne veľké množstvo informácií o ponuke dodávateľských firiem na trhu z rôznych odborných článkov, štúdií, internetových portálov o víne a mnohých ďalších informácií dostupných najmä online. (= > 029)

Vyjednávacia sila odberateľov

Požiadavky zákazníkov na kvalitu výrobkov a služieb sa v dnešnom dynamicky sa vyvíjajúcom svete neustále zvyšujú. (= > T21) Situácia na trhu vína nie je výnimkou. Aby si spoločnosť udržala svoju konkurencieschopnosť na trhu, musí venovať sektoru odberateľov dostatočne veľkú pozornosť. Odberatelia v značnej miere ovplyvňujú sortiment výroby vinárstiev, a tým aj firemné tržby a zisk. Inými slovami, odberatelia sú kľúčovým faktorom pre efektívne fungovanie každej vinárskej spoločnosti. Spotrebiteľia majú tiež k dispozícii dostatočne veľké množstvo informácií o situácii na trhu a ponuke konkurencie, a to z mnohých odborných článkov, diskusných fór, štatistík, výročných správ, portálov o víne, výsledkových listín domácich či zahraničných súťaží a mnohých ďalších zdrojov dostupných predovšetkým na Internete. (= > T22) Zákazníci taktiež pomerne citlivo reagujú na zmenu ceny. Víno má teda pomerne vysokú cenovú elasticitu dopytu. (= > T23) Pri rozhodovaní spotrebiteľov hrá podstatnú úlohu i kvalita vína. (= > O30) Vo väčšej miere, ako bude bližšie špecifikované v rámci rivality, ju rozlišujú najmä znalci a milovníci vína, ktorí sú ochotní za exkluzívnejšie vína priplatiť väčšie čiastky. U bežných odberateľov sa neraz stáva, že siahnu po lacnejšom víne za cenu nižšej kvality, no aj u tejto skupiny zákazníkov požiadavky na akosť vína neustále narastajú. V posledných rokoch čoraz viac spotrebiteľov (i na HORECA trhoch) využíva pre nákup vína služby internetových obchodov, ktoré im výrazne šetria čas. (= > O31)

Vyjednávacia sila odberateľov sa výrazne odlišuje medzi predajnými kanálmi, do ktorých vinárske podniky dodávajú svoje vína. Bližšia špecifikácia je nasledovná:

- **Veľkoobchody** – tie nakupujú rôzne druhy vína vo veľkom množstve, preto aj nimi ponúkaný sortiment vín je veľmi rozsiahly. Ich vyjednávacia sila tkvie najmä v požiadavkách na množstevné zľavy. Väčšina vinárstiev veľkoobchodníkom vopred stanovuje minimálne množstvo fliaš, ktoré musia odobrať, aby vôbec boli ochotné vybaviť ich objednávku.
- **Maloobchody** – resp. menšie obchodné reťazce a samoobsluhy majú pomerne veľkú vyjednávaciu silu. Vyžadujú od firiem rôzne poplatky, napr. za zalistovanie vín alebo za výhodnejšie umiestnenie v regáli. Ďalej si diktujú požiadavky na sortiment vína, lehoty splatnosti a dodacie podmienky. Podobne ako veľkoobchodníci i menšie obchodné reťazce vyžadujú tiež množstevné zľavy. Maloobchody tlačia na ceny a majú záujem o lacnejšie vína.
- **Vinotéky** – jedná sa väčšinou o menšie predajne špecializované na predaj vína a vinárskych produktov. Majú výrazne obmedzené predajné priestory, preto musia dôsledne zvažovať, ktoré odrody vín pre účely svojho predaja vyberú. Dôležitú úlohu zohrávajú i odberatelia, značka vína a tiež oblasť jeho pôvodu. Vinotéky kladú dôraz najmä na vysokú akosť vín, rozumnú cenu, dobré refe-

rencie zákazníkov a pôsobivý obal produktov. Aj ich vyjednávací sila je preto pomerne vysoká.

- **Gastronomické zariadenia** – jedná sa najmä o hotely a reštaurácie, ktoré ponúkajú víno prostredníctvom vínnych kariet, kde sú vína rozdelené podľa ich výrobcov a ročníkov. Ceny vín sú tu pomerne vyššie ako v maloobchodoch a veľkoobchodoch. Podstatná je pre nich kvalita a s ňou spojená spokojnosť spotrebiteľov, ktorá vo veľkej miere ovplyvňuje, či sa zákazníci opäť vrátia do ich gastronomických zariadení. Ich vyjednávací sila je menšia ako u veľkoobchodov a maloobchodov.
- **Koneční zákazníci** – tí nakupujú víno väčšinou v maloobchodných reťazcoch a vinotékach. Víno si môžu zakúpiť i cez *e-shopy* na webových stránkach vinárskych firiem alebo na stránkach rôznych distribútorov. Vyjednávací sila konečných spotrebiteľov je malá, nakoľko nenakupujú víno vo veľkom množstve, a teda nevyjednávajú množstevné zľavy.

Vyjednávací sila sa medzi jednotlivými skupinami odberateľov odlišuje a podľa vyššie uvedených faktov ju možno považovať za relatívne vysokú. (= > T24)

Hrozba substitútov

Pre milovníkov vína neexistuje na trhu žiadny výrobok, ktorý by predstavoval dokonalý substitút tohto unikátneho nápoja. Základná klasifikácia vína rozlišuje víno tiché, perlivé a šumivé. Spomedzi nich sa na Slovensku v najväčšej miere pije tiché víno. Za substitút tichého vína preto možno považovať vína šumivé a perlivé. Spotreba týchto špecifických druhov vína však nie je taká vysoká ako spotreba tichého vína, pretože sú drahšie a pijú sa skôr pri výnimočných situáciách, ako sú oslavy, výročia a svadby.

Víno sa radí medzi alkoholické nápoje, preto možno za jeho substitúty pokladať aj iné nápoje s obsahom alkoholu, a to konkrétne pivo a liehoviny. Ako možno vidieť z Tabuľky č. 12, celková spotreba alkoholických nápojov v SR sa oproti roku 2009 znížila o takmer deväť litrov na osobu a dosiahla 97,5 litrov. Výrazné zníženie spotreby spôsobil najmä pokles spotreby piva z 81,4 litrov na 71,6 litrov. Napriek tomu je spotreba piva niekoľko násobne vyššia ako spotreba vína. Pivo je širokou verejnosťou obľubované najmä kvôli jeho prijateľnému pomeru veľkého množstva a pomerne nízkej ceny. Spotreba liehovín taktiež z roka na rok klesá, od roku 2009 konkrétne o jeden liter na osobu. Príčiny zníženia spotreby piva a liehovín (= > O32) je možné nájsť nielen v ich rastúcich cenách (vysoké spotrebné dane oproti tichému vínu), ako uvádza Tabuľka 13, ale i v zdravšom životnom štýle obyvateľstva. Na druhej strane u vína možno na Slovensku napriek miernemu zvýšeniu cien pozorovať rast jeho spotreby, a to od roku 2009 o 1,4 litra na osobu. Príčinou je primárne veľké množstvo zahraničných turistov (= > O33), výborná chuť a zvyšujúca sa kvalita slovenských vín.

Tab. 12 Spotreba alkoholických nápojov v SR v období 2009 – 2013

Názov	MJ	2009	2010	2011	2012	2013
Alkoholické nápoje spolu	l	106,9	96,9	99,4	101,1	97,5
Liehoviny (40 %)	l	9,9	9,8	9,6	9,3	8,9
Víno	l	15,6	15,4	15,9	15,5	17,0
Pivo	l	81,4	71,7	73,9	76,3	71,6

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky – SLOVSTAT online, 2015.

Tab. 13 Priemerné ceny vybraných alkoholických nápojov

Názov	MJ	2009	2010	2011	2012	2013
Víno hroznové biele fľaškové	l l	2,25	2,33	2,39	2,46	2,58
Pivo (12 %) fľaškové	0,5 l	0,61	0,64	0,64	0,65	0,66
Pivo (10 %) svetlé sudové v reštauračnom stravovaní	0,5 l	0,89	0,93	0,95	0,98	1,02

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky - SLOVSTAT online, 2015.

Riziko vstupu novej konkurencie

V každom odvetví ročne pribudne niekoľko nových firiem a naopak niekoľko podnikov ukončí svoju činnosť. Ako bude možno bližšie vidieť v rámci rivality v odvetví, počet vinárov z roka na rok mierne rastie. Často však ide len o podnikateľov, ktorí chcú skúsiť šťastie a presadiť sa, no po istej dobe zistia, že to nebola tá správna cesta. Tento fakt sa tiež týka vinárov, ktorí vyrábajú enormne malé objemy vínnej produkcie, a tým nepredstavujú hrozbu pre stále firmy s dlhoročnou tradíciou.

Medzi najväčšie bariéry vstupu vo vinárskeho odvetvia, ktorým čelí potenciálna konkurencia bezpochyby patrí kapitálová náročnosť tejto sféry podnikania. Tá súvisí najmä s vysokými fixnými nákladmi spojenými so začiatkami rozbehnutia biznisu v odvetví vinárstva. Najväčšie položky tvorí obstaranie pozemku, budovy, strojov a technológií. Počiatočné náklady sa pohybujú v rádoch miliónov eur.

Ďalšou nemenej dôležitou prekážkou vstupu konkurenčných firiem je lojalita zákazníkov k určitej obchodnej značke. Tento fakt spôsobuje konkurentom vysoké náklady, pretože musia investovať nemalé peňažné prostriedky do reklamy, aby prilákali spotrebiteľov verných už rozšíreným značkám. S týmto tvrdením súvisí aj fakt, že firmy s dlhoročnou tradíciou na trhu si už vybudovali rozsiahle distribučné kanály pre dodávateľov i odberateľov, ktoré sú pre nové konkurenčné podniky často neprekonateľnou prekážkou. Pred vstupom do vinárskeho odvetvia by si firmy mali takisto uvedomiť, že sa jedná o sektor veľmi riskantný, pretože behom roka môže úrodu viniča zničiť veľké množstvo nepredvídateľných faktorov, akými sú napríklad radikálne zmeny počasia či škodcovia. Tieto negatívne udalosti môžu spôsobiť spoločnosti enormné straty. Významnou vstupnou bariérou je aj zvyšujúca sa náročnosť spotrebiteľov na kvalitu a sortiment vín.

Vstupné bariéry vinárskeho trhu sú vysoké, preto sa spoločnosti s vplyvnými značkami a dobrým menom nemusia v súčasnosti obávať vstupu novej silnej konkurencie do vinárskeho odvetvia. (**=>O35**)

Rivalita v odvetví

Vďaka mnohým inováciám a objavom v oblasti techniky a technológií sa vo veľkej miere zintenzívňuje proces pestovania viniča i výroby vína. To napomáha odvetviu vinárstva neustále sa rozvíjať a expandovať. (**=>O36**) Pre odvetvie vinárstva a vinohradníctva, ktoré patrí medzi tradičné sektory na Slovensku, je charakteristická vysoká koncentrácia vinárskych firiem. Tento fakt je markantný najmä v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti. (**=>T25**) Jedná sa nielen o malé rodinné podniky produkujúce menšie množstvo vína, ale i o väčšie vinárske firmy s enormným objemom ich produkcie.

Úspech firiem v konkurenčnom boji na trhu v značnej miere ovplyvňujú hlavne kvalita ponúkaných výrobkov a služieb, referencie zákazníkov, investície do inovácií a modernizácií, dodržovanie obchodných podmienok, vzdelanosť a výška kvalifikácie zamestnancov, ceny a i.

Ziskovosť vinárskeho odvetvia závisí predovšetkým od prírodných a klimatických podmienok, ktoré ovplyvňujú úrodu daného ročníka, a tým aj výrobu a zisky firiem. (**=>T26**) Výnosnosť podnikania v tomto sektore významne podmieňujú aj ceny vstupných materiálov, ktoré sa premietajú do finálnej ceny vína. Na Slovensku sa v priebehu posledných rokov výsledok hospodárenia vinárskeho odvetvia udržiava v ziskových hodnotách (**=>O37**), a to aj vďaka veľkému množstvu dotačných a podporných programov.

Vinárske odvetvie patrí ku kapitálovo náročným a sú pre neho charakteristické vysoké fixné náklady v podobe prenájmu priestorov i vinohradov alebo odpisov strojov. Odchod firiem z odvetvia preto nie je jednoduchý po peňažnej stránke (veľké investície). Prekážkou je i fakt, že pre mnohých vinárov sa vinárstvo stalo životným štýlom. Bariéry pre výstup podnikov z odvetvia sú preto vysoké.

Čo sa týka diferenciacie vinárskych produktov, spoločenské názory na túto problematiku sú veľmi rozdielne. Jednu skupinu spotrebiteľov tvoria milovníci vína, ktorí víno považujú za produkt diferencovaný, pretože vnímajú značné rozdiely v kvalite, chuti či aróme jednotlivých produktov na trhu a sú ochotní si za požadovanú akosť priplatiť i väčšie peňažné čiastky. Druhú skupinu tvoria odberatelia, ktorí sa vo víne príliš nevyznajú a rozlišujú iba jeho základné delenie (t. j. červené, biele a ružové). Pre túto skupinu je prvoradá cena a nie kvalita a medzi ponúkanými vínami vnímajú iba malé odlišnosti.

Ako možno vidieť z Tabuľky č. 14, počet registrovaných vinárov v rámci SR z roka na rok rastie. (**=>T28**) V roku 2010 pôsobilo na území SR 394 vinárov, zatiaľ čo ku koncu roka 2013 bolo činných už 488 výrobcov vína.

Tab. 14 Počet registrovaných vinárov v SR v období 2010 – 2013

Rok	2010	2011	2012	2013
Počet registrovaných vinárov	394	424	457	488

Zdroj: Výročné správy ÚKSÚP za roky 2010 až 2013.

Po skončení revolúcie sa veľkí výrobcovia vína snažili novovznikajúce malé vinárstva zruinovať. Tie však nabrali silu, stavili na dôraz na kvalitu a napriek tomu, že ich vína boli znateľne drahšie, ľudia ich začali postupne kupovať. Postupom času si malé firmy upevnili svoje pozície na vínnom trhu a z tohto „vínného paradoxu“ vzniklo na Slovensku osem najvýznamnejších, silno si konkurujúcich vinárstiev. Medzi tieto podniky zosobňujúce najlepšiu slovenskú kvalitu sa zaraďujú tieto vinárstva:

- **KARPATSKÁ PERLA** (Šenkvice),
- **Víno Mrva&Stanko** (Trnava),
- **Vinanza** (Vráble),
- **Víno Matyšák** (Pezinok),
- **J & J Ostrožovič** (Tokaj),
- **PAVELKA a SYN** (Pezinok),
- **VÍNO MASARYK** (Skalica),
- **ELESKO** (Modra). (Víno Mrva&Stanko – Vinárstvo roka 2013, 2015, záložka Novinky)

Sedem z nich sa nachádza v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti, ktorá je najúrodnejšou v rámci SR.

Konkurenciu vo vinárskom odvetví reprezentujú dve skupiny firiem. Na jednej strane sú to veľké vinárske spoločnosti, ktorých produkty sú na trhu vína dostupné aj v maloobchodných reťazcoch a vo veľkoobchodoch. Tieto firmy sú schopné lepšie pokryť trh, pretože majú možnosť vyrábať víno pri menších nákladoch, a teda predávať finálne produkty za nižšie ceny a vo väčších odbytových objemoch. Povedomie o ich značke je tiež vysoké, pretože sú schopní investovať podstatne viac finančných prostriedkov do reklamy a profesionálnych marketingových kampaní.

Druhú skupinu tvoria podniky, ktoré vyrábajú síce v menších kvótach, ale na druhej strane exkluzívnejšie a kvalitnejšie vína. Tieto spoločnosti dodávajú víno a doplnkové produkty v rámci HORECA segmentu trhu a zásobujú vinotéky a špecializované predajne. Medzi najväčšie konkurenčné firmy v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti možno zaradiť tri vinárstva, a to Víno Mrva&Stanko, ELESKO a Víno Matyšák. Bližšia špecifikácia faktorov konkurencie, ktoré sú významné z hľadiska posúdenia rivality v odvetví je dostupná v Tabuľke č. 15.

Tab. 15 Prehľad kľúčových faktorov konkurencie

Vinárstva	Víno Mrva&Stanko	ELESKO	Víno Matyšák
Sídlo	Trnava	Modra	Pezinok
Objem výroby/rok	400 000 fliaš	600 000 fliaš	3 000 000 fliaš
Produkty (= >T29)	- víno (biele, červené, ružové, ľadové) - sekty - destilát Hroznovica	- víno (biele, červené, ružové, ľadové) - sekty	- víno (biele, červené, ružové) - likérové vína - destilát Brandy Matyšák
Priestory mimo pivníc, kancelárií, skladov (= >T30)	- vinotéka - malý penzión - štyri degustačné miestnosti (kapacita 8 až 64 osôb)	- reštaurácia - vinotéka - ZOYA MUSEUM so zbierkou diel Andyho Warhola - penzión - tri degustačné miestnosti	- vinotéka - reštaurácia - hotel - tri degustačné miestnosti
Úspech na trhu vína	- zisk viac ako 300 ocenení na medzinárodných i domácich súťažiach - Vinárstvo roka 2010 a 2013	- patrí ku najmodernejším vinárstvám v Strednej Európe - veľké úspechy na medzinárodných výstavách	- pôsobí na trhu vína už 26 rokov - veľké úspechy na zahraničných aj domácich súťažiach - Vinárstvo roka 2014
Dostupnosť vína	- HORECA trh - vinotéky - e-shopy distribútorov	- HORECA trh - vinotéky - čerpacie stanice - e-shopy distribútorov	- sieť firemných vinoték a predajní s vínom, ktoré zásobuje - zastúpenie v sieti obchodných predajní
Vlastný internetový obchod (= >T31)	Nie	Áno	Áno

Zdroj: Údaje z Víno Mrva &Stanko – Vinárstvo roka 2013, 2015; ELESKO, 2010; Víno Matyšák, 2014.

Na základe uvedených údajov možno považovať rivalitu vo vinárskom odvetví za vysokú. (= >T32)

4.3 Vnútorne prostredie

4.3.1 Princíp kľúčových faktorov

Ludské zdroje

Úroveň personálneho managementu

Spoločnosť KP, podobne ako iné firmy, pripisuje v oblasti personálneho managementu najväčší význam práve výberu vhodných zamestnancov. (**=>S1a**) Iba zodpovedný, skúsený a motivovaný pracovník je totiž schopný zabezpečiť plynulý chod organizácie, prispieť k zvyšovaniu produktivity práce a v požadovanom čase v bezchybnej kvalite splniť zadané parametre výroby.

Nakoľko je KP pomerne malou rodinnou firmou, nemá vytvorené špeciálne personálne oddelenie. Výberový proces nových pracovných síl je v rukách majiteľov spoločnosti, ktorí o vhodnom adeptovi na požadovanú pozíciu rozhodujú na základe jeho životopisu a následného osobného pohovoru. Napriek tomu, že majitelia skúmanej spoločnosti nevyužívajú služby žiadnej externej personálnej agentúry, pri niektorých pohovoroch využívajú bohaté skúsenosti a cenné rady svojej známej, ktorá pracuje ako personálna manažérka vo väčšej účtovnej firme v Bratislave. (**=>S1b**) Dobrovoľnú pomoc spomínanej personalistky však využívajú pomerne zriedka, väčšinu pohovorov zastrešuje spolumajiteľka firmy KP, Ing. Margita Šebová.

Čo sa týka informácií o voľných pracovných pozíciách, firma nie je nútená využívať služby printových médií a rozhlasu vo forme uverejňovania inzerátov. Spoločnosť KP má vo vinárskom priemysle veľmi dobré meno, čo vedie k tomu, že mnoho ľudí firmu samo oslovuje a prejavuje záujem o budúcu spoluprácu. (**=>S2**) Potenciálni adepti väčšinou vo firme nechávajú životopisy, na základe ktorých sa im majitelia v prípade záujmu či uvoľnenia určitej pozície môžu spätne ozvať. Vlastníci spoločnosti tiež využívajú služieb internetového portálu PROFESIA, kde zverejňujú svoje ponuky voľných pracovných miest s upresňujúcimi požiadavkami.

Požiadavky na zamestnancov

Pri výbere budúcich pracovných síl sa majitelia spoločnosti KP riadia firemným organizačným rádom. V ňom sú okrem iného spísané všetky informácie týkajúce sa náplne práce v rámci jednotlivých pozícií vo firme a tiež s nimi úzko súvisiace personálne požiadavky na zamestnancov.

Na vedúcich zamestnancov jednotlivých pracovných úsekov i pracovníkov ekonomického oddelenia sú kladené pomerne vyššie nároky. Bohaté skúsenosti a prax danom odbore podnikania (aspoň tri roky) sú na týchto pozíciách nevyhnutné. Medzi primárne požiadavky patrí aj vysokoškolské vzdelanie, znalosť cudzieho jazyka na komunikačnej úrovni (angličtina a nemčina) (**=>S3a**), práca s počítačom (Ms Office), výborné organizačné a komunikačné schopnosti či samostatný a zodpovedný prístup k práci. Potenciálny zamestnanec na vedúcej pozícii by mal byť schopný uvedomelo jednať v stresových situáciách, asertívne riešiť

konflikty na pracovisku a najmä efektívne viesť a usmerňovať svojich spolupracovníkov, a tým ich stimulovať a správne motivovať pri plnení zadaných cieľov.

U zamestnancov na nižších pracovných pozíciách sú nároky majiteľov nižšie, žiaduce je najmä úplné stredoškolské vzdelanie s maturitou alebo výučný list. Angličtina na komunikačnej úrovni je jednou z podmienok prijatia, ak sa jedná o pozíciu, pri ktorej zamestnanec prichádza do styku so zahraničnými zákazníkmi či turistami. Jedná sa najmä o riadené degustácie, ochutnávky, vínne cesty či exkurzie a komunikáciu v rámci predaja produktov vo firemnej vinotéke. **(=>S3b)** Čo sa týka odbornej praxe, potenciálni zamestnanci na nižších pracovných pozíciách nemusia mať predchádzajúce pracovné skúsenosti. Musia byť však vyučení v stanovenom odbore. Zručnosti získané v predošlom zamestnaní sú však samozrejme vítané a vysoko cenené. U všetkých zamestnancov je okrem už spomínaných predpokladov nevyhnutná najmä spoľahlivosť, sústredenosť, príjemné vystupovanie voči zákazníkom a ochota sa učiť novým veciam.

Zamestnanci

V analyzovanej firme pracuje celkom 20 zamestnancov, z toho sedem žien a trinásť mužov. Ženy majú na starosti predovšetkým ekonomickú sféru pozostávajúcu z administratívnych prác, marketingu a predaja finálnych produktov. Muži naopak pôsobia najmä vo sfére výroby a na technicky zameraných pozíciách, ktoré sú tiež spojené s fyzicky náročnejšou prácou.

Nakoľko vinárstvo i vinohradníctvo je ovplyvňované zmenou ročných období, množstvo práce v jednotlivých mesiacoch je poznačené sezónnosťou, ktorá si vyžaduje flexibilitu zamestnancov. Najmä pracovníci v pivniciach sú odborne vyškolení i na vykonávanie iných funkcií, čo im umožňuje fluktuovať medzi viacerými pozíciami a bezproblémovo zvládať aj inú náplň práce. **(=>S4)** Spoločnosť sa tak môže pružne prispôbovať aktuálnemu stavu, čím je zabezpečený rytmický a plynulý chod výroby i počas náročných mesiacov.

Veková štruktúra zamestnancov je veľmi rôznorodá, a to v rozmedzí od 20 do 55 rokov. Mladší pracovníci pracujú na ochutnávkach, v pivniciach, vo vinotéke či v administratíve. So staršími zamestnancami sa možno stretnúť predovšetkým vo vinohradoch. Spoločnosť KP tiež zamestnáva päť študentov na dohodu o prevedení práce, ktorá je uzavretá na obdobie celého roka. **(=>S5)** Brigádnici vo forme spomínaných študentov sú potrební hlavne na výpomoc v kuchyni pri organizovaných akciách, oslavách či svadbách, pri usporiadaní ochutnávok čo pri špeciálnych podujatiach, ako je napr. *Deň otvorených pivníc*. Sezónnych brigádnikov, ktorí prichádzajú na obdobie kampane (t. j. obdobie zberu hrozna vo vinohradoch), čo je od augusta do novembra, je približne 20. Väčšinu z nich tvoria dlhodobo nezamestnané osoby alebo dôchodcovia z Kysúc a Oravy vo veku 40 až 60 rokov. Každý rok chodia väčšinou tí istí sezónni pracovníci, pretože sa firme KP spolupráca s nimi na základe dobrých predchádzajúcich skúseností osvedčila. Medzi brigádnikmi v rámci kampane či iných náročných období sa však vyskytujú občas i študenti a iní nezamestnaní ľudia, ktorí sú vďační i za dočasný príjem. Spoločnosť KP všetkým brigádnikom zabezpečuje dopravu, stravu aj ubytovanie na vlastné náklady. Ubytova-

cie priestory zabezpečujú majitelia spoločnosti v neďalekom penzióne v Modre. (**=>W1**)

Vzťahy medzi pracovníkmi

Vzájomné vzťahy medzi jednotlivými pracovníkmi, ale i zamestnancami a vedením sú v tejto firme symbolizované porozumením, spoluprácou, obojstranným rešpektom, priateľstvom a tímovým duchom. (**=>S6**) Významnú úlohu v tomto smere určite zohráva aj rodinné zázemie firmy. Plynulý chod spoločnosti KP doteraz nebol ohrozený žiadnym veľkým konfliktom medzi zamestnancami navzájom čo pracovníkmi a vedením.

Zamestnanci v rámci jednotlivých úsekov, ktorými sú **vinohrady, pivnice, obchod, marketing a ochutnávky**, pracujú v samostatných tímoch a ich výsledky podliehajú kontrole zodpovedného vedúceho zamestnanca na danom úseku. Každé tri mesiace prebiehajú tzv. *teambuildingové stretnutia*, ktorých sa zúčastňujú všetci firemní zamestnanci. (**=>S7**) Na týchto mítingoch sú výsledky každého segmentu prezentované už spomínanou zodpovednou vedúcou osobou, ktorá ma daný úsek na starosti. Poverená osoba v rámci každej oblasti tiež zhodnotí výsledky vykonanej práce v danom období a v prípade potreby predloží návrhy na zlepšenie.

Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov

Úroveň znalostí a zručností svojich zamestnancov sa spoločnosť KP snaží neustále zefektívňovať a zvyšovať prostredníctvom rozličných odborných školení a kurzov. (**=>S8**) Priestory pre odborné semináre či kurzy sú väčšinou zabezpečené v externých lokalitách. (**=>W2**) Jedná sa najmä o prezentačné priestory v hoteloch či prenajaté miesta v reštauráciách. Periodicita odborných školení nie je úplne pravidelná, konajú sa však viackrát do roka. Spravidla možno hovoriť o rozmedzí v dĺžke približne dva až tri mesiace.

Čo sa týka zamerania jednotlivých odborných seminárov či kurzov, pozornosť je venovaná predovšetkým nasledovným oblastiam: komunikácia so zákazníkmi, efektívna spolupráca na pracovisku, vinárstvo, vinohradníctvo, inovatívne technológie, novinky na trhu a iné. Všetcy zamestnanci sa navyše musia zúčastniť povinného školenia o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (BOZP), ktoré je predpísané zákonom.

Cieľavedomí a motivovaní zamestnanci majú tiež možnosť absolvovať *someliérsky kurz*. Ponúkaných kurzov z tejto oblasti je samozrejme viacero, zvyčajne sa však jedná o intenzívne celodenné školenia vedené špičkovým someliérom a zakončené písomnou skúškou. Úspešní absolventi na konci kurzu získajú diplom, resp. osvedčenie o jeho absolvovaní. V SR sú kurzy akreditované Ministerstvom školstva SR a organizované Asociáciou someliérov SR v spolupráci s Vinárskym inštitútom. Základná cena kurzu sa pohybuje okolo sumy 100 eur bez DPH. (Vinársky inštitút, 2013, záložka Kurzy/Kurz someliérstva)

Zamestnanci spoločnosti KP už absolvovali dva podobné kurzy, čím zdokonalili svoje vedomosti a zručnosti z oblasti someliérstva (napr. správne servírovanie

vína) i vinárskeho priemyslu (napr. história vinárstva a vinohradníctva) v SR. Someliérske certifikáty sú vysoko žiadané pri výrobe vína, pri predaji výsledného produktu a riadených degustáciách.

Spoločnosť KP navyše umožňuje svojim vedúcim pracovníkom rovnako ako i zamestnancom firemného ekonomického oddelenia (t. j. predaj, obchod, marketing) absolvovať prvotriedne *kurzy manažérskych zručností*.

Fluktuácia zamestnancov

Nakoľko sa jedná o menšiu firmu, fluktuácia pracovníkov je neporovnateľne menšia ako vo veľkých spoločnostiach. K tomuto faktu výrazne napomáhajú i dobré, lojálne a hlavne priateľské vzťahy vo firme.

Na vyšších pracovných pozíciách je fluktuácia zamestnancov iba na minimálnej úrovni. (**=>S9**) Väčšina z týchto pracovníkov je totiž v spoločnosti zamestnaná už od jej samotného založenia a dlhé roky praxe len upevnili ich vernosť k firme, jej filozofii a pravidlám. Vo vinotéke a vo výrobe je už situácia komplikovanejšia a zamestnanci na týchto nižších pozíciách sa počas histórie fungovania firmy KP oveľa častejšie obmieňali. (**=>W3**) Momentálne napríklad vo vinotéke už asi rok pracuje absolventka vinárskej školy.

Noví zamestnanci majú vždy k dispozícii dostatok času na zaškolenie a prispôbenie sa aktuálnym podmienkam v spoločnosti. Tento akt vždy prebieha pod striktným dohľadom vedúceho daného úseku, v ktorom sa novoprijatý pracovník zaúča. Fáza zaškolenia zamestnanca na vybranej pracovnej pozícii trvá spravidla jeden až štyri týždne. Prvé dni pracuje čerstvý zamestnanec spolu so svojim vedúcim, neskôr nadriadený pracovník už iba kontroluje výsledky jeho práce. Možno hovoriť o tzv. skúšobnom období, kedy má nový zamestnanec dostatočný priestor na kladenie otázok a získanie komplexných informácií o danej pracovnej pozícii. Ak je vedúci zamestnanec spokojný s prácou novoprijatého zamestnanca, stáva sa daná osoba pevnou súčasťou pracovného tímu.

Motivácia zamestnancov

K nízkej fluktuácii pracovných síl spoločnosti KP výrazne prispievajú aj mnohé motivačné stimuly, ktoré firma svojim zamestnancom ponúka či už vo forme peňažných alebo nepeňažných benefitov. (**=>S10**) Zamestnanci na každý pracovný deň dostávajú stravné lístky v hodnote 3,19 eur. Raz ročne tiež získavajú poukážky na nákup vína v hodnote 17 eur, ktoré môžu vyčerpať kedykoľvek v priebehu roka. Zamestnanci takisto každoročne v období pred Vianocami dostávajú peňažné odmeny ako dodatok k pevne stanovenej mzde. V tomto období každý pracovník získa aj kartón vína zdarma. Ak je úrodný rok a firma je zisková, najpracovitejší zamestnanci dostávajú peňažné odmeny i v priebehu roka. Ide najmä o mesiac február a potom obdobie pred začiatkom leta.

Každý stály zamestnanec spoločnosti má k dispozícii služobný mobil. Pracovníci v ekonomickej sfére dostávajú i služobné notebooky. Spoločnosť vlastní tiež viacero firemných automobilov, ktoré však nemožno využívať pre súkromné účely.

Medzi ostatné benefity patria napríklad poukážky, resp. príspevky na rozmanité menšie oddychové či zážitkové pobyty. Zamestnanci tiež pri prezentácii vína a vinárskych produktov absolvujú mnohé pracovné cesty. Príkladom je degustácia vín *Wine Snow Donovaly*, kde výrobcovia vína od Malých Karpát až po Tokaj predstavujú svoje vinárske produkty. Zamestnanci spoločnosti KP v rámci tejto akcie spájajú pracovnú cestu s predĺženým relaxačným pobytom v danom rezorte.

Pre pracovníkov firmy aj ich rodiny sú každý rok organizované mnohé športové a kultúrne akcie. Tieto spoločenské podujatia sú neoceniteľné nielen pre upevnenie tímového ducha a spolupráce medzi pracovníkmi, ale tiež pre rozvoj vzájomnej komunikácie, ktorý je významný hlavne pre nových zamestnancov.

Výroba, výskum a vývoj

Objem výroby

Spoločnosť vyprodukuje približne 400 tis. až 500 tis. litrov vína ročne. Objem výroby samozrejme závisí i od kvality úrody viniča a tiež aktuálneho ročníka. Firma však v záujme zachovania kvality a delikátnosti vína nechce kvantitu vyrobených fliaš výrazne zvyšovať. Podľa nižšie uvedených štatistických údajov (vid' Tabuľka č. 16) je možné vidieť, že objem výroby je každoročne približne rovnomerný. Výnimkou je iba rok 2014, kedy spoločnosť zaznamenala zreteľný pokles úrody kvôli nepriajným prírodným podmienkam. Tento fakt mal tak kvantitatívne následky a výroba bola nižšia v priemere o takmer 100 tis. litrov vína. (=W4)

Tab. 16 Objem výroby v spoločnosti KP v období 2011 až 2014

Rok	Objem výroby (v litroch)
2011	450 000
2012	500 000
2013	450 000
2014	350 000

Zdroj: Interné informácie získané od zamestnankyne spoločnosti KP, s.r.o.

Rozmiestnenie zdrojov

Spoločnosť KP predstavuje jeden veľký komplex o rozmeroch približne 7 tis. metrov štvorcových, v ktorom sa nachádzajú tri pivnice, dve výrobné miestnosti, fľašovňa, sklad, kancelárske priestory, vinotéka, degustačná miestnosť s kapacitou pre 60 ľudí a malá kuchyňa (varí sa v nej počas degustácií). Súčasťou areálu vinárstva je i vyhliadková veža vysoká 21 metrov, ktorá ponúka jedinečný rozhľad na vinice a krásne malokarpatské okolie. (=S11) Firma má ďalej k dispozícii vodojem, vlastnú studňu a letnú terasu dostupnú pre verejnosť. Ku zdrojom spoločnosti patria samozrejme i rozsiahle vinice.

Vinice, pivnice a fľašovňa sú bližšie špecifikované v nasledujúcich blokoch práce (t. j. A, B, C).

A) Vinice

Takmer všetko víno vyprodukované spoločnosťou KP pochádza z 50 hektárov jej vlastných viníc v úrodnej Malokarpatskej vinohradníckej oblasti. (**=>S12**) V bezprostrednom okolí firmy sa nachádza desať hektárov vysadeného viniča, ostatné vinice sú povysádzané v okruhu približne päť kilometrov od hlavného areálu firmy. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Vinárstvo/Naše vinohrady)

Najväčšia vinica nesie názov **Suchý vrch** a leží na súvislej ploche veľkej 28 hektárov. Táto vinica nachádzajúca sa v nadmorskej výške 215 metrov susedí s Martinským lesom, ktorý je chránený Naturou 2000³. Vo vinohrade Suchý vrch má firma dokonca i vlastnú meteorologickú stanicu, ktorá elektronicky skúma požadované parametre prostredia (napr. vlhkosť, množstvo zrážok, teplotu). (**=>S13**) Získané štatistické údaje o klimatických podmienkach potom slúžia pre spoľahlivejšie vyhodnotenie a doplnenie verejne dostupných prognóz počasia. Ďalšie vinice spoločnosti KP nesú názvy **Nad Polankou**, **Noviny** a **Šajby**. Nakoľko každý vinohrad je charakterizovaný rozdielnym typom pôdy a mierne inými topografickými podmienkami, aj pestované odrody hroznového viniča sa medzi viničami odlišujú. Napríklad odroda Ventlínske zelené je pestovaná iba vo viniči Noviny na hlinito-kamenistej pôde. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Vinárstvo/Naše vinohrady)

B) Pivnice

Ako už bolo vyššie spomenuté, firma KP pre účely skladovania a zrenia vína využíva viaceré pivnice (konkrétne tri) nachádzajúce sa pod budovou spoločnosti. Firma vlastní ešte jednu dvojpodlažnú pivnicu a lisovňu na spracovanie hrozna v areáli šenkvičského družstva, ktorá je vzdialená zhruba 200 metrov od hlavnej budovy. V týchto priestoroch prebieha príjem, odstrapenie a lisovanie hrozna. Rozdelenie pivníc je podmienené ich osobitými charakteristikami (viď Príloha A), ktoré sú špecifikované nasledovne:

- **Bariková pivnica** – v tomto priestore zrejú prémiové červené vína z kolekcie VARIETO a cuvée 4 ŽIVLY. Nachádza sa tu približne 130 barikových⁴ sudov, ktoré je nutné obmieňať po troch naplneniach. Firma využíva klasické bariky s objemom 225 litrov, ktoré majú pôvod v Bordeaux. Po dobu 12 až 24 mesiacov v nich zrejú pri teplote 15 °C viaceré odrody kvalitného červeného vína, akým je napr. Alibernet a Cabernet Sauvignon.

³ Natura 2000 je názvom sústavy chránených oblastí členských krajín EÚ. Jej primárnym cieľom je zachovanie prírodného dedičstva, ochrana najzácnejších voľne rastúcich rastlín a ohrozených živočíšnych druhov. Prostredníctvom ochrany týchto jedincov a vzácných biotopov sa Natura 2000 snaží o zachovanie biologickej rôznorodosti v rámci krajín EÚ a v EÚ ako celku. (Štátna ochrana prírody Slovenskej republiky, 2015, záložka Čo je Natura 2000)

⁴ *Barrique* je francúzsky názov pre dubový sud, v ktorom po určitéj dobe dozrieva víno alebo koňak. Sud môže mať rôzne objemy, veľkosť a stupeň výpalu. (viď Príloha A)

- **Hlavná pivnica** – tento podzemný komplex predstavuje srdce výroby v spoločnosti KP. Pivnica má kapacitu 400 tis. litrov a je kontrolovaná počítačovým systémom. Tento pivničný priestor je dejiskom všetkých základných operácií s vínom, ktorými sú čírenie, stabilizácia, filtrácia a scelovanie vína. Všetky tieto výrobné procesy sa súhrnne zvyknú nazývať ako „školenie vína“. Kvôli zachovaniu ovocnej chuti a sviežosti dozrieva víno v Hlavnej pivnici v anaeróbnom prostredí⁵. V tejto pivnici sú využívané najpokrokovejšie technológie, pričom víno zreje najmä v nerezových cisternách, ktoré pre zachovanie aromatickej chuti vína možno podľa potreby schladiť či naopak zahriať. Popri rozmerných cisternách sa tu nachádza aj zopár barikových sudov určených primárne na biele víno.
- **Dolná pivnica** – táto miestnosť má kapacitu 400 tis. litrov a celá sa nachádza v hĺbke šesť až sedem metrov pod zemských povrchoch. V tomto tmavom podzemnom priestore s nízkou teplotou (15 °C) a veľkou vlhkosťou (75 %) sú ideálne podmienky pre vyzrievanie červených vín. Vínnny mušt zreje vo veľkokapacitných sudoch s objemom 4,1 tis. a 11 tis. litrov. Nakoľko tieto sudy neobsahujú vnútorný výpal, nie je potrebné ich meniť tak často ako sudy barikové. Najobjemnejšie sudy sú staré približne 60 rokov a boli odkúpené pri počiatkoch firmy KP spolu s jej budovou. Čierno-červené sudy sú dokonca 80 rokov staré a v minulosti slúžili na zrenie destilátov. Najnovšie veľkokapacitné sudy boli majiteľmi spoločnosti zakúpené v roku 2010 od kvalitného talianskeho výrobcu a nesú značku Garbellotto. V priestoroch Dolnej pivnice sa nachádza i chladiaca miestnosť, v ktorej vyzrievajú **ľadové vína**. V rámci priestoru Dolnej pivnice dozrieva i **omšové víno**, ktoré vyrábajú na liturgické účely pre Spolok sv. Vojtecha. Nakoľko je spoločnosť pod prísahou, musí dodržiavať určité výrobné postupy (napr. víno nesmie prísť do styku s vodou). Na Slovensku sú iba dve vinárstvá, ktoré sú producentmi omšového vína, takže firma KP berie túto výsadu ako česť. (**=>S14**) Bližšie informácie sú dostupné v Prílohe A.

C) Fľašovňa

Víno spoločnosť fľašuje za pomoci modernej fľašovacej linky (viď Príloha A), na ktorej obsluhu je potrebných minimálne päť ľudí. Výkon linky je približne 2 500 fliaš za hodinu. Vinárstvo KP ako prvé na Slovensku začalo používať skrutkové uzávery, ktoré sa hodia najmä na uchovanie aromatickej chuti ružových a ľahkých ovocných vín. (**=>S15**) Výhodami skrutkových uzáverov sú napríklad možnosť opätovného utesnenia fľaše, neprítomnosť kazov, jednoduchší servis vína a iné. Tieto uzávery sú využívané najmä u kolekcie JAGNET a pri nealkoholickej hroznovej šťave BOBULO. Korkové uzávery sú používané na vína s väčším archivačným potenciálom.

⁵ T. j. bez prístupu kyslíka.

Technológie výroby

Vinárstvo KP využíva najmodernejšie technológie, stroje a vysoko sofistikované metódy spracovania hrozna. (**=>S16**) Spoločnosť sa sústreďí najmä na produkciu bieleho vína, pretože Malokarpatská vinohradnícka oblasť pre neho ponúka lepšie geografické i klimatické podmienky. Pomer vyprodukovaných vín je teda nasledovný: 70 % biele víno, 25 % červené víno, 5 % ružové, slamové a ľadové víno.

V rámci inovatívnych prístupov vinárstvo KP využíva napríklad *metódu kryomerácie*. Jedná sa o proces nakvasenia rmutu (t. j. pomletých odstopkovaných plodov viniča) pri nízkych teplotách. Firma je priekopníkom tejto metódy už od roku 2003. Táto pokroková metóda je využívaná primárne pri ľahkých ovocných vínach a slúži k zvýrazneniu ich arómy a sviežej chuti. Vinárstvo KP ju využíva pri odrodách bieleho vína z kolekcie JAGNET. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Vinárstvo/technológie výroby)

Pri kolekcii VARIETO, čo už sú vyzreté a plné vína s vyšším obsahom alkoholu, využíva spoločnosť *metódu surlie*. Táto technika výroby vína spočíva v dlhodobom ležaní mladého vína v sudoch s jemnými kvasinkami, ktoré majú antioxidačné účinky, čím ho obohacujú o cenné látky a tiež zabraňujú jeho starnutiu. (Kováč, 2011) Červené vína z tejto kolekcie ležia v barikových sudoch po dobu 6 až 24 mesiacov v závislosti od jedinečnosti odrody vína. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Vinárstvo/Technológie výroby)

Spomenúť možno i *metódu asambláže*, teda spojenia viacerých odrôd vín v špecifickom pomere, ktorú vinárstvo využíva pri kolekcii cuvée 4 ŽIVLY. Pre ľadové a slamové víno z kolekcie DILEMŮRE je charakteristické lisovanie celých strapcov hrozna, vďaka ktorému možno získať šetrne spracovaný mušt. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Vinárstvo/Technológie výroby)

Všetky technológie, priestory a stroje potrebné pre spracovanie hrozna a výrobu kvalitného vína má spoločnosť priamo k dispozícii a nemusí využívať služby žiadnej externej firmy. (**=>S17**) Väčšina strojov a zariadení pochádza z Talianska, pretože Taliani sú európskou špičkou v produkcii vína, majú bohaté skúsenosti i vysoko nadpriemernú kvalitu produktov a služieb. Stroje pre firmu predstavujú najväčšie investície, nakoľko ich životnosť je obmedzená a treba ich postupne obmieňať či nahrádzať modernejšími. Najväčšie investície do spomínaných mechanizmov firma KP vynaložila v roku 2014, kedy majitelia zakúpili nový lis i distribučný pás. Investovali tiež do kvalitnejších vysokozdvížných vozíkov a špeciálnych prepraviek, v ktorých sa strapce hrozna tlakom nedeformujú. Na výrobnéj linke má firma k dispozícii stroje ako sú: lisy, fľašovacia linka, kalofiltre, vinifikátory, odstrapkovače, mlynkovače, odzrnkovače a iné. Najstarší funkčný nástroj, ktorý firma vlastní, má osem rokov.

Využitie kapacít

V celej spoločnosti je zavedený jednozmenný pracovný režim, v rámci ktorého sa pracuje od 7:00 do 16:30. Vinotéka je otvorená iba cez pracovné dni v týždni, a to

v čase od 9:00 do 19:00. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Kontakt)

Obdobie kampane (t. j. august až november) je časovo veľmi náročné a vyžaduje si prácu na dve zmeny. Pracovná doba sa počas kampane často predlžuje a mnohokrát je dokonca nutné, aby zamestnanci zostali v práci aj cez noc. (**=>W5**) Nakoľko ide o fyzicky náročnú činnosť, stáli pracovníci i sezónni brigádnici sú veľmi vyťažení. Negatívnym dôsledkom ich plného nasadenia preto často býva únava.

Ak nastane situácia, že dopyt po víne je väčší, ako by bola firma pri normálnej prevádzkovej dobe schopná vyrobiť, tak sú zavedené extra zmeny cez víkend alebo sa predĺži pracovná doba zamestnancov výroby. (**=>W6**) Toto opatrenie vždy stačilo a nebolo potrebné využívať služby externých firiem.

V areáli firmy sa nachádza jeden pomerne rozľahlý priestor vo výmere približne 150 metrov štvorcových, ktorý spoločnosť vôbec nevyužíva. Aktuálne tento priestor slúži iba ako príležitostný sklad nepotrebných či nefunkčných nástrojov či predmetov. Napriek tomu, že priestor má nainštalované základné plynové rozvody a vodovodnú prípojku, nie je dostatočne prispôsobený na to, aby sa tam konali spoločenské akcie či riadené degustácie. Majitelia spoločnosti KP by ho však neskôr chceli moderne dizajnovovo upraviť a využiť pre spoločenské (napr. školenia, degustácie, svadby) či reštauračné účely. Zatiaľ však pre firmu znamená iba zbytočné náklady. (**=>W7**)

Zásoby

Firma stav vlastných zásob neustále kontroluje, čím získava komplexný prehľad o dostupných zdrojoch. Každý týždeň zodpovedný zamestnanec zhodnotí situáciu v skladoch a predkladá podrobné informácie o stave zásob majiteľom spoločnosti. (**=>S18**) Vlastníci firmy sa na základe získaných faktov potom rozhodnú o objednávkach nového tovaru a o naplnení ďalších fliaš vínom.

Zásoby sú dopĺňané spravidla vtedy, keď klesnú pod určitú, vopred stanovenú hranicu. Etikety sú napríklad objednávané približne každé dva mesiace, korky každý tretí mesiac a chemické prostriedky iba trikrát do roka. Mesačne sa objednávajú iba sklenené fľaše na víno či hroznovú šťavu. Dodanie požadovaného sortimentu výrobkov trvá spravidla jeden (napr. fľaše) až tri týždne (napr. darčkové obaly). Väčšina tovaru je zabezpečená domácimi dodávateľmi. Korky a sudy na víno sú však objednávané zo zahraničia, čo znamená aj dlhšiu dodaciu dobu (t. j. približne jeden mesiac). Spoločnosť KP preto udržiava vyššie stavy týchto artiklov, aby sa nenarušila plynulosť prevádzky a firma mohla pohotovo reagovať na objednávky od zákazníkov. Kancelárske potreby sú ako jediné nakupované v bežných obchodoch s týmto sortimentom.

Väčšina zásob vína je starostlivo uložená v špeciálnych sudoch a cisternách v pivniciach spoločnosti. Zostávajúce víno je skladované vo fľašovej podobe v sklade hotových výrobkov. Vždy je naflášovaných a pripravených na odbyt približne 5 000 fliaš. Tento objem sa však môže meniť v závislosti od stavu aktuálnych objednávok a zákaziek.

Modernizácia a inovácie

Budova KP prešla dôkladnou rekonštrukciou a modernizáciou. Prestavba bola spojená s menami viacerých slovenských architektov, medzi ktorých sa zaradili i Ľubomír Sádecký a Andrej Marcinka. O originálnom dizajne zrekonštruovaných vinárskych priestorov svedčí i nominácia budovy firmy na *cenu ARCH*, ktorú spoločnosť získala v roku 2010. (**=>S19**) (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Vinárstvo/História vinárstva)

Nakoľko kvalitné víno prezentuje nielen jedinečná chuť a aróma, ale aj exkluzívna podoba finálneho produktu vrátane jeho balenia do fliaš, majitelia Šeboví nezanedbali ani grafickú úpravu vínnych etikiet. Na tvorbu a úpravu dizajnu využívajú majitelia spoločnosti služby externého grafika, s ktorým firma dlhodobo spolupracuje a má veľmi dobré skúsenosti. Posledné zmeny dizajnu etikiet boli prevedené v roku 2012.

Spojenie modernej architektúry a umeleckého grafického dizajnu prinieslo firme ďalšie vyznamenanie, ktoré KP získala pri príležitosti výstavy vín *VINUM SUPERBUM* v roku 2010. Spoločnosť získala na tomto podujatí cenu Spolku architektov Slovenska za najlepšiu „*Corporate Identity*“ firmy. (**=>S20**) (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Vinárstvo/História vinárstva) Pre firemnú identitu (z angl. corporate identity) spoločnosti KP, teda pre komplexný vizuálny systém, prostredníctvom ktorého sa firma prezentuje a vizuálne komunikuje so zákazníkmi, je charakteristické prevedenie v dvoch variantoch. Buď sa jedná o bledé písmo/logo na tmavom pozadí alebo naopak o bledé pozadie s priesvitným písmom/logom. Prvky firemnej identity a samozrejme logo firmy možno nájsť napríklad na ich vizitkách, webovej stránke, reklamných predmetoch (t. j. perá, cezručky, obaly na víno, poháre na víno a iné), billboardoch, cenníkoch, inzerátoch a pod. Firma tiež vlastní dva služobné automobily slúžiace na rozvoz vína s reklamnými polepmi v znamení kolekcií VARIETO a JAGNET. Spoločnosť KP kladie na firemnú identitu mimoriadny dôraz, aby vytvárala pozitívny a zaujímavý obraz ich značky v pamäti svojich zákazníkov.

Spoločnosť KP sa každoročne snaží prichádzať na trh s viacerými inováciami a novinkami, ktorými sa chce odlíšiť od svojej vinárskej konkurencie. (**=>S21**) Nové druhy vín závisia najmä od kvality ročníka a úrody. Napríklad sa môže stať, že vďaka menšej cukornatosti je v niektorých rokoch sladké víno nahradené víno polosladkým. Firma často prichádza na trh i s limitovanými edíciami, napr. v spolupráci s talianskym enológom Robertom Cipressom vyrobila Cuvée A+A, ktoré vzniklo spojením dvoch odrôd ročníka 2008, a to talianskeho Aglianica a ich Alibernetu. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Produkty/Butik/Cuvée A+A) V roku 2014 majitelia Šeboví spolupracovali so šenkvičným vinárom Ing. Karolom Motykom a vyrobili nový druh červeného vína, pričom využili svoje i Motykovo hrozno. V posledných rokoch začali vyrábať exkluzívne ľadové víno, ktoré predstavuje výnimočný a netradičný výrobok na trhu. Víno má prívlastok ľadové, pretože sa hrozno k výrobe tohto vína oberá pri mínusových teplotách. Výsledný produkt má väčšiu cukornatosť než obyčajné víno a tiež výraznú arómu. Spoločnosť KP už druhý rok produkuje i stopercentnú nealkoholickú hroz-

novú šťavu BOBULO. V roku 2014 začala firma vyrábať aj hroznové želé a belgické pralinky VARIETO Alibernet, ktoré sú zatiaľ predávané len vo vinotékach.

Ochranné známky

Spoločnosť KP chráni názov firmy, jej logo aj všetky produkty a kolekcie ochrannými značkami. (**=>S22**) Tie majú platnosť po obdobie desiatich rokov a na základe žiadosti majiteľov firmy sa znova obnovujú. Medzi platné ochranné známky patria napríklad: KARPATSKÁ PERLA VARIETO, KARPATSKÁ PERLA JAGNET, KARPATSKÁ PERLA BOBULO. (Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2015, záložka Ochranné známky) Ochranné známky zabezpečuje jedna z dcér majiteľov spoločnosti, ktorá pracuje v pridruženej pracovnej sfére.

Ekológia

Firma KP vo vinohradoch i počas celého výrobného procesu využíva primárne ekologicky šetrné postupy. Environmentálne zámery firmy sa týkajú tiež hospodárenia s odpadom či energiami.

Spoločnosť KP triedi všetok odpad, pričom recykluje papier, plasty, sklo i dokonca železo. Organický odpad využívajú majitelia firmy ako kompost v záhrade či vo viniciach. (**=>S23a**) Ostatný netriedený komunálny odpad je likvidovaný v obci Šenkvice. Nakoľko sa pri výrobe vína spotrebuje príliš veľké množstvo vody, spoločnosť využíva vlastnú studňu. (**=>S23b**)

Vo všetkých viniciach dodržiava spoločnosť KP princípy integrovanej produkcie, čiže preferuje ekologické pestovanie hroznového viniča. (**=>S23c**) Firma KP sa tak snaží šetrnejším hospodárením chrániť životné prostredie i ľudské zdravie, čím pomáha k zabezpečeniu trvalo udržateľného rozvoja. Spoločnosť pri boji so škodcami využíva napríklad environmentálne šetrnú metódu mätenia samcov, ktorá je založená na zavádzaní feromónových lapačov do vinohradov. Tie slúžia k zmäteniu samcov škodcov, ktorí strácajú orientáciu a nevedia vyhľadať samičky k páreniu. Samičky tak zostávajú neplodné, nemajú ďalšie vajíčka, čím húsenice neškodia listom viniča. Pri správnej aplikácii je účinok tejto metódy takmer 100 %. (**=>S23d**) (GALATI – Pestovanie a ochrana viniča, 2010, záložka Integrovaná produkcia/Smernice pre integrovanú ochranu hrozna)

Firma spolupracuje aj s renomovaným slovenským špecialistom v oblasti ochrany viniča, RNDr. Brunom Gábelom, CSc., ktorý dlhodobo pracoval v Národnom ústave poľnohospodárskeho výskumu vo Francúzsku, kde získal bohaté skúsenosti. (**=>S23e**) Tento významný odborník kontroluje infekčné tlaky chorôb, sám vyhodnocuje situáciu vo vinohradoch a radí vinárskym firmám ako postupovať.

Spoločnosť KP je tiež súčasťou programu GALATI vitis, ktorý funguje od roku 1992 v troch európskych krajinách, a to na Slovensku, v Česku a Maďarsku. Jedná sa o ekologický projekt na prognózu chorôb viniča a riadenie jeho ochrany. V rámci GALATI vitis musia vinárske firmy spĺňať určité štandardy týkajúce sa napríklad výberu prípravkov proti škodcom či termínov postrekov. Tento program, ktorý je

tiež súčasťou integrovanej produkcie, zohľadňuje klimatické podmienky, citlivosť pôdy či špeciálne charakteristiky určitých odrôd vína. (GALATI – Pestovanie a ochrana viniča, 2010, záložka Program GALATI Vitis)

Marketing

Rozdelenie zákazníkov

Rozdelenie zákazníkov je výrazne podmienené orientáciou firmy KP na HORECA segment trhu. Bližšia definícia odberateľov je nasledovná:

- *distribútori* - firmy, ktoré predávajú vína značky KP do reštaurácií, hotelov a vinoték;
- *vinotéky*;
- *hotely, reštaurácie a bary*;
- *koncoví zákazníci* – tí si kupujú víno buď priamo vo firemnej vinotéke alebo vo vinotékach iných spoločností na Slovensku, ktorým spoločnosť KP víno dodáva. V roku 2014 začala spoločnosť dodávať dve odrody vína i na čerpacie stanice spoločnosti Slovnaft, ktoré sú na zákazku pripravované priamo pre nich.

Víno KP je pre verejnosť dostupné aj vo viacerých internetových obchodoch. Firma zatiaľ nie je prevádzkarom vlastného e-shopu. (**=>W8**), preto využíva internetové obchody svojich distribútorov, napr. *Wine-shop* alebo *Wineplanet*. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Predaj/Predajcovia)

Medzi najvýznamnejších odberateľov, s ktorými firma dlhodobo spolupracuje, patria distribútori *CORNER SK spol. s r. o.* a *KON – RAD spol. s r. o.* Obchodná spoločnosť CORNER je exkluzívnym distribútorom v segmente prémiových nápojov a potravín. Orientuje sa na produkty, ktoré patria k celosvetovej špičke v rámci gastronómie. Spolupracuje s najlepšimi hotelmi a reštauráciami v sektore HORECA, s významnými obchodnými reťazcami, vinotékami a s ďalšími podnikateľskými či súkromnými subjektmi. (Corner SK spol. s r. o. – Taste & Enjoy, 2015, záložka O nás) Spoločnosť KON – RAD pôsobí na Slovensku už od roku 1990 a vyniká najmä širokým sortimentom tovaru, ktorý ponúka (až 6 000 položiek). Spoločnosť sa zaoberá logistikou a distribúciou tovarov (od alkoholických nápojov až po potravu pre psy) na celom Slovensku, ale tiež importom a exportom tovaru do zahraničia. Firemnou filozofiou nie je výroby jednorazovo predať, ale dlhodobo predávať, čo znamená, že spoločnosť KON – RAD sa sústreďuje najmä na budovanie stálych mnohoročných vzťahov s jej obchodnými partnermi a uzatváranie obojstranne výhodných dohôd.

Na zahraničnom trhu vinárstvo KP spolupracuje najmä s Japonskom. (**=>S24**) Obchod sprostredkováva japonská firma *MISUZU Co.*, ktorá má svoju pobočku aj na Slovensku. Konateľ spoločnosti *MISUZU Slovakia s. r. o. Masaya Suzuki*, oceňuje kvalitu slovenských vín a po návšteve viacerých národných vinárstiev sa rozhodol spropagovať tieto vína (vrátane KP) i na exotickom ázijskom trhu. Produkty šiestich slovenských vinárstiev sa snaží najmä v Japonsku a Číne prezentovať pro-

stredníctvom výstav a predajných veľtrhov. Spoločnosť KP exportuje víno aj do Rakúska, Poľska, Maďarska, Švajčiarska či Belgicka.

Podiel na trhu a distribučné kanály

Nakoľko sa spoločnosť KP pri predaji finálnych produktov vyhýba veľkým obchodným reťazcom, ako sú napríklad supermarkety, jej podiel na trhu vína je veľmi nízky. Podľa informácií získaných od majiteľov firmy tvorí ich tržný podiel na Slovensku približne **jedno percento**. Na rozdiel od konkurenčných vinárstiev v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti spoločnosť zatiaľ nezasobuje ani maloobchody. (**=>W9**) Napriek tomu, že väčšina bežných spotrebiteľov nakupuje víno v supermarketoch, spoločnosť KP sa na tieto trhy nechystá expandovať ani v budúcnosti. Dôvodov pre toto rozhodnutie je viacero. Medzi hlavné argumenty patrí nízka kvalita a nedostatočná záruka bezpečného skladovania vína vo veľkých obchodných reťazcoch. Problémom sú aj nízke cenové relácie v tomto segmente trhu, vďaka ktorým by firma nebola ďalej konkurencieschopná. Vyrábať kvalitné a exkluzívne víno s tak nízkymi nákladmi by vo firme KP nebolo možné a nižšia cena by sa musela odzrkadliť aj nižšou akosťou, o čo majitelia spoločnosti nemajú záujem. Spoločnosť sa preto upriamuje na náročnejších zákazníkov a víno predáva v špecializovaných predajniach a e-shopoch, ktoré milovníci akostného vína vyhľadávajú. Aj preto, ako už bolo vyššie spomenuté, sa spoločnosť KP sústreďí na predaj v HORECA segmente (t. j. vinotéky, hotely, reštaurácie a i.). Firma v tomto sektore dosahuje **50 % podiel** na trhu a nepochybne ju možno zaradiť medzi najlepšie slovenské vinárstvá. (**=>S25**)

Akcie

Firma KP organizuje dva hlavné typy degustácií, a to riadené degustácie a degustácie vo vinotéke. (**=>S26a**) *Riadené degustácie* (viď Príloha A) sú realizované v degustačnej miestnosti s kapacitou pre zhruba 60 ľudí. Prebiehajú pod vedením someliéra, technológa alebo majiteľa firmy. Spoločnosť má tiež pripravený pre zákazníkov menu lístok zostavený známym slovenským šéfkuchárom, Lacim Hornáčkom z TV Paprika. V rámci riadených degustácií si ľudia môžu prezrieť pivnice a výrobné priestory alebo vystúpiť na firemnú rozhladňu. Riadené degustácie je vždy potrebné vopred dohodnúť či už telefonicky alebo mailom. V degustačnej miestnosti sa konajú aj menšie firemné večierky, akcie, oslavy alebo svadby. (**=>S26b**) Ďalšou možnosťou, ktorú spoločnosť ponúka, je degustácia pre malé skupiny do šesť ľudí priamo v priestoroch firemnej vinotéky, na ktorú je možné prísť v čase jej otváracích hodín. *Ochutnávky vo vinotéke* nie je nikdy potrebné objednávať dopredu. Spoločnosť má vždy vopred pripravené vína podľa aktuálnej ponuky (vždy štyri až šesť dostupných vzoriek). Vína vo vinotéke sa pravidelne obmieňajú, tak aby zákazníci mohli ochutnať i zatiaľ nepoznané odrody či ročníky.

Firma spolupracuje s vybranými hotelmi v Bratislave, ktoré klientom ponúkajú tzv. balíčky obsahujúce okrem prehliadok rôznych historických a kultúrnych pamiatok i návštevu vinárstva KP spojenú s ochutnávkami viacerých vzoriek vína.

(=>S27a) Spolu s ďalšími tromi vinárstvami je spoločnosť zapojená i do akcie s názvom „*Vínne tour*“, ktoré organizuje združenie Trnava Tourism. Hostia vždy navštívia v rámci jednej sobotnej vínnej cesty dvojicu vinárstiev v regióne Tŕnava a ich priebeh je podobný ako pri riadených degustáciách. **(=>S27b)** Spoločnosť KP tiež organizuje mnohé exkurzie pre školy, domácich i zahraničných turistov a iných milovníkov vína. Ich služby využili napríklad hokejoví skauti z New York Rangers.

Medzi tematicky orientované podujatia, na ktorých sa spoločnosť významne podieľa, patria: Deň vo vinohradoch, Za vínom do Šenkvic, Pekné víno s rozhl'adom, Otvorené pivnice sv. Urbana a iné. Akcie bývajú okrem degustácií, zaujímavých historiek o víne a prehliadok areálu spojené i s výstavami fotografií, zábavou pre deti či varením gulášu.

Reklama

Firma sa zameriava najmä na online marketing, pretože je najmenej finančne náročný. Spoločnosť bez externej pomoci spravuje svoju webovú stránku, ktorá je prehľadná a neustále aktualizovaná. **(=>S28)** V rámci reklamy využíva taktiež sociálne siete, ktorými sú *Facebook*, *Google+*, *Pinterest* a *Tripadvisor*. Printová reklama je príliš drahá, preto majitelia firmy do nej investujú iba vtedy, keď majú extra výhodnú ponuku alebo chcú promovat' nové vína. V rámci reklamy v tlači však môže verejnosť nájsť PR články v časopisoch alebo rozmanitú inzerciu. Firemné články bývajú na základe informácií majiteľky spoločnosti uverejňované napr. v magazínoch *Vinotéka*, *Epicure Jeseň* či *Hviezdy ciest*. Rozhlas a televíziu prakticky v rámci reklamnej kampane nevyužívajú, iba ak ich niekto osloví a urobí bezplatnú reportáž.

Momentálne spoločnosť vlastní dva billboardy – jeden je v Bratislave a druhý v Pezinku. Marketingové oddelenie firmy tiež spravuje vlastný *Newsletter*, prostredníctvom ktorého zasiela ľuďom novinky o vínach, organizovaných akciách či úspechoch v súťažiach. **(=>S29)** Prihlásiť sa do neho dá cez ich webovú stránku. Momentálne majú databázu s takmer 8 000 ľuďmi. Väčšinu reklamy sa spoločnosť snaží zastrešiť svojpomocne. Dcéra majiteľov napríklad vyhotovuje pre firmu potrebné fotografie, sami si tiež spravujú sociálne siete, web či tvoria jednoduchú grafiku (napr. v programe Indesign).

V rámci marketingu má však firma KP oproti ostatným top vinárstvami na slovenskom trhu ešte stále medzery. **(=>W11)** Absencia profesionálnych online reklamných kampaní či viacerých foriem mediálnej propagácie môže v budúcnosti znížiť konkurencieschopnosť spoločnosti. Ku príkladu ich najväčší rival na trhu, vinárstvo Mrva&Stanko, dokonca využíva pre propagáciu vín i Android aplikácie.

Podpora predaja

Na tematicky zameraných podujatiach, ako je napr. Deň otvorených pivníc, sú všetky vína predávané za zvýhodnené ceny. Spoločnosť KP tiež v rámci podpory predaja a rozšírenia povedomia o značke **(=>S30)** organizuje rozmanité súťaže. Príkladom je *fotografická súťaž s MINI JAGNETMI*, čo sú malé fľašky ovocného vína

s objemom 0,25 litra. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka O nás/Novinky/Cestujte a súťažte s MINI JAGNETMI)

Vo firemnej vinotéke je možné si zakúpiť darčkové poukazy na nákup vína v hodnote 50 eur alebo kupóny na ochutnávky v hodnote 200 eur. Pre špeciálne príležitosti je tiež možné kúpiť si vína v darčkových obaloch alebo v netradičných baleniach po viac kusoch. Spoločnosť v rámci jej vinotéky poskytuje viaceré zľavy na základe obratu. Ku príkladu ak niekto urobí jednorazový obrat vyšší ako 552 eur, získava zľavu sedem percent. Stáli zákazníci v rámci vinotéky tiež môžu zbierať bonusové body za nákup a po dosiahnutí stanovenej hranice obratu získať zákaznícku kartu, na základe ktorej si môžu uplatňovať vopred špecializované zľavy. Platnosť tejto karty je jeden rok. Viaceré zvýhodnenia a bonusy ponúkajú tiež pre gastro odberateľov. Komplexné informácie o zľavách pre jednotlivé skupiny zákazníkov možno nájsť v obchodných podmienkach firmy KP.

Ocenenia a účasť na veľtrhoch a výstavách

Vína spoločnosti KP už roky obsadzujú popredné miesta nielen na slovenských, ale i mnohých medzinárodných súťažiach či špecializovaných vínnych výstavách. (**=>S31**) Najvýznamnejšie medzinárodné ocenenia, ktoré firma aktuálne (v rokoch 2014 a 2015) získala, sa nachádzajú v Tabuľke č. 17.

Tab. 17 Ocenenia spoločnosti KP

Rok	Názov výstavy (súťaže)	Získané ocenenia
2015	Vinalies Internationales Paris	1 zlatá medaila, 4 strieborné medaily
	Sakura Award	diamantová trofej, 1 zlatá medaila
2014	AWC Vienna	1 zlatá medaila, 7 strieborných medailí
	Sélection mondiales des Vins Canada	2 zlaté medaily
	Concours Mondial de Bruxelles	2 zlaté medaily, 2 strieborné medaily
	Vinalies Internationales Paris	1 zlatá medaila, 1 strieborná medaila
	Sakura Award	2 zlaté medaily

Zdroj: Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014.

Na *Vinalies Internationales Paris*, čo je jedna z najprestížnejších svetových súťaží s vínom, získalo ich ľadové víno Ventlínske zelené v roku 2015 zlatú medailu a až 92 bodov, čím vytvorilo národný rekord. Na medzinárodnej súťaži *Sakura Award* boli v tom istom roku vína KP hodnotené ako najúspešnejšie a najdelikátnejšie spomedzi slovenských účastníkov. Nemenej významné sú i vysoké ocenenia z menších súťaží, ako sú napríklad: *VINOFORUM 2014* (1 zlatá medaila), *Agrovíno Nitra 2014* (šampión, 3 zlaté medaily, 3 strieborné medaily), *Vienále Topoľčianky*

2014 (2 zlaté medaily), *Výstava vín Viničné 2014* (2 zlaté medaily, 2 strieborné medaily) a mnoho ďalších. Za veľký úspech považuje firma KP aj zaradenie jej ôsmich vín medzi stovku najlepších v rámci *Národného salónu vín 2014/2015* a titul šampióna za VARIETO Cabernet Sauvignon rosé 2013. (Karpatská perla – Vinárstvo roka 2012, 2014, záložka Ocenenia)

V rámci významných veľtrhov a výstav sa pravidelne zúčastňujú majitelia spoločnosti napríklad na *Danubius Gastro*. V zahraničí absolvovali napr. medzinárodný veľtrh vína v Hong Kongu (Hong Kong International Wine Fair 2013). V aktuálnom roku 2015 sa firma KP plánuje zúčastniť slávneho veľtrhu *Prowein*, ktorý patrí medzi najdôležitejšie v Európe. (=>S32)

Organizačná úroveň

Organizačná štruktúra

Vedenie spoločnosti je v rukách jej majiteľov Šebových, pričom Ing. Šebová dohliada na ekonomickú sféru a Ing. Šebo má zodpovednosť za vinohrady a pivnice. Za každý pracovný úsek (oddelenie) v spoločnosti navyše nesie zodpovednosť jedna určená vedúca osoba. Kompletná organizačná štruktúra je teda nasledovná:

- 2 majitelia a zároveň hlavní vedúci: Šeboví;
- vinohrady: 1 vedúca osoba + 3 ďalší pracovníci;
- pivnice: 1 vedúca osoba + 4 ďalší pracovníci;
- obchod: 1 vedúca osoba + 3 ďalší pracovníci;
- marketing: 1 vedúca osoba;
- ochutnávky: 1 vedúca osoba;
- 1 vrátnik;
- 2 šoféri.

Komunikácia a kontrolný systém

Komunikáciu s obchodnými partnermi, novými zákazníkmi, ako aj vybavovanie reklamácií má na starosti obchodné oddelenie spoločnosti. Komunikáciu so zahraničím, médiami a s verejnosťou je v rukách oddelenia marketingu.

Každé víno, ktoré ponúkajú k predaju musí vlastniť špeciálny certifikát a protokol. Tie im zabezpečuje ÚKSÚP. Ak by spoločnosť pri kontrole vína zistila nejakú chybu, ako je napríklad nekvalitná etiketa, tak víno bude použité iba pri degustáciách. Víno, ktoré má chyby akosti je automaticky vyradené z predaja.

Ak odberatelia nezaplatia včas faktúry, posieľa im firma upomienky. Do spoločnosti často chodievajú aj viaceré inšpekčné kontroly, avšak ich revízie sú nepravidelné a náhodné. Vo firme sa interné záležitosti i všetky strategické rozhodnutia riešia na poradách, ktoré prebiehajú v zasadačke, kancelárii alebo v priestoroch vinotéky. (=>S33) Z týchto porád sa vždy spíše záznam, v ktorom je uvedené, aké ciele a požiadavky má konkrétny jednotliviec splniť do ďalšej porady. Na nadchá-

dzajúcej porade sa potom skontroluje, či boli uspokojivo vykonané všetky vopred zadané úlohy.

V spoločnosti možno porady rozdeliť na dva základné typy:

- *strategické porady* – týchto porád sa zúčastňujú vedúci pracovníci jednotlivých oddelení spolu s majiteľmi firmy. Ich periodicita býva zvyčajne raz do týždňa a základ agendy tvoria najmä strategické plány na ďalší týždeň, organizácia práce a ľudí v jednotlivých pracovných úsekoch.
- *organizačné porady jednotlivých úsekov* – na týchto poradách sa zúčastňujú vedúci pracovníci jednotlivých úsekov spolu so zamestnancami daných úsekov. Diskutujú sa na nich hlavne konkrétne postupy a plány v rámci stanoveného časového horizontu. Na agende je tiež zhodnotenie a kontrola predchádzajúcich úloh. Tieto porady sa konajú dvakrát do týždňa a zodpovedajú za ne vedúci úsekov.

Dotácie a finančná podpora

Spoločnosť dotácie z EÚ využívala hlavne v minulosti na financovanie rekonštrukcie jej areálu a budovy. Neskôr sa zameriavala primárne na finančnú podporu z eurofondov (viď Tabuľka č. 18) na výsadbu nových viníc, pričom zdroje z EÚ k tomuto účelu využíva doteraz. (**=>S34**) Majitelia firmy mali tiež vypracovaných viacero projektov týkajúcich sa investičnej činnosti do technologického zabezpečenia.

Tab. 18 Príklady poskytnutých dotácií z eurofondov

Rok	Názov projektu	Výška grantu (v SKK)	Typ dotácie
2006	Rekonštrukcia vinohradu Suchý vrch	3 776 000	Plán rozvoja vidieka 2004 – 2006 1. Investície do poľnohospodárskych podnikov
2006	Mechanizačné prostriedky vo vinohradoch	738 000	Plán rozvoja vidieka 2004 – 2006 1. Investície do poľnohospodárskych podnikov
2006	Investície do spracovania hrozna a výroby vína	5 424 000	Plán rozvoja vidieka 2004 – 2006 6. Zlepšenie spracovania a predajnosti poľnohospodárskych produktov

Zdroj: Datanest Aliancie Fair-Play, 2014.

Okrem dotácií z EÚ však firma získala mnoho finančných podpôr i z národných dotačných programov financovaných napr. Ministerstvom pôdohospodárstva rozvoja vidieka SR. Jednalo sa napríklad o finančné prostriedky na rekonštrukciu vinohradov, podporu intenzívneho poľnohospodárstva a modernizáciu technológií či investičnú činnosť (napr. na nové etikety).

Financie a účtovníctvo

Za finančnú stránku spoločnosti je zodpovedná spolumajiteľka, Ing. Margita Šebová. Pri vedení účtovníctva spolupracuje s externou účtovníčkou, ktorá jej chodí pomáhať do firmy.

Finančná stratégia

Finančná stratégia je úzko prepojená s poslaním a víziou spoločnosti a týka sa najmä plnenia primárnych zámerov spoločnosti, ktoré sú významné pre splnenie jej aktuálnych strategických cieľov. Medzi tieto zábery možno zaradiť najmä zlepšenie kvality výroby, pozdvihnutie image firmy, zvýšenie ochrany životného prostredia, posilnenie pozície spoločnosti na trhu vína doma i v zahraničí, zdokonaľovanie vinárskych a vinohradníckych technológií, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov a skvalitnenie ľudského kapitálu. Veľké množstvo peňažných prostriedkov preto firma investuje hlavne na nákup lepších technológií, kurzov a školení pre zamestnancov, ekologických postrekov a hnojív a i.

Finančný plán

Na začiatku každého roka má spoločnosť KP vytvorený ročný plán investícií do nových technológií, strojov a projektov. V roku 2014 mala firma naplánované investície najmä do nových mechanizmov a technológií. Tieto plány boli naplnené. V rámci objednávok sa však spoločnosť prispôsobuje skôr krátkodobjším plánom týkajúcich sa obdobia zhruba dva až tri mesiace, pre ktoré má dohodnuté zákazky. Zákazky vybavuje spoločnosť priebežne, väčšie objednávky spracúva asi dva razy do týždňa, niekedy však aj viackrát. Dodávka tovaru do zahraničia trvá dlhšie, nakoľko majitelia potrebujú vybaviť certifikáty k vínam, čo je časovo náročné. Výnimočnou situáciou sú objednávky z Ázie. Pomerne veľké objemy vína totiž firma KP vyváža do Japonska, kde majú často záujem naraz aj o 3 000 fliaš. Títo zahraniční odberatelia si však vždy rezervujú zákazky časovo na rok vopred, aby bolo zabezpečené bezproblémové vybavenie objednávky, a tým aj obojstranná spokojnosť.

Pohotovosť peňažné prostriedky

V pokladnici si spoločnosť drží iba malé množstvo hotovosti, ktoré je potrebné v špecifických situáciách, ako sú napr. dodávky objednaného tovaru na dobierku, nákup nafty do firemných automobilov, nákup nevyhnutných kancelárskych pomôcok a pod. Spoločnosť má väčšinu finančných prostriedkov uložených na bankových účtoch, teda preferuje ich bezhotovostnú formu. Peniaze uschované na ich bežných účtoch v bankách slúžia k vyplácaniu miezd zamestnancom, daní, odvodov, rôznych faktúr, poistení a i. Ich výška je regulovaná podľa aktuálnej potreby. Väčšina finančných prostriedkov, ktorými firma disponuje je však uložená na termínovaných a sporiacich účtoch, kde vynášajú úroky. (**=>S35**) Zo sporiaceho účtu môžu byť však v prípade vážnej situácie vo firme peniaze bezodkladne prevedené na bežný účet.

Výsledok hospodárenia

Z Tabuľky č. 19 možno vidieť, že výsledok hospodárenia (ďalej len VH) z bežnej činnosti po zdanení vykazuje v rokoch 2010 až 2013 pozitívny trend. Počas celého skúmaného obdobia tento finančný ukazovateľ dosahoval kladných hodnôt, teda spoločnosť bola zisková a jeho výška behom pozorovaného obdobia dokonca dvojnásobne vzrástla. (**=>S36**) U výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti možno tiež pozorovať pozitívny vývoj. V roku 2013 tento ukazovateľ dvojnásobne vzrástol oproti roku 2010. Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti vykazuje vo všetkých rokoch záporné hodnoty, čo je spôsobené najmä vysokými nákladovými úrokmi a ostatnými finančnými nákladmi.

Tab. 19 Výsledky hospodárenia

VH	2010	2011	2012	2013
VH z hospodárskej činnosti	187 051	179 561	350 987	368 698
VH z finančnej činnosti	-12 591	-13 793	-10 047	-8 780
VH z bežnej činnosti pred zdanením	174 460	165 768	340 940	359 918
Daň z príjmov z bežnej činnosti	34 665	34 524	66 799	84 795
VH z bežnej činnosti po zdanení	139 795	131 244	274 141	275 123

Zdroj: Výkazy ziskov a strát spoločnosti KP za roky 2010 – 2013.

Určovanie cien

Ceny vína závisia od jeho ročníka, aktuálnej úrody, nákladov, vynaložených financií do vinohradov a použitých technológií. Ak je zlý ročník, čo je podmienené najmä nižšou úrodou, tak rastú ceny vstupných materiálov spoločnosti. Firma je potom nútená zvýšiť ceny. Rok 2014 bol pre firmu KP mimoriadne ťažký. Kvôli neprajným prírodným podmienkam bola nedostatočná úroda hrozna a zároveň majitelia spoločnosti v tomto roku investovali veľké finančné prostriedky do nových technológií. Spoločnosť tak očakáva straty na zisku vo výške 30 %, čo následne bude viesť k zvyšovaniu cien v priebehu roka. (**=>W10**) Posledné zvýšenie cien prebehlo v roku 2012, a to o 20 centov/víno.

4.3.2 Finančná analýza

Analýza pomerových ukazovateľov

Ukazovatele likvidity

Hodnoty ukazovateľov bežnej likvidity v spoločnosti KP v období 2010 až 2013 sú zhrnuté v Tabuľke č. 20.

Tab. 20 Ukazovatele likvidity v spoločnosti KP

Rok	2010	2011	2012	2013
Bežná likvidita	0,33	0,70	1,11	1,34
Pohotová likvidita	0,11	0,21	0,46	0,54
Hotovostná likvidita	0,04	0,05	0,26	0,29

Zdroj: Údaje zo súvah spoločnosti KP za roky 2010 až 2013.

Do roku 2011 hodnoty **bežnej likvidity** neboli pre firmu príliš pozitívne, pretože obežné aktíva nestačili na financovanie krátkodobých záväzkov. Svedčí o tom hodnota ukazovateľa menšia ako 1. Od roku 2012 sa už situácia začala zlepšovať, nakoľko výška bežnej likvidity prekročila hodnotu 1, teda obežné aktíva boli väčšie ako krátkodobé záväzky. Firma teda nadobudla schopnosť financovať všetky svoje záväzky z obežných aktív. Od roku 2010 obežné aktíva rok čo rok vzrastajú a naopak krátkodobé záväzky sa zmenšili o dvojnásobok. Hodnoty bežnej likvidity sa tak dokonca blížia k optimálnym hodnotám z rozpätia 1,5 až 2,5.

Pohotová likvidita napriek pozitívnemu vývoju sprevádzanému rastom všetkých finančných ukazovateľov zostáva pod úrovňou jej optimálneho rozmedzia, ktoré sa nachádza medzi hodnotami 1 až 1,5. To znamená, že firma nebola doposiaľ schopná financovať svoje krátkodobé záväzky bez toho, aby nemusela predávať vlastné zásoby. Tento negatívny trend je dôsledkom toho, že krátkodobé cudzie zdroje v spoločnosti naďalej prevyšujú jej obežné aktíva znížené o zásoby. Problém nastáva i kvôli faktu, že zásoby spoločnosti KP tvoria pomerne veľkú časť jej obežných aktív.

V rámci **hotovostnej likvidity** možno situáciu firmy považovať za pozitívnu, nakoľko od roku 2012 sa pohybuje v optimálnom intervale hodnôt (0,2 – 0,5). Spoločnosti teda nehrozia v prípade nutnosti úhrady záväzku žiadne markantné problémy. Možno skonštatovať, že firma efektívne využíva svoje finančné prostriedky.

Všetky ukazovatele likvidity v skúmanom období vykazujú rastúci trend. (**=>S37a**) Spoločnosť sa teda snaží zlepšovať svoju platobnú schopnosť, čo znamená, že sa snaží včas uhrádzať svoje záväzky. Iba hodnoty pohotovostnej likvidity zostávajú naďalej nízke a neuspokojivé. (**=>W12**)

Ukazovatele rentability

Hodnoty vybraných ukazovateľov rentability v spoločnosti KP v období 2010 až 2013 sú zhrnuté v Tabuľke č. 21.

Tab. 21 Ukazovatele rentability v spoločnosti KP

Rok	2010	2011	2012	2013
ROA (v %)	3,83	3,90	7,86	8,12
ROE (v %)	32,56	5,05	9,55	8,74
ROS (v %)	10,35	8,76	17,91	20,37

Zdroj: Údaje zo súvah a výkazov ziskov a strát spoločnosti KP za roky 2010 až 2013.

Rentabilita celkových aktív (ROA) je pre firmu veľmi významný ukazovateľ, pretože podáva informácie o zhodnotení celkových aktív spoločnosti. Nakoľko bol v čitateli použitej rovnice využitý EBIT, ukazovateľ skúma výnosnosť firmy bez vplyvu zdanenia a zadĺženia.

V celom sledovanom období vykazuje daný indikátor rastúci trend. Najväčší nárast možno vidieť v roku 2012, kedy hodnoty tohto ukazovateľa vzrástli oproti roku 2011 až o 50 %. Príčinou nárastu EBIT bolo zvyšovanie objemu tržieb z predaja tovaru i z predaja vlastných výrobkov a služieb, zvyšovanie obchodnej marže vďaka zníženiu nákladov na obstaranie predaného tovaru, zníženie výrobnéj spotreby (t. j. materiálu, energie, ostatných neskladovateľných dodávok) a zníženie daní a poplatkov (Účtovná skupina 53). Mierny pokles zaznamenali celkové aktíva, a to najmä pohľadávky a dlhodobý hmotný majetok. Celkovo sa od roku 2010 hodnoty ukazovateľa ROA zvýšili viac ako dvojnásobne. Najvyššiu hodnotu dosiahol v roku 2013, keď z jedného eura aktív spoločnosť vygenerovala 0,0812 eur zisku pred zdanením a aplikáciou nákladových úrokov. Hodnoty ukazovateľa sú pre firmu KP priaznivé a možno skonštatovať, že podnik vie efektívne využívať svoju majetkovú štruktúru.

Rentabilita tržieb (ROS) tvorí jadro efektívnosti spoločnosti. Nakoľko bol využitý v čitateli použitej rovnice EAT, tak možno hovoriť, že tento indikátor vyjadruje ziskovú maržu.

V rámci skúmaného obdobia možno pozorovať podobne ako u ROA rastúci trend. Mierny pokles nastal iba v roku 2011 z dôvodu poklesu obchodnej marže, nárastu výrobnéj spotreby, zvýšenia nákladových úrokov a následného celkového zníženia EAT. V tomto roku dosahovala ROS najnižších hodnôt, keď na jedno euro tržieb pripadalo 0,0876 eur čistého zisku.

Prudký nárast medzi rokmi 2011 až 2012 je spôsobený výrazným znížením výrobnéj spotreby, úrovne odpisov i opravných položiek k dlhodobému nehmotnému a dlhodobému hmotnému majetku. K tomuto výraznému prírastku prispelo i zníženie nákladových úrokov, čo následne viedlo k zníženiu straty z finančnej činnosti. Vďaka spomínaným javom vzrástla vo veľkej miere hodnota EAT. Najvyšších hodnôt u ROS dosahuje spoločnosť v roku 2013, kedy na jedno euro tržieb pripadalo 0,2037 eur čistého zisku. V porovnaní s rokom 2010 hodnota tohto finančného ukazovateľa stúpila dvojnásobne, teda možno skonštatovať, že hodnoty ukazovateľa sa vyvíjajú priaznivo.

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) je významná nielen pre majiteľov spoločnosti, ale i pre ďalších možných investorov, pretože meria výnosnosť kapitálu,

ktorý do podniku vložili. Jej hodnota v spoločnosti neustále fluktuuje. V roku 2010 dosahovala ROE až 32 %, nakoľko hodnoty vlastného kapitálu boli omnoho menšie, ako sú v súčasnosti. Zatiaľ čo v roku 2010 tvoril vlastný kapitál 429,8 tis. eur, v roku 2013 jeho výška vzrástla až na 3,1 mil. eur. Hodnota vlastného kapitálu sa zväčšila najmä kvôli zvýšeniu účtu 413 (t. j. Ostatné kapitálové fondy) o čiastku v hodnote 2,4 mil. eur. Od roku 2011 sa udržiava ROE v rozpätí od 5 % do 10 %, teda jej výsledky sú pre firmu KP taktiež priaznivé. V roku 2013 prinieslo jedno euro vlastného kapitálu čistý zisk v hodnote 0,0874 eur. Hodnoty ukazovateľov rentability v skúmanom období 2010 až 2013 sú pozitívne a firma úspešne zhodnocuje jej vložené finančné prostriedky. (=>S37b)

Ukazovatele zadlženosti

Hodnoty najvýznamnejších finančných ukazovateľov zadlženosti v spoločnosti KP v období 2010 až 2013 sú zosumarizované v Tabuľke č. 22.

Tab. 22 Ukazovatele zadlženosti v spoločnosti KP

Rok	2010	2011	2012	2013
Celková zadlženosť (v %)	91,10	42,95	35,11	29,90
Miera samofinancovania (v %)	8,90	57,06	64,86	70,10
Zadlženosť vlastného kapitálu	10,27	0,7527	0,5414	0,4265
Úrokové krytie	17,01	14,94	49,95	74,39

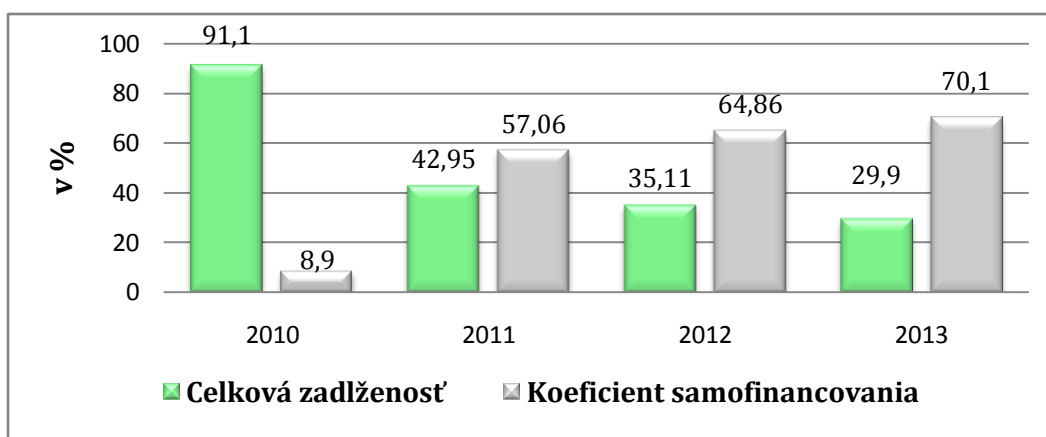
Zdroj: Údaje zo súvah a výkazov ziskov a strát spoločnosti KP v rokoch 2010 až 2013.

Ako možno vidieť z hodnôt ukazovateľa **celkovej zadlženosti**, od roku 2010 zadlženosť podniku rapídne klesla, a to až niekoľkonásobne. Väčšia hodnota tohto finančného ukazovateľa značí vyššie riziko pre veriteľov. Najhoršiu zadlženosť mala firma v roku 2010, a to až 91,10 %, čo znamená, že jej činnosť bola z väčšej časti financovaná z cudzích zdrojov. Naopak najnižšiu zadlženosť dosiahla spoločnosť KP v roku 2013, a to približne 30 %. V rokoch 2011 až 2013 sa hodnoty tohto ukazovateľa nachádzajú v optimálnom rozmedzí zadlženosti, ktoré sa nachádza medzi hodnotami 30 % až 60 %. Firma teda využíva na financovanie podniku cudzie zdroje pomerne málo.

Činnosť spoločnosti KP začala byť teda v posledných skúmaných rokoch financovaná z vlastných zdrojov, o čom svedčia i hodnoty **koeficientu samofinancovania**. Za skúmané obdobie tento ukazovateľ vykazuje rastúci trend, teda možno hovoriť o jeho pozitívnom vývoji. Na základe tohto faktu sa zväčšila i ochrana veriteľov spoločnosti. Najvyššiu hodnotu dosahuje indikátor v roku 2013, a to až 70 %. Firma má teda dostatok vlastného kapitálu na pokrytie svojich potrieb a nie je závislá od dlhov.

Ukazovateľ celkovej zadlženosti je porovnaný s koeficientom samofinancovania na grafe na Obrázku č. 7. Na tomto grafe je možno názorne vidieť výrazný pokles hodnôt ukazovateľa celkovej zadlženosti v spoločnosti KP a naopak markant-

ný nárast hodnôt koeficientu samofinancovania. Hodnoty v danom grafe sú zaokrúhlené, preto presne netvorí požadovaný súčet 100 %.



Obr. 7 Porovnanie celkovej zadlženosti a koeficientu samofinancovania

Zdroj: Údaje sú čerpané zo súvah a výkazov ziskov a strát spoločnosti KP v období 2010 až 2013.

Ukazovateľ **úrokového krytia** znázorňuje schopnosť firmy splácať úvery. Vyjadruje o koľko zisk pre zdanením a úrokmi prevyšuje nákladové úroky. Vo všetkých sledovaných rokoch bola jeho hodnota vyššia ako optimálna hodnota 5, ktorá je uvedená v odbornej literatúre. Vývoj tohto ukazovateľa je priaznivý, pretože od roku 2010 prišlo až ku trojnásobnému nárastu jeho hodnoty. V roku 2013 hodnota EBIT prevyšuje hodnotu nákladových úrokov až 75-krát. Dôvodom je nárast EBIT a inverzne pokles hodnoty nákladových úrokov.

Zadlženosť vlastného kapitálu sa v sledovanom období výrazne zmenšila, čo potvrdzuje, že spoločnosť KP je viac financovaná z vlastných zdrojov. Najvyššiu hodnotu dosiahla zadlženosť vlastného kapitálu v roku 2010, a to 10,27 a naopak jej najnižšiu hodnotu možno pozorovať v roku 2013, a to 0,46. Podmienka, že spoločnosť má využívať cudzie zdroje v menšom objeme ako zdroje vlastné je tak splnená, čiže aj tento ukazovateľ vykazuje pozitívne hodnoty. Možno teda skonštatovať, že firma KP sa snaží optimalizovať svoju kapitálovú štruktúru.

Rovnako ako ukazovatele rentability aj ukazovatele zadlženosti vykazujú priaznivé hodnoty a možno ich považovať za vyhovujúce. Zadlženosť sa nachádza v optimálnom rozmedzí, teda skúmanej firme nehrozí riziko nepriaznivej finančnej situácie. (=>S37c)

4.4 SWOT analýza

4.4.1 Identifikácia faktorov prostredia

Identifikované faktory vonkajšieho prostredia, resp. hrozby a príležitosti sú uvedené v Tabuľke č. 23. Identifikované faktory vnútorného prostredia, resp. silné a slabé stránky spoločnosti KP sú zosumarizované v Tabuľke č. 24.

Tab. 23 Hrozby a príležitosti pre spoločnosť KP

HROZBY	PRÍLEŽITOSTI
T1 Stagnácia v oblasti vymožitelnosti práva	O1 Stabilná vláda
T2 Hrozba rusko-ukrajinského konfliktu	O2 Členstvo v EÚ + prijatie eura (väčšie exportné možnosti, transfer technológií a know how)
T3 Členstvo v EÚ (dovoz lacných výrobkov)	O3 Colné suspenzie v rámci SCP EÚ
T4 Vysoká sadzba DPPO	O4 Nulová sadzba spotrebnej dane tichého vína
T5 Zmeny v odpisovaní majetku	O5 Možnosť získania viacerých foriem dotácií
T6 Vysoká sadzba DPH – súvis s rastom v roku 2011	O6 Pokračujúca expanzia SR na základe zvyšujúceho tempa rastu HDP
T7 Pokles nezamestnanosti – menej potenciálnych pracovných síl	O7 Nízka inflácia
T8 Rast reálnych miezd – vyššie náklady pre firmy	O8 Rast reálnych miezd – nižšia fluktuácia zamestnancov (motivačný stimul)
T9 (a + b) Nárast importu nápojov a liehovín a pokles exportu týchto komodít	O9 Rast súkromnej spotreby obyvateľstva
T10 Očakávané starnutie populácie	O10 Rast obyvateľstva (i v Bratislavskom kraji)
T11 Rast nákladov práce	O11 Rast vzdelanosti obyvateľstva
T12 Nízka životná úroveň v SR	O12 Veľké výdavky domácností na potraviny (nápoje)
T13 Novelizácia Zákonníka práce – posilnená pozícia zamestnanca voči zamestnávateľovi	O13 Orientácia ľudí na zdravý životný štýl (lekári odporúčajú pohár vína denne)
T14 Komplikovaná legislatíva v potravinárstve	O14 Rastúce investície na V&V
T15 Pokles investícií do ochrany ŽP	O15 Stratégia 2020
T16 Zmena klimatických podmienok (sucho)	O16 Rast výdavkov do inovácií v oblasti Výroby potravín, nápojov a tabakových výrobkov
T17 Vysoké prechodové náklady pri zmene dodávateľa hrozna	O17 (a + b) Technologický boom (i vo vinárstve)
T18 Neexistencia substitútu hrozna	O18 (a + b) Pokrok v logistike, marketingu a službách
T19 Vysoké prechodové náklady pri zmene dodávateľa fliaš	O19 Zákon o e-Governmente
T20 Malý počet firiem vyrábajúcich korky	O20 Posilnenie MSP – program COSME, SBA
T21 Zvyšovanie požiadaviek odberateľov vína	O21 Ochrana vín CHOP a CHZO
T22 Vysoká informovanosť odberateľov vína	O22 Rast záujmu o ochranu ŽP
T23 Vysoká cenová elasticita dopytu po víne	O23 Rozširovanie environmentálne šetrného hospodárenia
T24 Vysoká vyjednávací sila odberateľov vína	O24 (a + b) Rozvoj ekologického vinohradníctva a vinárstva + legislatívne zariadenie biovína
T25 Vysoká koncentrácia vinárskych firiem v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti	O25 Možnosť získať podporu od PPA na reštrukturalizáciu vinohradov
T26 Závislosť ziskovosti odvetvia od prírodných a klimatických podmienok	O26 Zníženie spotreby energií (nižšie náklady)
T27 Vysoké bariéry výstupu z odvetvia vinárstva	O27 Veľký počet dodávateľov hrozna
T28 Rast počtu registrovaných vinárov v SR	O28 Nízka vyjednávací sila dodávateľov
T29 Širšia ponuka produktov konkurencie	O29 Veľké množstvo informácií o dodávateľoch
T30 Viac priestorov pre spoločenské akcie, ako i reštaurácie a penzión u konkurenčných firiem	O30 Dôraz odberateľov na vysokú kvalitu vína
T31 Vlastný e-shop u konkurenčných firiem	O31 Rozširovanie nákupov vína cez e-shopy
T32 Vysoká rivalita v odvetví vinárstva v rámci SR	O32 Zníženie spotreby piva a liehovín
	O33 Rast spotreby vína
	O34 Malé ohrozenie zo strany substitútov
	O35 Malé riziko vstupu novej konkurencie
	O36 Expanzia vinárstva v SR v posledných rokoch
	O37 Ziskový VH vinárskeho odvetvia

Zdroj: Údaje z analýzy vonkajšieho prostredia spoločnosti KP.

Tab. 24 Silné a slabé stránky spoločnosti KP

SLABÉ STRÁNKY	SILNÉ STRÁNKY
W1 Náklady spojené s ubytovaním brigádnikov mimo sídla spoločnosti (i nafta)	S1 (a + b) Dôraz na personálny výber zamestnancov (kvalitný personál)
W2 Využívanie externých lokalít pre školenia a kurzy (absencia vlastných priestorov)	S2 Dobré meno firmy a s ním spojená príťažlivosť pre budúcich potenciálnych pracovníkov
W3 Vyššia fluktuácia pracovníkov na nižších pozíciách	S3 (a + b) Znalosť cudzieho jazyka u zamestnancov
W4 Významne nižší objem výroby v poslednom roku 2014 (pokles až o 100 tis. litrov)	S4 Spôsobilosť zamestnancov na viaceré odborné pozície vo firme
W5 Mnohé pracovné nadčasy počas kampane (únava zamestnancov)	S5 Zamestnávanie brigádnikov
W6 Extra zmeny cez víkend alebo predĺžená pracovná doba pri väčšom dopyte po víne	S6 Priateľské vzťahy vo firme
W7 Nevyužitý priestor vo firme (150 m ²)	S7 Teambuildingové stretnutia
W8 Absencia vlastného e-shopu	S8 Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov
W9 Malý podiel na trhu s vínom – 1 % (spoločnosť nemá zastúpenie v maloobchodoch ani v supermarketoch)	S9 Nízka fluktuácia pracovníkov na vyšších pozíciách
W10 Plánované zvyšovanie cien v roku 2015	S10 Mnohé motivačné stimuly
W11 Medzery v marketingu	S11 Atrakcia pre zákazníkov – rozhl'adňa
W12 Nepostačujúca pohotovosť likvidita	S12 Vlastné vinohrady
	S13 Vlastná meteorologická stanica
	S14 Produkcia omšového vína
	S15 Používanie skrutkových uzáverov na víno
	S16 Využívanie najmodernejších technológií, strojov a metód na spracovanie vína
	S17 Súkromné vlastníctvo všetkých technológií, strojov a priestorov
	S18 Prehľad majiteľov o stave zásob
	S19 Moderne zrekonštruovaná budova
	S20 Corporate Identity firmy
	S21 Neustála inovačná činnosť
	S22 Používanie ochranných známk
	S23 (a + b + c + d + e) Ekologické zameranie firmy
	S24 Spolupráca s ázijskými krajinami
	S25 Silné zastúpenie v HORECA segmente
	S26 (a + b) Organizovanie spoločenských akcií – degustácií, večierkov osláv, svadiieb
	S27 (a + b) Spolupráca s vybranými hotelmi v BA + účasť na vinárskych akciách
	S28 Kvalitná webová stránka
	S29 Spravovanie Newsletteru
	S30 Rozličné formy podpory predaja
	S31 Veľký úspech na súťažiach a výstavách
	S32 Účasť na slávných veľ'trhoch
	S33 Pravidelné porady
	S34 Využívanie dotácií z EÚ
	S35 Udržovanie finančných prostriedkov na terminovanom a sporiacom účte (výnosové úroky)
	S36 Kladný VH – neustály rast zisku
	S37 (a + b + c) Priaznivá finančná situácia vo firme

Zdroj: Údaje z analýzy vnútorného prostredia spoločnosti KP.

4.4.2 Hodnotenie faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia a SWOT matica

Tab. 25 SWOT matica

MATICA SWOT	Silné stránky 1. Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov 2. Využívanie najmodernejších technológií a metód vo výrobe 3. Neustála inovačná činnosť 4. Spolupráca s Japonskom 5. Silné zastúpenie v HORECA 6. Organizovanie spoločenských akcií 7. Kvalitná webová stránka 8. Rozmanitosť podpory predaja 9. Veľký úspech na súťažiach 10. Využívanie dotácií z EÚ 11. Kladný VH – rast zisku 12. Priaznivá finančná situácia	Slabé stránky 1. Významne nižší objem výroby v poslednom roku 2. Mnohé pracovné nadčasy počas kampane (únava zamestnancov) 3. Nevyužitý priestor vo firme 4. Absencia vlastného e-shopu 5. Malý podiel na trhu s vínom – 1 % (nemá zastúpenie v maloobchodoch ani v supermarketoch) 6. Medzery v marketingu 7. Nepostačujúca pohotovosť likvidita
Príležitosti A Možnosť získania dotácií B Technologický boom C Pokrok v logistike a marketingu D Posilnenie MSP E Nízka vyjednávací sila dodávateľov F Množstvo informácií o dodávateľoch G Dôraz odberateľov na vysokú kvalitu H Rast spotreby vína I Malé ohrozenie zo strany substitútov J Malé riziko vstupu novej konkurencie K Expanzia vinárstva v SR L Ziskový VH vinárstva	4 + 9 + A + G Expanzia na trhy tretích krajín (Čína, Hong Kong, USA)	5 + 6 + B + C + H Tvorba online marketingovej kampane
Hrozby A Nárast importu a pokles exportu nápojov a liehovín B Zmena klimatických podmienok C Zvyšovanie požiadaviek odberateľov vína D Vysoká informovanosť odberateľov vína E Vysoká cenová elasticita dopytu po víne F Vysoká vyjednávací sila odberateľov vína G Vysoká koncentrácia vinárskych firiem v Malokarpatskej oblasti H Závislosť ziskovosti odvetvia od klimatických a prírodných podmienok I Široká ponuka produktov konkurencie J Viac priestorov pre spoločenské akcie u konkurencie - i reštaurácia, penzión K Vlastný e-shop u konkurencie L Vysoká rivalita v odvetví vinárstva	7 + 12 + D + K + L Nový distribučný kanál e-shop	3 + I + J Vybudovanie vlastnej reštaurácie, v rámci ktorej budú prebiehať aj spoločenské akcie

Zdroj: Spracovanie na základe údajov z matíc párového zrovnávania.

K účelu zostavenia SWOT matice (viď Tabuľka č. 25) sú využité najvýznamnejšie faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktorých dôležitosť bola ešte pred implementáciou do SWOT matice určená prostredníctvom matíc párového zrovnávania.

Matice párového zrovnávania, ktoré slúžia k hodnoteniu činiteľov prostredia spoločnosti KP, sú dostupné v Prílohách C, D, E a F. V rámci tejto komparatívnej metódy sú jednotlivým identifikovaným faktorom ich porovnávaním vo dvojiciach najskôr pridelené váhy, čím je následne možné určiť tie najvplyvnejšie z nich. Najvýznamnejšie činitele prostredia sú neskôr vybrané do SWOT matice pre účel návrhu stratégií. Z faktorov vnútorného prostredia identifikovaných použitím Princípu kľúčových faktorov a Finančnej analýzy je zvolených dvanásť silných a sedem slabých stránok. Z činiteľov vnútorného prostredia identifikovaných prostredníctvom PESTLE analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl je vybraných do SWOT matice dvanásť hrozieb a dvanásť príležitostí.

SWOT matica slúži k agregovaniu a zhodnoteniu najkľúčovejších faktorov prostredia spoločnosti KP. Záverom tejto analytickej metódy sú štyri hlavné stratégie, ktoré môžu byť rozhodujúce pre budúce smerovanie skúmanej spoločnosti, a to:

- *expansion na trhy tretích krajín* (Čína, Hong Kong, USA) (stratégia SO),
- *tvorba online marketingovej kampane* (stratégia WO),
- *vybudovanie vlastnej reštaurácie* (stratégia WT),
- *vybudovanie nového distribučného kanálu – e-shopu* (stratégia ST).

4.4.3 Stratégie

1. Expanzia na trhy tretích krajín

Prvou navrhovanou stratégiou je **rozšírenie odbytu vín spoločnosti KP na trhy tretích krajín** (mimo krajiny EÚ). Tento návrh vychádza z jednej zo silných stránok firmy, ktorou je úspešná spolupráca s Japonskom. Spoločnosť by sa orientovala zo začiatku na ázijský trh, a to konkrétne na Čínu a Hong Kong (prípadne ďalšie ázijské tigre). Výrazným pozitívom pre firmu KP v rámci tejto stratégie je úspech jej vín na celosvetových súťažiach. Na japonskej medzinárodnej vinárskej súťaži Sakura Award 2015 získali vína spoločnosti KP zlaté medaily i diamantovú trofej, čo výrazne pomohlo k zvýšeniu povedomia o ich značke na ázijskom trhu. Ďalšou cieľovou lokalitou v rámci budúcej exportnej stratégie sú Spojené štáty americké (ďalej len USA). Do USA vína vyváža slovenská firma Víno Dios, ktorá sídli v blízkej dedine Horné Orešany a je prvým slovenským vinárstvom, ktoré exportuje na tento zaatlantický zahraničný trh. Na základe informácií spomínanej firmy majú slovenské vína v USA veľký potenciál. (Nemec, 2015, záložka Víno) Pre úspech tejto stratégie však spoločnosť KP musí počítať s dlhodobým časovým horizontom, trepezlivosťou i viacerými byrokratickými prekážkami.

Cieľom tejto stratégie je zvýšiť predajnosť produktov spoločnosti KP na zahraničnom trhu s vínom, zlepšiť jej konkurencieschopnosť a povedomie o značke a výnimočnej kvalite vín, čo by tiež v budúcnosti mohlo prispieť k zvýšeniu exportného potenciálu Slovenska v tejto oblasti.

Dôležitým predpokladom pre úspech tejto stratégie je intenzívna propagácia na vybraných trhoch tretích krajín. K tomuto účelu by spoločnosť KP okrem vlastných finančných prostriedkov využila i dotácie poskytované Národným podporným programom v rámci spoločnej organizácie trhu s vínom, ktorý je platný pre finančné roky 2014 až 2018. Tento dotačný program obsahuje sekciu s názvom Podpora propagácie na trhoch tretích krajín, pričom finančné prostriedky sú poskytované napr. na účasť na veľtrhoch a výstavách s medzinárodným významom, tlačové konferencie, reklamu v televízii, ochutnávky pre novinárov, informačné kampane a prieskumy či podporné predajné udalosti. Výška plánovanej investície sa musí pohybovať v rozmedzí **3 tis. až 15 tis. eur** a každá spoločnosť si musí vypracovať vlastný projekt propagácie. Veľkosť poskytnutej podpory je v hodnote najviac 50 % oprávnených výdavkov. (Pôdohospodárska platobná agentúra, 2014, s. 6-8) Spoločnosť KP spĺňa všetky podmienky (napr. najmenej tri roky sa venuje výrobe vína), ktoré sú predpokladom pre získanie dotácie. Firma by tiež mohla využiť pri propagácii svojich vín kontakty a skúsenosti získané z Japonska, pričom v najbližších rokoch by sa sústredila na prezentáciu na medzinárodných veľtrhoch v Číne (napr. *Winexpo – Shanghai International Wine & Spirit Exhibition, Beijing International Wine Industry Expo*) a v Hong Kongu (napr. *HKTDC Hong Kong International Wine & Spirit Fair, CCB (Asia) Hong Kong Wine & Dine Festival*) a organizáciu ochutnávok pre distribútorov a obchodníkov v týchto krajinách, pričom by im poskytovala tiež informačné materiály. Časť nákladov by spoločnosť KP mohla vynaložiť i na výskumnú štúdiu vybraných trhov tretích krajín. Podobný prístup by bol v prípade úspechu zvolený a na základe získaných skúseností z Ázie vylepšený i v rámci propagácie na vinárskych trhoch v USA.

2. Tvorba online marketingovej kampane

Jednou zo slabých stránok spoločnosti KP je nedostatočná marketingová kampaň jej produktov a organizovaných akcií. Firma minimálne využíva reklamu v televízii a v tlači, dokonca i online propagácia jej produktov je podľa autorky na nedostatočnej úrovni. Spoločnosť ku svojej online prezentácii používa iba vlastnú webovú stránku a sociálne siete či pár tematicky zameraných portálov (napr. Tripadvisor), nevyužíva však služby ani poradenstvo žiadnej profesionálnej reklamnej agentúry. Vzhľadom na to, že firma KP má menej ako 1% podiel na slovenskom trhu s vínom a nedodáva do žiadnych maloobchodných reťazcov a supermarketov, ktoré navštevuje väčšina bežných spotrebiteľov, považuje autorka práce zintenzívnenie propagácie jej produktov za nevyhnutné. Ďalšou navrhovanou stratégiou do budúcnosti je teda **tvorba online marketingovej kampane**, ktorá je v dnešnej dobe boomu informačných a komunikačných technológií mimoriadne rozšírená a efektívna pre oslovenie širokej verejnosti.

Primárnym cieľom tejto stratégie je zvýšenie predajnosti produktov spoločnosti KP a zlepšenie povedomia o firemnej značke, jej zviditeľnenie vo webových vyhľadávačoch a tiež oslovenie nových zákazníkov. Intenzívna online reklamná kampaň by tiež mohla firme pomôcť zvýšiť návštevnosť ňou organizovaných spoločenských akcií a degustácií. Navyše by táto stratégia mohla napomôcť i k propagácii plánovaného e-shopu a reštaurácie, ktoré sú spomínané v rámci ďalších navrhnutých stratégií.

Pre účel zintenzívnenia online marketingu by sa spoločnosť KP najskôr sústredila na zefektívnenie propagácie jej webovej stránky. K tomuto účelu by slúžila komplexná optimalizácia pre vyhľadávače, resp. **SEO** (*Search Engine Optimization*), ktorá by prispela k zvýšeniu pozície firemného webu vo výsledkoch vyhľadávania v rámci stránok v konkurenčnom segmente. V tomto smere spoločnosť KP výrazne predbieha jej konkurencia, čo spôsobuje, že jej firemná webová stránka je aktuálne pre potenciálnych zákazníkov takmer „neviditeľná“. Tento krok by bol doplnený tiež o analýzu návštevnosti webu a meranie jeho efektivity prostredníctvom nástroja **Google Analytics**. Ďalším krokom by bolo rozbehnutie online reklamnej kampane prostredníctvom služby *Google Adwords* či *Etarget*. Online marketing by v tomto smere prebiehal prostredníctvom sponzorovaných linkov, resp. **PPC** (*Pay Per Click*) **kampane**. Táto reklamná kampaň, ktorá je úzko spojená s analýzou kľúčových slov spočíva v tom, že jej zadávateľ za ňu platí až po kliknutí potenciálneho zákazníka na danú reklamu, inak povedané až po reálnom navštívení jeho webovej stránky. (InterWay, a.s., 2015, záložka Web služby/E-marketing) Výhodou tejto formy kampane je jej relevantný charakter a tiež možnosť zacielenia na potenciálnu klientelu (t. j. milovníci vína) či lokalitu (napr. Západné Slovensko). Ďalšími možnými krokmi by bolo zefektívnenie firemného *Newsletteru*, zlepšenie správy sociálnych sietí spoločnosti KP (napr. pridanie súťaží či zaujímavých aplikácií) a tiež rozšírenie o nové komunikačné kanály (napr. *Twitter*, *Linkedin* či *Flickr*). Spoločnosť by v úvodných mesiacoch mohla využiť i **remarketing** (napr. formou reklamných bannerov), ktorý umožňuje zobrazit' reklamu odberateľom, ktorí už niekedy navštívili webovú stránku spoločnosti.

Do intenzívnej online marketingovej kampane by spoločnosť investovala vyššie finančné prostriedky po dobu prvých piatich mesiacov. V rámci tejto stratégie by firma KP mohla využiť služby napr. týchto slovenských marketingových spoločností: *Interway*, *Pizza Seo*, *VISIBILITY*. Mesačné náklady na online reklamnú kampaň sa skladajú z dvoch častí, a to z poplatku za správu danej kampane (jej tvorba a optimalizácia) a z poplatkov za reklamný kredit. Výška týchto nákladov je pomerne rozmanitá a závisí od výberu spoločnosti, rozsiahlosti kampane a samozrejme tiež od množstva financií, ktoré sa spoločnosť KP rozhodne vložiť do mesačného reklamného kreditu. Autorka však predpokladá, že investícia v prvých piatich mesiacoch by bola vo výške približne **350 až 400 eur/mesiac**. Výška nákladov by sa ďalej odvíjala v závislosti od úspešnosti online marketingovej kampane. Ak by kvôli tejto reklamnej kampani navštívilo firemný web približne 3 000 zákazníkov mesačne, pričom víno a iné produkty by si následne zakúpili aspoň dvaja ľudia zo 100, tak za predpokladu priemerného nákupu vo výške 50 eur by

bol príjem spoločnosti KP vo výške 3 tis. eur/mesiac, čo by znamenalo zisk v hodnote cca **2,6 tis. eur**. Bonusom by bola aj zvýšená návštevnosť firmou organizovaných akcií a degustácií, čo by prinieslo spoločnosti ďalšie potrebné financie.

3. Vybudovanie vlastného e-shopu

Jednou zo slabých stránok spoločnosti KP je absencia vlastného internetového obchodu. Vlastný e-shop totiž spravujú, resp. vína na svojich webových stránkach predávajú viaceré konkurenčné vinárstvá v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti, medzi ktoré možno zaradiť napríklad spoločnosti ELESKO a Víno Matyšák. Nakoľko rivalita vo vinárskom odvetví neustále rastie, táto konkurenčná výhoda ostatných vinárskych firiem by mohla v budúcnosti oslabiť pozíciu spoločnosti KP na trhu s vínom a obráť ju o časť klientely, ktorá radšej uprednostní internetové nákupy vinárskych produktov z pohodlia domova. Jednou z navrhnutých stratégií, ktoré by mohli prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti skúmanej spoločnosti je teda **vytvorenie tohto internetového distribučného kanálu**.

Cieľom tejto stratégie je zvýšenie predajnosti vinárskych produktov firmy KP a zlepšenie jej konkurenčnej pozície v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti i v SR ako celku. Implementácia vlastného e-shopu by podľa optimistického scenáru bola dokončená v septembri 2015, kedy ľudia najviac vnímajú víno. V tomto období totiž začína sezóna oberáčiek a vinobraní. Prvotná orientácia e-shopu je v rámci navrhutej stratégie plánovaná iba na slovenský trh.

V prospech tejto stratégie svedčia viaceré silné stránky spoločnosti KP, medzi ktoré možno zaradiť jej ziskovosť a priaznivú finančnú situáciu. Významným pozitívom je tiež kvalitná, dizajnovo atraktívna a neustále aktualizovaná webová stránka firmy, ktorá je stavebným základom pre každý úspešný e-shop.

Dôležitým faktom priaznivým pre vybudovanie e-shopu je tiež rastúca podpora internetového nakupovania u slovenských zákazníkov. Podľa tlačovej správy spoločnosti *MEDIARESEARCH Slovakia*, ktorá v spolupráci so Slovenskou asociáciou elektronického obchodu vypracováva online prieskum internetového nakupovania, tento obchodný kanál využívalo v roku 2014 aspoň raz za štvrtrok až 58 % z opýtaných 1 006 respondentov. Oproti roku 2010 sa jednalo o nárast v hodnote 13 %. (*MEDIARESEARCH SLOVAKIA, 2014, záložka Pre média*) Medzi ďalšie príležitosti možno zaradiť i rast spotreby vína v SR.

Pred vybudovaním tohto nového distribučného kanálu musí spoločnosť KP najskôr splniť všetky právne náležitosti. Jedným z krokov je rozšírenie svojej živnosti o túto formu podnikania. Dôležité je tiež štúdium legislatívy, ktorá upravuje internetové obchodovanie (napr. *Zákon č. 220/2004 Z.z. o elektronickom obchode*). Medzi ďalšie právne povinnosti možno zaradiť informačnú povinnosť voči zákazníkovi, ochranu osobných údajov (kvôli registrácii spotrebiteľov), obchodné podmienky a reklamačný poriadok. (Uďan, 2015, záložka Príprava e-shopu) Vybudovanie kvalitného a najmä funkčného internetového obchodu si vyžaduje trpezlivosť, komplexný prieskum konkurencie, kreativitu, ale i myslenie očami odberateľov. Dôležitý je i reálny finančný plán, ktorý počíta s rezervami.

Finančné zhodnotenie stratégie

Prvotným nákladom pre spoločnosť KP by bolo technické riešenie e-shopu, ktoré spočíva najmä v práci grafika a programátora, ktorí by nielen navrhli šablónu a dizajn tohto distribučného kanálu, ale ho i implementovali na firemnú webovú stránku. Nakoľko KP kladie dôraz na jedinečnú *Corporate Identity* a originalitu vo všetkých smeroch (napr. budova, etikety), tak i grafické riešenie finálnej podoby e-shopu by bolo podľa informácií dcéry majiteľky riešené na mieru so špecifickými požiadavkami. Tieto služby ponúkajú viaceré externé spoločnosti a grafické štúdiá, medzi ktoré možno zaradiť *Victum Group*, *Copy Print* či *Dve Lamy*. Náklady na počítačové technické úpravy e-shopu sú približne vyčíslené v Tabuľke č. 26.

Tab. 26 Náklady na technické riešenie e-shopu

Jednotlivé kroky technického riešenia e-shopu	Cena (v eurách)
Inštalácia redakčného systému	100
Naprogramovanie vlastnej šablóny	500
Špecifické nastavenia e-shopu (t. j. nainštalovanie e-shop platformy, nastavenie spôsobov platby, nastavenie automatických mailov a iné)	500
Nahodenie firemných produktov do ponuky e-shopu	400
Cena spolu	1 500

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe informácií spolumajiteľky grafického štúdia Dve Lamy.

Externá spoločnosť tiež zastrešuje spravovanie internetového obchodu (t. j. aktualizácie systému, zmena ponuky produktov, editácia popisov, vybavovanie objednávok a iné), za ktoré si účtuje mesačný poplatok v hodnote približne 100 eur. Dôležitý je tiež výber platobného systému (napr. *Trustpay* alebo *Tatrapay*), aby zákazníci mimo dobierky mohli platiť za objednávky i cez internet. Nemej významný je tiež kvalitný antivírusový program (ten spoločnosť KP má k dispozícii) a zálohovanie systému. Tzv. *backup softvér* však väčšina lepších webhostingových firiem ponúka zdarma, resp. už v cene webhostingu alebo za malé poplatky. Finálna podoba e-shopu je závislá od požiadaviek jeho majiteľov, pričom platí pravidlo – čím väčšie nároky, tým vyššia cena. Jednotlivé extra služby (napr. porovnávanie produktov, wishlist, diskusie) je pri zvýšení nákladov samozrejme možné postupne dopĺňať. Všetko závisí od ziskovosti internetového obchodu a ochoty investovať do neho. V cene uvedenej v Tabuľke č. 26 sú však už zahrnuté i niektoré doplnkové služby, a to komentáre k produktom, ich hodnotenie a možnosť pripomienok zákazníkov k fungovaniu e-shopu, ktoré sú dôležité pre optimalizáciu jeho fungovania a aktualizáciu ponuky tovaru.

Medzi ďalšie náklady možno zaradiť výdavky na balenie a logistiku produktov. V rámci balenia sa ceny za kartónové škatule pohybujú od 0,30 do 1,20 eur v závislosti od veľkosti či výplne. (Paketo.sk – špecialista na krabice, kartóny a obalový materiál, 2013, záložka Krabice a boxy) K cene treba pripočítať i ceny lepeniek (cca 0,45 eur) a štítkov. O balenie produktov by sa vo firme KP staral k tomuto

účelu zamestnaný brigádnik, ktorá by odpracoval približne 50 hodín mesačne a jeho mzda by bola 2,50 eur/hod. Samozrejme, ak by sa predaj vína cez internetový obchod rozšíril, spoločnosť by zamestnala viacerých brigádnikov.

V rámci logistiky objednaného tovaru by boli zákazníkovi spočiatku ponúknuté dve možnosti, a to preprava prostredníctvom Slovenskej pošty a doručenie kuriérskou službou (napr. firmy *DPD*, *GLS* alebo *DHL*). S oboma logistickými kanálmi by mala spoločnosť KP uzavretú dlhodobú písomnú zmluvu. Tieto kontrakty sú spravidla bezplatné a tiež zdrojom mnohých cenových úľav a výhod. Cena prepravy sa však nedá stanoviť paušálne, poplatky sú totiž zvyčajne kalkulované na základe objemu dodávok, ich rozmerov, váhy či dodatkových služieb (napr. poistenie, dobierka). Všetky spomínané prepravné náklady by však boli pokryté v rámci poštovného, ktoré by sa pohybovalo v hodnote 4 eur pre nákup menší ako 50 eur a 2,50 eur pre nákup od 51 eur do 150 eur. Objednávky nad 150 eur by boli doručované zdarma.⁶ Tržby za prepravné, resp. poštovné sú pre spoločnosti často zdrojom výnosov, nakoľko vďaka veľmi výhodným zmluvným podmienkam s kuriérskymi spoločnosťami dokážu pokryť i náklady na balenie a reklamačné služby. (Matějka, 2015, záložka Plánovanie)

Kľúčovým faktorom pre počiatkový úspech internetového obchodu je jeho intenzívna propagácia. Spoločnosť KP by k tomuto účelu využívala podľa interných informácií firmy sociálne médiá, ktoré spravuje (t. j. Facebook, Google+), vlastnú webovú stránku a Newsletter. Autorka tejto práce sa však domnieva, že takáto marketingová prezentácia internetového obchodu je nedostatočná a jeho efektívne rozbehnutie by si vyžadovalo profesionálnu online marketingovú kampaň. Úspešný e-shop totiž musí byť viditeľný vo vyhľadávači. Postup je rovnaký ako pri stratégii Tvorba online marketingovej kampane, ktorá bola bližšie vysvetlená v rámci prvej stratégie. Cena za účinnú propagáciu internetového obchodu sa pohybuje od 300 eur/mesiac. Napriek pomerne vysokej cene by kampaň a prípadný remarketing mohli priniesť spoločnosti vysoký počet zákazníkov a tiež rozšíriť povedomie o jej značke a kvalite, čo by viedlo k zvyšovaniu tržieb a odbytu vína.

Pri počiatkoch e-shopu by podľa autorky práce bolo tiež žiadané, aby majitelia spoločnosti oslovili zákazníkov viacerými výhodami, medzi ktoré možno zaradiť napríklad dopravu zdarma, zľavu pri opakovaných nákupoch či malé darčeky. Optimizačných metód a marketingových stratégií je samozrejme mnoho a nakoľko je priestor tejto práce obmedzený, autorka odporúča pre bližšie informácie pozrieť napríklad webový portál *MôjPrvýEshop.sk*.

Predpokladané ročné náklady vybudovania internetového obchodu pre spoločnosť KP sú vyčíslené v Tabuľke č. 27. V rámci ceny je nutné vykalkulovať i rezervy – v tomto prípade sa jedná o čiastku v hodnote 10 % z predpokladaných výdavkov.

⁶ Tieto ceny boli určené na základe prieskumu konkurenčných e-shopov.

Tab. 27 Ročné náklady na vybudovanie vlastného e-shopu

Náklady	Približná cena + rezervy (v eurách)
Náklady v prvom roku využívania e-shopu bez reklamnej kampane (predpoklad, že ceny za obalové materiály a prepravu sú pokryté poštovným)	4 200 + 420
Náklady v prvom roku využívania e-shopu s reklamnou kampaňou (rovnaký predpoklad)	7 800 + 780
Náklady v ďalšom roku využívania e-shopu bez reklamnej kampane (rovnaký predpoklad)	2 700 + 270
Náklady v ďalšom roku využívania e-shopu s reklamnou kampaňou (rovnaký predpoklad)	4 500 + 450

Zdroj: Vlastné výpočty.

Predpokladané príjmy z implementácie tejto stratégie je pomerne náročné vyčíslit', nakoľko autorka nemá prístup k adekvátnym informáciám. Spoločnosť KP by však úspešnou prevádzkou vlastného e-shopu už nemusela využívať internetové obchody svojich distribútorov ani služby početných distribučných spoločností, čím by ušetrila nemalé finančné prostriedky. Možnosti e-shopu by totiž mohli využiť i viaceré reštaurácie a hotely, ktoré spoločnosť prostredníctvom nich zásobuje. Dodávanie tovaru prostredníctvom internetových obchodov je v HORECA segmente dokonca preferovaným distribučným kanálom. Spoločnosť by využitím tohto nového predajného kanálu tiež mohla rozšíriť svoju klientelu o úplne nových zákazníkov, ktorí by vďaka intenzívnej reklame objavili ich služby a kvalitné vína. V rámci e-shopu by bolo možné predávať napr. i darčkové poukážky na degustácie či iné firmou organizované akcie, čo by mohlo prilákať odberateľov, ktorí hľadajú darčeky pre svojich blízkych.

4. Vybudovanie vlastnej reštaurácie

Na rozdiel od vinárskej konkurencie chýbajú spoločnosti KP reštauračné priestory. Skúmaná firma má taktiež v porovnaní s jej rivalmi v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti nedostatočné priestory pre organizovanie spoločenských akcií, ako sú firemné večierky, oslavy a svadby. Autorka práce preto navrhuje firme využiť aktuálne nepoužívanú miestnosť o rozlohe približne 150 metrov štvorcových na vybudovanie reštaurácie, v ktorej budú aspoň štyrikrát do mesiaca i akcie pre uzavretú spoločnosť. Nakoľko je tento priestor v spoločnosti KP umiestnený na prízemí jej budovy, predstavuje ideálne podmienky pre efektívny vchod do reštaurácie i celé jej fungovanie. Cieľom vybudovania reštaurácie je nielen zvýšiť predaj vín značky KP, ale i zlepšiť povedomie o značke spoločnosti, a tým zväčšiť jej podiel na domácom trhu s vínom. Zároveň sa jedná o novú zárobkovú činnosť, ktorá môže zvýšiť príjmy spoločnosti v budúcnosti.

Aby mohla spoločnosť KP vybudovať vlastnú reštauráciu je potrebné, aby najskôr rozšírila predmet svojho podnikania o koncesie na pohostinstvo a reštaurač-

né služby. Firma tak bude viesť jednotné účtovníctvo a podávať jedno daňové priznanie zároveň pre všetky tri prevádzky, teda pre samotné vinárstvo, firemnú vinotéku a reštauráciu.

Vybudovanie reštaurácie nie je po finančnej stránke jednoduchá záležitosť, preto autorka práce navrhuje, aby proces stavebnej rekonštrukcie trval približne tri mesiace, ale prevádzka reštaurácie bola zahájená až v priebehu nasledujúcich šiestich mesiacov. Toto polročné časové obdobie by slúžilo na nákup potrebného vybavenia a zariadenia priestorov, pohovory s potenciálnymi zamestnancami reštaurácie a prípravu propagačných materiálov. Touto cestou by firma predišla výrazným finančným problémom spojených s hromadným investovaním finančných prostriedkov.

Ak by sa majitelia spoločnosti KP rozhodli podnikat' v tejto oblasti a začať stavebné práce a rekonštrukčné úpravy momentálne nevyužitej miestnosti už v aktuálnom roku 2015, tak by mohli zahájiť prevádzku v nasledujúcom roku 2016. Pre spoločnosť by bolo najvýhodnejšie otvoriť reštauráciu v období pred letnými mesiacmi, kedy do Šenkvic a okolia prichádza najviac turistov, ktorí by mohli byť zdrojom prvého výraznejšieho odbytu. V blízkosti areálu firmy (asi 250 metrov) sa tiež nachádza motokrosový klub *MCROSS Šenkvice* s rozľahlou motokrosovou dráhou, na ktorej prebiehajú v jarných a letných mesiacoch mnohé súťaže a podujatia, ako aj majstrovstvá Európy. Tento fakt by mohol prilákať rodičov a príbuzných jednotlivých súťažiacich a tiež ich fanúšikov do reštaurácie na dobrý obed či iné občerstvenie.

V obci sa okrem iného nachádza i veľké množstvo pamätihodností vyhľadávaných turistami, ako sú napríklad socha svätého Urbana, socha Najsvätejšej Trojice, kaplnka Sedembolestnej Panny Márie. V Šenkvicach pôsobí iba jedna konkurenčná reštaurácia.

Reštaurácia by sa sústredila na predaj tradičných slovenských jedál a špecialít (napr. jedlá z diviny) vhodných k vínu. Priestory by boli nefajčiarske, preto reštaurácia by bola vhodná i pre rodiny s malými deťmi. Kapacitne by bola určená pre **60 ľudí**. Nakoľko je záujem o spoločenské akcie vo firme KP väčší ako sú priestory degustačnej miestnosti v podniku, každú sobotu by boli priestory reštaurácie rezervované pre uzavretú spoločnosť (napr. svadby, oslavy).

Plánovaná otváracia doba tejto gastronomickej prevádzky je autorkou práce navrhnutá v Tabuľke č. 28.

Tab. 28 Plánovaná otváracia doba reštaurácie

Deň	Otváracie hodiny
Pondelok - Piatok	11:00 - 22:00
Sobota	uzavretá spoločnosť
Nedeľa	11:00 - 18:00

Zdroj: Vlastný návrh na základe prieskumu reštaurácií v okolí Šenkvic.

Finančné zhodnotenie stratégie

A) Jednorazové náklady

Rekonštrukcia a stavebné práce

Najviac náročnou činnosťou po finančnej stránke by bola rekonštrukcia daného priestoru. Majitelia firmy KP však zhodnotili, že finančná situácia spoločnosti je natoľko priaznivá, že by nemuseli na vybudovanie reštaurácie využiť úverové možnosti a celé jej vytvorenie by mohli financovať z vlastných zdrojov. V prvej fáze rekonštrukcie nevyužitého priestoru by prebiehali stavebné práce zamerané na jeho prestavbu, teda predelenie na kuchyňu, samotnú reštauráciu a toalety. Nasledovať bude inštalácia elektrických rozvodov a kúrenia, inštalácia osvetlenia, vybudovanie odpadového systému, obkladačské práce (pokládka dlažby a dreveného ozdobného obkladu), príprava priestorov pre toalety (dlažba, obklad, osvetlenie, osadenie WC, pisoárov, umývadiel) a maliarske práce. Do nákladov je samozrejme zahrnutá aj vykonaná práca zamestnancov stavebnej firmy a potrebný materiál.

Zariadenie priestorov

Vybavenie kuchyne by zahŕňalo inštaláciu kuchynskej linky, nákup elektrospotrebičov (t. j. mraziaci box, chladnička, elektrický sporák a i.), kuchynských robotov (t. j. mixér, váha a i.), kuchynského riadu (t. j. príbory, tanier, hrnce a i.). Vybavenie samotnej reštaurácie by zahŕňalo nákup stolov (pre 2, 4 a 8 ľudí), stoličiek, vybavenie baru (t. j. barový pult, barové stoličky, dres s batériou, nápojová chladnička, umývačka riadu, výrobnik ľadu), nákup pohárov (na víno, liehoviny, nealkoholické nápoje), zabezpečenie hudby a nákup registračnej pokladne. Doplnkové zariadenie by obsahovalo nákup vešiakov na oblečenie, zácloniek, dekorácií (t. j. obrusy, vázy, svietniky), zrkadiel na toalety, uterákov, upratovacích potrieb. Všetky jednorazové náklady sú zosumarizované v Tabuľke č. 29.

Tab. 29 Jednorazové náklady na vybudovanie reštaurácie

Položky	Cena (v eurách)
Rekonštrukcia	16 000
Zariadenie priestorov	
- kuchyňa	8 300
- samotná reštaurácia	14 100
- doplnky a dekorácia	550
Prvotné zásoby potravín	1 200
SPOLU	40 150

Zdroj: Vlastný návrh.

B) Fixné náklady

Medzi fixné náklady by boli zahrnuté mzdové náklady stálych pracovníkov, poplatky za Wi-Fi pripojenie, energie, poistenie majetku, odpisy, poplatky spojené s pro-

pagáciou, zásobovanie hygienickými potrebami, poplatky za mobilný paušál (potrebný kvôli rezerváciám a objednávkam).

SPOLU ZA MESIAC (približne): 8 462,76 eur

Personálne náklady

Pomerne veľkú časť fixných nákladov tvoria personálne náklady. Majitelia by zamestnali desiatich zamestnancov na stály pracovný pomer, a to dvoch kuchárov, štyroch čašníkov a štyri pomocné sily v kuchyni. V reštaurácii by bola zavedená jednozmenná prevádzka, v rámci ktorej by sa zamestnanci v službe striedali krátky a dlhý týždeň, pričom na každej zmene by boli prítomní jeden kuchár, dvaja čašníci a dve pomocné sily v kuchyni. Na spoločenských akciách pre uzavreté spoločnosti by sa po týždni striedali vždy jeden kuchár, dvaja čašníci a dve pomocné sily v kuchyni. Možné mzdové ohodnotenie je uvedené v Tabuľke č. 30.

Tab. 30 Plánované mzdové náklady

Pozícia	Počet	Mzda v eurách/mesiac	Poistenie hradené zamestnávateľom (v eurách)		Celkové mzdové náklady (v eurách)
			ZP (10 %)	SP (25,2 %)	
Kuchár	2	690	69	173,88	1 865,76
Čašník	4	550	55	138,60	2 974,40
Pomocná sila	4	450	45	113,40	2 433,60
SPOLU	10	5 380	538	1 355,76	7 273,76

Zdroj: Vlastný návrh.

Po celý rok by mala firma zmluvu s dvomi brigádnikmi, ktorých bude volať v prípade potreby, napríklad ak by prišlo veľké množstvo návštevníkov a pri pracovnej neschopnosti stálych zamestnancov. Ich hodinová mzda by bola 2,50 eur. Mesačne by mohli odpracovať približne 20 až 50 hodín.

Propagácia

Autorka práce navrhuje využiť k propagácii reštaurácie firemnú webovú stránku, sociálne siete, ako aj vlastný *Newsletter* spoločnosti. Využitie spomínaných foriem prezentácie nebude znamenať pre firmu ďalšie finančné náklady, keďže tieto formy komunikačných kanálov marketingové oddelenie spoločnosti už aktuálne spravuje. Pre zviditeľnenie reštaurácie by mohla spoločnosť KP využiť i letáky a plagáty, ktoré by dodávala do priestorov vinoték v Bratislavskom a Trnavskom kraji, do eventových agentúr a hotelov, s ktorými firma spolupracuje. Ďalej by sa mohli nachádzať v areáli motokrosového klubu *MCROSS Šenkvice*, v priestoroch železnice vzdialenej od firmy asi 700 metrov. Mesačne by firma investovala do le-

tákov (cca 1 000 kusov) a plagátov (cca 500 kusov) približne 100 eur. Veľké množstvo zákazníkov by mohla prilákať aj ponuka zliav na jednotlivé položky jedálneho lístka, špeciálneho menu a ďalšie akcie na portáloch, akým je napr. Zľavomat, ktorého využitie znamená pre firmu takmer nulové náklady. Reklama prostredníctvom týchto portálov je dostupná pre veľký okruh ľudí, čo môže prilákať širokú verejnosť. Spoločnosti, ktoré ponúkajú zľavnené kupóny si účtujú iba 20 % za získaného zákazníka ako províziu portálu.

C) Predpokladaný dopyt a kalkulácia cien a hrubého zisku

Predpokladaný dopyt

Reštaurácia by mala kapacitu max 60 ľudí, pričom pondelok až piatok by bola 11 hodinová otváracia doba. V nedeľu by táto doba bola skrátená na sedem hodín. Z uvedených údajov možno odhadnúť pri predpoklade, že by sa každý zákazník zdržal v reštaurácii priemerne dve hodiny, jej maximálnu možnú návštevnosť. Tá by bola približne 300 ľudí v rámci otváracej doby od pondelka do piatku a 180 ľudí v rámci nedeľnej prevádzky. Na základe konzultácií s viacerými majiteľmi reštaurácií bol vyčíslený simulovaný odhad dopytu, ktorý je uvedený v Tabuľke č. 31.

Tab. 31 Predpokladaný dopyt po službách reštaurácie

Výber občerstvenia	Pracovný deň		Nedeľa	
	1 x	22 x	1 x	4 x
Zákazníci, ktorí prídu na jedlo i nápoj (55 % z celkového počtu)	165	3 630	99	396
- z toho si dá vegetariánske jedlo 10 %	16	352	10	40
- z toho si dá šalát 5 %	8	176	5	20
- z toho si dá obedové menu 50 %	83	1 826	49	196
- z toho si dá mäsité jedlo 35%	58	1 276	35	140
- z toho si dá víno 30 %	49	1 078	30	120
- z toho si dá nealko nápoj 70 %	116	2 552	69	276
Zákazníci, ktorí prídu iba na nápoj (45 % z celkového počtu)	135	2 970	81	324
- z toho si dá víno 60 % (počet 2 kusy)	162	3 564	49	196
- z toho si dá nealko 40 % (počet 2 kusy)	108	2 376	32	128
Z maximálneho počtu zákazníkov (300 vs 180) si navyše dá:				
- liehoviny 4 %	12	264	7	28
- dezert 5 %	15	330	9	36
- špeciality k vínu 10 %	30	660	18	72
- teplé nápoje 5 %	15	330	9	36

Zdroj: Vlastný návrh.

Kalkulácia cien

Kalkulácia odhadovaných priemerných variabilných nákladov a tržieb z jednotlivých položiek jedálneho lístka a spoločenských akcií je uvedená v Tabuľke č. 32. Nakoľko v priemerných variabilných nákladoch nie sú zahrnuté fixné náklady, rozdiel nepredstavuje zisk, ale iba príspevok na úhradu fixných nákladov.

Tab. 32 Prehľad priemerných VN a priemerných tržieb

Produkt	Priemerný VN (v eurách)	Priemerná predajná cena (v eurách)	Rozdiel - príspevok na FN (v eurách)
Obedové menu	1,60	3,50	1,90
Mäsité jedlo	3,50	8,00	4,50
Vegetariánske jedlo	2,50	5,50	3,00
Šalát	1,20	4,50	3,30
Dezert	0,70	2,50	1,80
Nealkoholické nápoje	0,50	1,30	0,80
Liehoviny	0,70	1,60	0,90
Víno rozlievané (2 dcl)	0,40	1,50	1,10
Špeciality k vínu	1,60	3,00	1,40
Teplé nápoje	0,60	1,60	1,00
Spoločenská akcia pre 50 ľudí (3 chody)	950,00	2 000,00	1 050,00

Tab. 33 Mesačný prehľad priemerných VN a priemerných tržieb

Občerstvenie	Počet ks	VN (v eurách)	PC (v eurách)	Rozdiel (v eurách)
Obedové menu	2 022	3 235,20	7 077,00	3 841,80
Mäsité jedlo	1 416	4 956,00	11 328,00	6 372,00
Vegetariánske jedlo	392	980,00	2 156,00	1 176,00
Šalát	196	235,20	882,00	646,80
Dezert	366	256,20	915,00	658,80
Nealkoholické nápoje	5 332	2 666,00	6 931,60	4 265,60
Liehoviny	292	204,40	467,20	262,80
Víno rozlievané (2 dcl)	4 958	1 983,20	7 437,00	5 453,80
Špeciality k vínu	732	1 171,20	2 196,00	1 024,80
Teplé nápoje	366	219,60	585,60	366,00
Spoločenská akcia	4	3 800,00	8 000,00	4 200,00
SPOLU		19 707,00	47 975,40	28 268,40

Zdroj: U oboch tabuliek je zdrojom vlastný návrh.

V Tabuľke č. 33 využíva autorka práce ku vyčísleniu prehľadu priemerných variabilných nákladov, priemerných tržieb z jednotlivých položiek jedálneho lístka a z organizovaných akcií odhad návštevnosti pri využití maximálnej dennej kapacity reštaurácie. Kalkulácia hodnôt je prevedená pre obdobie celého mesiaca, pričom platí predpoklad, že mesiac má 22 pracovných dní a štyri víkendy (štyri soboty a štyri nedele).

Kalkulácia hrubého zisku

Na základe výsledkov uvedených v predchádzajúcej tabuľke je možné vyčíslit' odhadovaný **hrubý zisk**. Autorka tento zisk kalkuluje pri využití štyroch kapacitných možností reštaurácie, pričom sa snaží zväziť optimistický (využitie 75 %) i pesimistický (využitie 25 %) scenár budúceho vývoja. Výpočty sú dostupné v Tabuľke č. 34.

Tab. 34 Kalkulácia mesačného hrubého zisku

Miera obsadenosti	100 % (v eurách)	75 % (v eurách)	50 % (v eurách)	25 % (v eurách)
Výnos	47 975,40	35 981,55	23 987,70	11 993,85
Náklad	19 707,00	14 780,25	9 853,50	4 926,75
Rozdiel	28 268,40	21 201,30	14 134,20	7 067,10
Fixné náklady	8 462,70	8 462,70	8 462,70	8 462,70
Hrubý zisk	19 805,70	12 738,60	5 671,50	-1 395,60

Zdroj: Vlastné výpočty na základe Tabuliek č. 32 a č. 33.

Ak by v prvých troch mesiacoch prevádzky reštaurácie bola jej obsadenosť 25 % a po zvyšok roka 50 %, tak by bol hrubý zisk za prvý rok **24 170,70 eur**. Táto kalkúcia platí za predpokladu, že by majitelia spoločnosti KP začali poskytovať gastronómické služby v máji 2016 (teda dokopy osem mesiacov). V druhom roku prevádzky autorka odhaduje využitie kapacít v hodnote 50 % po dobu ôsmich mesiacov a v hodnote 75 % počas vybraných štyroch mesiacov (júl, august, september, október), kedy sa predpokladá najvyšší odbyt. Výsledný hrubý zisk by tak činil **96 326,40 eur**. Náklady na rekonštrukciu a stavebné práce by tak boli pokryté až v druhom roku prevádzky.

V rámci kalkúcie reálnych nákladov by však firma KP pri tvorbe podnikateľského plánu musela rátať i s ďalšími výdajmi, ako sú napr. dane, rezervy aspoň vo výške 10 % nákladov, náklady a zamestnanie brigádnikov a i. Autorka možný zisk vyčísluje kvôli obmedzenému priestoru bakalárskej práce iba približne.

5 Diskusia

Hlavným zámerom tejto bakalárskej práce bolo preskúmať proces strategického riadenia vo vinárskej spoločnosti KARPATSKÁ PERLA, s.r.o. Autorka podľa zadania k tomuto účelu využila strategickú analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia tohto podniku a na základe jej výsledkov identifikovala rozhodujúce faktory prostredia, ktoré sú neoceniteľné pre formuláciu návrhov stratégií významných pre budúci rozvoj skúmanej spoločnosti.

Najdôležitejšiu časť práce tvoril jej výsledkový oddiel, v ktorom sa najviac odzrkadľuje vlastný prínos autorky. Prvým krokom výskumu bola analýza vonkajšieho prostredia, ktorá bola štandardne členená na prieskum makroprostredia a mikroprostredia. Pre účel analýzy makrookolia spoločnosti KP autorka využila pomerne zhustenú PESTLE analýzu, ktorej výsledky pre spresnenie dopĺňala makroekonomickými prognózami významných národných inštitúcií, akou je i Národná banka Slovenska. V rámci tejto analýzy boli využité relevantné postupy na základe odporúčania autorov Grasseová, Dubec a Řehák (2010, s. 178), ktorí tvrdia, že výsledky PESTLE analýzy v súlade s prognózami vývoja stanovených charakteristík sú rozhodujúce pre budúce smerovanie každej organizácie. Na výsledky získané z analýzy makroprostredia nadviazal prieskum mikroprostredia spoločnosti KP. Autorka k tomu účelu využila Porterov model piatich konkurenčných síl, pričom sa riadila názorom Dedouchovej (2001, s. 17) a Sedláčkovej a Buchtu (2006, s. 11), ktorí tvrdia, že k dosiahnutiu harmónie medzi navrhnutou stratégiou a blízkym okolím musí skúmaná firma pochopiť, do akej miery je schopná konkurencie v tomto prostredí, resp. aká je atraktivita jej odboru podnikania. Dôraz bol preto kladený najmä na analýzu konkurenčných firiem v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti, v ktorej pôsobí i firma KP.

Na základe výsledkov komplexnej analýzy vonkajšieho prostredia spoločnosti KP bolo identifikovaných 32 možných hrozieb a 37 potenciálnych príležitostí, ktoré môžu zohrať významnú úlohu v budúcom napredovaní vybranej firmy. V rámci celého výskumu bol kladený dôraz najmä na informácie, ktoré sú relevantné priamo pre vinársky a vinohradnícky sektor, čiže tie, ktoré by mohli ovplyvniť i fungovanie spoločnosti KP. Autorka práce za najdôležitejšie z identifikovaných príležitostí považuje najmä širokú ponuku dotačných programov vo vinárskom a vinohradníckom sektore, rast spotreby vína a expanziu vinárskeho sektora na Slovensku. Pozitívne hodnotí i aktuálny makroekonomický vývoj v SR sprevádzaný zvyšujúcim sa tempom rastu HDP a nízkou infláciou. Medzi ďalšie príležitosti, ktoré môžu prispieť k splneniu strategických cieľov spoločnosti autorka zaradila i rast výdavkov na vedu a výskum, posilnenie malého a stredného podnikania v rámci EÚ či technologický boom vo vinárstve a pokrok v informačných, logistických a komunikačných technológiách. Pre spoločnosť KP sú pozitívnymi faktormi i nulová spotrebná daň na tiché vína, nízka vyjednávací sila dodávateľov a nakoľko sa firma sústreďuje na predaj vysokoakostných vín, tak i dôraz odberateľov na kvalitu vína. Na druhej strane, za strategicky najzávažnejšie hrozby pre budúci vývoj skúmanej spoločnosti autorka považuje vysokú rivalitu v odvetví vinárstva v Malokarpatskej

vinohradníckej oblasti i v SR ako celku či viaceré extra služby pre zákazníkov a širšiu škálu produktov, ktoré ponúkajú konkurenčné vinárstva. Medzi tieto výhody konkurencie možno zaradiť najmä ich vlastné internetové obchody či rozmerné priestory vhodné pre organizáciu spoločenských akcií či školení. Ohroziť napredovanie spoločnosti by však mohla i zmena klimatických podmienok, rast importu lacného vína na Slovensko či vysoká vyjednávacía sila odberateľov a rast ich požiadaviek na finálne produkty. Medzi negatíva vyplývajúce z analýzy vonkajšieho prostredia autorka zaradila i vysoké daňové sadzby, zmeny v odpisovaní majetku či komplikovanú legislatívu v potravinárskom sektore.

K analýze interného prostredia firmy autorka využila Princíp kľúčových faktorov podľa štúdie od autorov Pošvář a Chládková (2014, s. 54). Z veľkého množstva získaných interných informácií o spoločnosti KP sa autorka snažila vybrať tie najrelevantnejšie, ale i zaujímavé pre formulovanie stratégií dôležitých pre nadchádzajúci rozvoj podniku. Autorka uznáva, že povaha informácií môže byť mierne subjektívna, nakoľko väčšina z nich bola získaná na základe osobných rozhovorov so zamestnankyňou firmy. Analýza vnútorného prostredia bola pre zvýšenie jej efektivity a výpovednej hodnoty doplnená tiež o finančnú analýzu firmy (jej pomerových ukazovateľov), ktorej výsledky svedčia o priaznivom finančnom zdraví spoločnosti KP, ktoré je stavebným kameňom pre všetky budúce investičné plány. Autorka na základe záverov internej analýzy identifikovala 37 silných stránok a 12 slabých stránok spoločnosti KP. Za najsilnejšie črty tejto firmy pritom autorka považuje jej silné zastúpenie v HORECA segmente trhu, úspech jej vín na medzinárodných súťažiach, kvalitnú web stránku či efektívnu spoluprácu a dobré kontakty v Japonsku. Medzi kladné stránky, ktoré môžu byť rozhodujúce pre splnenie strategických cieľov spoločnosti zaradila i jej neustálu inovačnú činnosť, dôraz na pravidelné zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, výrobu omšového vína (vyrábajú ho iba dve vinárstva v SR) či vlastné vinohrady. Významné je tiež dobré meno firmy, priateľské vzťahy medzi zamestnancami či prepracovaná Corporate Identity spoločnosti. Naopak, medzi podstatne slabé stránky autorka zaradila najmä medzery v marketingu, nevyužitý priestor vo firme, absenciu vlastného e-shopu či malý podiel na trhu s vínom v rámci celej SR. Problémom môže byť i únava zamestnancov kvôli extra zmenám cez víkendy či viacerým pracovným nadčasom v období kampane.

Integrujúcim nástrojom všetkých získaných výsledkov identifikovaných kľúčových faktorov sa stala v závere práce SWOT analýza, na základe hodnotenia ktorej boli sformulované štyri alternatívne stratégie významné pre budúci vývoj spoločnosti KP. Autorka sa zhoduje s presvedčením autorov Grasseová, Dubec a Řehák (2010, s. 321), ktorí tvrdia, že vytvorenie samotnej SWOT matice by bolo zbytočné, ak by jej výsledky a získaný komplexný prehľad o súčasnom stave firmy nebol využitý pre generovanie možných stratégií. Najväčší dôraz v práci je preto kladený práve na formuláciu a ekonomické zhodnotenie možných alternatívnych plánov budúceho vývoja firmy KP.

Autorka za najdôležitejšiu stratégiu považuje tvorbu intenzívnej marketingovej kampane, pričom dôraz by kládla na jej online podobu. Táto forma reklamy je

v dnešnej dobe mimoriadne rozšírená a tiež veľmi efektívna pre zviditeľnenie menších firiem, akou je KP. Nakoľko skúmaná spoločnosť nevyužíva služby žiadnej profesionálnej marketingovej agentúry a tiež jej úroveň prezentácie je pomerne nízka, táto stratégia by jej mohla priniesť mnoho nových zákazníkov a tiež rozšíriť povedomie o vysokej kvalite jej vín či organizovaných spoločenských akciách, čo by znamenalo rast ziskov pre spoločnosť. Firma by sa podľa návrhov autorky mala najskôr sústrediť na optimalizáciu (SEO) svojej siete kvalitnej ale vo vyhľadávačoch málo viditeľnej webovej stránky. Svoje produkty a služby by firma prezentovala prostredníctvom PPC kampaní či viacerých foriem remarketingu (napr. bannery). Veľkosť nákladov autorka vyčíslila približne na 350 až 400 eur/mesiac, ich výška sa však môže meniť v závislosti od ochoty investovať do reklamného kreditu i viacerých doplnkových služieb (napr. e-mail marketing, web copywriting, tvorba microsities). V prípade intenzívnej a správne zameranej marketingovej kampane po dobu aspoň piatich mesiacov by však firma podľa autorky mohla získať mnoho nových zákazníkov a jej zisky by boli mnohonásobne vyššie ako vynaložené náklady. Autorka za hlavné výhody tejto stratégie i online marketingu ako takého radí možnosť priamo kontrolovať náklady, rýchlosť a adresnosť oslovenia zákazníkov (na reklamy klikne iba človek s reálnym záujmom), interaktivitu so zákazníkom (cez fóra či komentáre na web stránke), sledovanie efektívnosti reklamy a mnohé iné.

Úspešnosť prvej spomínanej stratégie budúceho vývoja spoločnosti KP by mohla napomôcť k realizácii ďalších dvoch navrhnutých stratégií, ktorými sú vlastný e-shop a otvorenie reštaurácie v areáli spoločnosti. Všetky tieto možné plány si totiž vyžadujú najmä v počiatočnej intenzívnu propagáciu. Vlastný e-shop autorka zvolila na základe jeho absencie v porovnaní s konkurenčnými firmami v Malokarpatskej vinohradníckej oblasti. Internetový obchod by firme mohol pomôcť znížiť náklady spojené s využívaním služieb veľkého množstva distribučných spoločností a ich e-shopov, ale tiež vhodnou propagáciou osloviť nových potenciálnych zákazníkov z celého Slovenska a najmä z HORECA segmentu, kde je tento distribučný kanál preferovaný vďaka jeho jednoduchosti. Autorka v rámci ekonomického zhodnotenia tejto stratégie tiež vyčíslila možné náklady (vrátane rezerv) tejto stratégie, a to vo výške približne 4,6 tis. eur v prvom roku a 2,3 tis. eur v ďalšom roku využívania tohto distribučného kanálu. Samozrejme, ak by sa spoločnosť KP rozhodla pre podľa autorky práce v tomto smere nevyhnutnú profesionálnu reklamnú kampaň, tak náklady by samozrejme boli o 2 tis. až 3 tis. eur/rok vyššie v závislosti od intenzity a rozsahu tejto marketingovej prezentácie. Náklady na implementáciu tejto stratégie autorka konfrontovala s grafickým štúdiom, ktoré priamo tieto služby poskytuje. Za výhodu internetového obchodu autorka považuje i odbremenenie personálu firmy tým, že sa určité jeho funkcie prenesú priamo na spotrebiteľa. Online objednávky tovaru totiž možno pokladať za tzv. samoobsľuhu. Autorka práce predpokladá, že marketingová kampaň a vlastný e-shop by mohli byť, za predpokladu, že by firma využila profesionálnu marketingovú agentúru, úspešné už po prvom polroku.

Návrh stratégie vo forme otvorenia reštaurácie by firme pomohol vyriešiť náklady spojené s nevyužitými priestormi v jej areáli a tiež by podniku poskytol chýbajúci priestor pre školenia a organizáciu spoločenských akcií (najmä svadby, väčšie oslavy), o ktoré je aktuálne v spoločnosti KP veľký záujem, ale bohužiaľ priestorové kapacity sú nedostatočné. Reštauráciu by ocenili i turisti, zahraniční hostia či účastníci degustácií a pre firmu by mohla byť zdrojom ďalších ziskov a tiež cestou pre zvýšenie predajnosti ich vín. Spoločnosť má architektonicky veľmi atraktívnu budovu, jedinečnú rozhľadňu i príjemné okolité prostredie, čo sú kľúčové znaky potrebné pre úspech tejto stratégie. Firma si tiež vybudovala stálu klientelu spokojných zákazníkov organizáciou menších akcií v degustačnej miestnosti, ktorú aktuálne využíva. Tento návrh stratégie je jedným zo strategických cieľov spoločnosti a vznikol najmä z podnetov a pripomienok jej reálnych zákazníkov. Najvyššie náklady v rámci realizácie tejto stratégie tvoria najmä finančné prostriedky, ktoré firma bude musieť vynaložiť na stavebnú rekonštrukciu daného priestoru. Autorka ich výšku odhaduje v hodnote približne 40 tis. eur. Aj vďaka vysokým prvotným nákladom i pomerne odľahlej lokalite autorka predpokladá ziskovosť reštaurácie najskôr v druhom roku, pričom si je vedomá, že tento fakt je tiež závislý od úspechu jej propagácie zamestnancami spoločnosti KP. Hrubý zisk v prvom roku prevádzky autorka vyčíslila na približne 24 tis. eur. Samozrejme však od tejto sumy ešte treba odpočítať ďalšie náklady ako dane, rezervy a i.

Poslednou navrhnutou stratégiou je expanzia spoločnosti na trhy tretích krajín, a to najmä do Číny, Hong Kongu a USA. Podľa názoru autorky by úspechu tejto stratégie predchádzala najskôr propagácia na zahraničnom trhu formou napr. účasti na veľtrhoch, ochutnávok pre distribútorov či poskytovania reprezentatívnych informačných materiálov v cudzích jazykoch. Pomôcť by mohli i články v zahraničných novinách či odborných periodikách. Firma by si tiež mohla dať vypracovať výskumnú štúdiu trhov, na ktoré by sa orientovala. Výhodou tejto stratégie je, že polovica nákladov by mohla byť vykrytá aktuálnymi dotačnými programami. Nakoľko zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti KP a tiež rast predajnosti jej vín a rozšírenie dobrého mena do zahraničných krajín je prioritou spoločnosti, majitelia by boli ochotní pokryť ostatné finančné náklady z aktuálnych ziskov. Problémom tejto stratégie je najmä jej dlhodobá realizácia, ktorá súvisí s vybavením certifikátov, laboratornými rozbormi a s ďalšími sprievodnými procesmi. Firma sa podľa interných informácií snaží aktuálne presadiť i na trhoch v Škandinávii, kde túto problematiku rieši prostredníctvom obchodného zástupcu, ktorý pomáha organizovať ochutnávky na veľvyslanectvách napr. v Talline či Helsinkách. Problémom škandinávskych trhov s vínom sú však vysoké spotrebné dane.

Autorka je toho názoru, že všetky štyri navrhnuté stratégie sú realizovateľné a mohli by firme výrazne prospieť a zvýšiť jej zisky. Tieto alternatívne stratégie pre jej budúci vývoj sú v súlade s aktuálnymi strategickými cieľmi spoločnosti. Firma má tiež dostatočné finančné prostriedky na pokrytie nákladov s nimi spojených. Priaznivá v tomto smere je i aktuálna expanzia ekonomiky, mnohé podpory z EÚ a rast spotreby vína v SR.

Autorka práce si je vedomá, že napriek komplexnosti svojho výskumu je pri analýze strategického riadenia stále čo vylepšovať. Odhadnúť úspech navrhnutých stratégií je veľmi náročné a ich bližšej špecifikácii a spresnení by podľa autorky pomohlo napr. rozšírenie analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia o viacero metód, medzi ktoré možno zaradiť Metódu scenárov, Metódu hodnotového reťazca a mnohé ďalšie. Slabinou práce je tiež neprístupnosť niektorých dôležitých interných informácií o spoločnosti, ktoré neumožnili autorke hlbšiu analýzu a najmä presnejšie ekonomické zhodnotenie navrhnutých stratégií.

6 Záver

Komplexná analýza procesu strategického riadenia v podniku je kľúčová pre jeho úspech na trhu, pretože umožňuje firme zlepšiť koordináciu jej činností, zefektívniť alokáciu času i vzácnych zdrojov, predchádzať chybným rozhodnutiam a okrem iného i zvyšovať zisky. Cieľom tejto bakalárskej práce bolo prostredníctvom strategicko-analýzy prostredia vybranej firmy identifikovať jeho významné faktory, ktoré sú podstatné pre formuláciu viacerých alternatív budúceho vývoja daného podniku. Návrhy stratégií boli následne ekonomicky zhodnotené. Pre strategický účel tejto práce si autorka vybrala malé rodinné vinárstvo, a to spoločnosť KAR-PATSKÁ PERLA, s.r.o.

Výskumná časť práce sa venovala najskôr analýze vonkajšieho prostredia podniku, pričom prostredníctvom PESTLE analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl bolo zistené, že najvýznamnejšími príležitosťami pre budúci rozvoj vybranej spoločnosti sú najmä široká ponuka dotácií pre vinársky sektor, technologický a informačný boom či rast spotreby vína v SR. Naopak hrozby pre firmu KP predstavujú hlavne vysoká rivalita v odvetví vinárstva a mnohé špeciálne služby (napr. vlastný e-shop), ktorými disponujú konkurenčné spoločnosti.

K účelu nasledujúcej analýzy vnútorného prostredia firmy KP bol využitý Princíp kľúčových faktorov rozšírený o Finančnú analýzu. Najsilnejšími stránkami spoločnosti sú okrem jej pozitívnej finančnej situácie i široké zastúpenie v HORECA segmente trhu, mimoriadny úspech na celosvetových vinárskych súťažiach či dobré kontakty a export vín do Japonska. Na druhej strane, slabiny spoločnosti autorka vidí najmä v medzerách jej marketingovej komunikácie, v absencii vlastného internetového obchodu či v zbytočných nákladoch súvisiacich s nevyužitým priestorom vo firme.

Všetky výsledky vyššie spomínaných analýz boli integrované do SWOT matice a následne zhodnotené prostredníctvom SWOT analýzy, pričom záverom boli štyri navrhnuté stratégie. Autorka preferuje najmä alternatívu možnej stratégie vo forme tvorby marketingovej kampane, ktorá by mohla pomôcť realizácii i ostatných stratégií, ktorými sú expanzia na trhy tretích krajín, vybudovanie vlastného internetového obchodu a otvorenie reštaurácie v areáli spoločnosti KP. Cieľom týchto stratégií je primárne zvýšiť predajnosť vín skúmanej spoločnosti, zlepšiť jej konkurencieschopnosť na slovenskom i zahraničnom trhu a zlepšiť povedomie verejnosti o firemnej značke. Všetky navrhnuté stratégie by tiež mohli výrazne zvýšiť okruh zákazníkov tejto spoločnosti a významne zvýšiť jej výsledok hospodárenia.

Napriek viacerým nedostatkom si autorka myslí, že spoločnosť KP má veľmi dobré meno na slovenskom trhu s vínom a tiež mnoho silných stránok, ktoré môže využiť pre budúci rozvoj a zvýšenie efektivity svojej podnikateľskej činnosti. Ak by spoločnosť zlepšila svoju marketingovú propagáciu, ktorej medzery ju aktuálne robia zraniteľnou voči konkurencii a tiež rozšírila svoju pôsobnosť na exotické zahraničné trhy, mohla by si výrazne zvýšiť svoj potenciál úspechu a upevniť svoju pozíciu nielen medzi slovenskou špičkou vinárstiev, ale i na celosvetových trhoch s týmto unikátnym nápojom.

7 Zoznam literatúry

Literárne zdroje

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- ČERVENÝ, R., FICBAUER, J., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FITZOY, P., HULBERT, J. M., GHOBADIAN A. *Strategic management: the challenge of creating value*. 2. vyd. 1. pub. Londýn: Routledge, 2012, 666 s. ISBN 978-0-415-56763-3.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- CHLÁDKOVÁ, H. *Faktory úspěchu vinařské firmy*. In: Firma a konkurenční prostředí 2007. Sekce 3: Management v novém prostředí. Brno: MSD, spol. s r.o., 2007, s. 49-55. ISBN 978-80-86633-85-5.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MANKIW, N. G. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 768 s. ISBN 978-80-7169-891-3.
- MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI – Institut svazu účetních, 2006, 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- MYŠKOVÁ, R. *Strategický management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 105 s. ISBN 978-80-7395-755-1.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment: ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition (Wolters Kluwer), 2013, 280 s. ISBN 978-80-8078-655-7.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985, 557 s. ISBN 0-02-925090-0.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES J. *Management I*. 2. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 2. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014, 261 s. ISBN 978-80-7509-127-7.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SAKÁL, P., PODSKLAN, A. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004, 256 s. ISBN 80-227-2153-0.
- SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 2005, 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
- VEBER, J., ET AL. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ZUZÁK, R. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 195 s. ISBN 978-80-86730-82-0.
- ŽIVĚLOVÁ, I. *Podnikové finance*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2008 dotisk, 111 s. ISBN 978-80-7375-035-0.

Internetové zdroje

- BENKO, J. *15 zmien v zákone o dani z príjmov od roku 2015*. [online]. 31.10. 2014. [cit. 10. 3. 2015]. In: Podnikajte.sk. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/1707/category/dan-z-prijmov/article/15-zmien-dan-z-prijmov-2015.xhtml>
- BENKO, J. *Novela zákona o dani z pridanej hodnoty od 1. 1. 2015*. [online]. 18. 7. 2014. [cit. 10. 3. 2015]. In: Podnikajte.sk. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/1505/category/dan-z-pridanej-hodnoty/article/novela-dan-z-pridanej-hodnoty-2015.xhtml>
- BLEHA, B., ŠPROCHA, B., VAŇO, B. *Prognóza vývoja ponuky práce v Slovenskej republike do roku 2020*. [online]. 2012. [cit. 19. 2. 2015]. In: cvmpsvr.sk. Dostupné z: http://www.cvmpsvr.sk/images/projekty/strategiaaktivnehostarnutia/NPSA_S_Aktivita1_Prognoza.pdf
- BOURRASSÉ – KVALITNÍ KORKY S FRANCOUZSKOU TRADICIÍ. *O nás*. [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.bouchonliss.cz/onas.php>
- BRICOL S. R. O. – PREDAJ A VÝROBA VÍNA. *O firme*. [online]. 2012. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.bricol.sk/o-firme>
- CORNER SK SPOL. S R.O. – TASTE & ENJOY. *O spoločnosti Corner*. [online]. 2015. [cit. 28. 03. 2015] Dostupné z: <http://www.corner.sk/o-spolocnosti-corner>
- ČTK. *Klimatické zmeny prekreslia svetovú mapu pestovania vína*. [online]. 24. 4. 2013. [cit. 16. 4. 2015]. In: vat.pravda.sk. Dostupné z: <http://vat.pravda.sk/zem/clanok/278561-klimaticke-zmeny-prekreslia-svetovu-mapu-pestovania-vina/>
- DATANEST ALIANCE FAIR-PLAY. *Datanest Aliancie Fair-Play - Katalóg údajov*. [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://datanest.fair-play.sk/searches/51448>
- DUBIELOVÁ, V. *Novela zákona o dani z príjmov od 1. 1. 2013 (zmeny v zákone o dani z príjmov)*. [online]. 11. 12. 2012. [cit. 10. 3. 2015]. In: Podnikajte.sk. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/816/category/dan-z-prijmov/article/novela-zakona-o-dani-zprijmov-1-1-2013.xhtml>
- ELESKO. *Oficiálna stránka*. [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.elesko.sk/>
- EURACTIV. *Deflácia v eurozóne pomohla aj slovenským domácnostiam*. [online]. 13. 1. 2015. [cit. 16. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/clanok/deflacia-v-eurozone-pomohla-aj-slovenskym-domacnostiam-023284>
- EUROPEAN COMMISSION. *Digital Agenda for Europe: key initiatives*. [online]. 19. 5. 2010. [cit. 26. 2. 2015]. Tlačová správa. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-200_en.htm
- EUROPEAN COMMISSION. – DATABASE EUROSTAT. *Gross domestic expenditure on R&D (GERD)*. [online]. 2015. [cit. 24. 2. 2015]. Dostupné z:

- http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_20&plugin=1
- EUROPEAN COMMISSION – DATABASE EUROSTAT. *Real GDP growth rate – volume*. [online]. 2015. [cit. 13. 2. 2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00115&plugin=1>
- EUROPEAN COMMISSION. *COSME: the European Commission and the European Investment Funding agreement which will boost funding opportunities for SMEs*. [online]. 22. 7. 2014. [cit. 3. 3. 2015]. Tlačová správa. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-851_en.htm
- EUROPEAN COMMISSION. *Europe 2020 targets: Research and development*. [online]. 2015. [cit. 24. 2. 2015]. Dokument formátu PDF. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/16_rd_target_02.pdf
- EURÓPSKA CENTRÁLNA BANKA. *Čo je inflácia?* [online]. 2015. [cit. 13. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.sk.html>
- FINANČNÁ SPRÁVA SLOVENSKÁ REPUBLIKA. *Spotrebná daň z alkoholických nápojov*. [online]. 2015. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.financnasprava.sk/sk/obcania/dane/spotrebne-dane/spotrebne-dane-obcania-alk#Vino>
- GALATI – PESTOVANIE A OCHRANA VINIČA. *Program Galati Vitis*. [online]. 2007. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.galati.sk/vitis/>
- GALATI – PESTOVANIE A OCHRANA VINIČA. *Smernice pre integrovanú produkciu hrozna*. [online]. 2007. [cit. 15. 4. 2015]. Dokument formátu PDF. Dostupné z: <http://www.galati.sk/doc/Smernice-IP.pdf>
- GALATI – PESTOVANIE A OCHRANA VINIČA. *Systémy vo vinohradníctve a vinárstve: Konvenčné vinohradníctvo a vinárstvo*. [online]. 28. 5. 2010. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.galati.sk/index.php?page=2010/05/05>
- GALATI – PESTOVANIE A OCHRANA VINIČA. *Systémy vo vinohradníctve a vinárstve: Integrovaná produkcia hrozna* [online]. 1. 6. 2010. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.galati.sk/index.php?page=2010/06/01>
- GALATI – PESTOVANIE A OCHRANA VINIČA. *Systémy vo vinohradníctve a vinárstve: Ekologické vinohradníctvo, Biodynamické vinohradníctvo a vinárstvo*. [online]. 9. 6. 2010. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.galati.sk/index.php?page=2010/06/03>
- HUMAN DEVELOPMENT REPORTS. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Slovakia*. [online]. 2015. [cit. 20. 2. 2015]. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/SVK>
- INTERWAY, A. S. *Komplexná marketingová kampaň*. [online]. 2015 [cit. 27. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.interway.sk/web-sluzby/e-marketing/komplexna-marketingova-kampan/>
- KON RAD, SPOL. S R.O. *Kto sme*. [online]. 2015. [cit. 28. 03. 2015] Dostupné z: <http://www.kon-rad.sk/o-nas>

- KOROK JELÍNEK SPOL. S R.O. –špecialista na korok korkové zátky, podlahy, obklady.*O spoločnosti*. [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.korok.sk/index.php?cl=o_spolocnosti&iid=1
- KOVÁČ, J. *Ošetrovanie mladého vína ročníka 2010*. [online]. 22. 1. 2011. [cit. 15. 4. 2015]. In: Vinič a Víno – odborný časopis pre vinohradníkov a vinárov. Dostupné z: <http://www.vinicavino.sk/sk/vinarska-prax/osetrovanie-mladeho-vina-rocnika-2010/>
- LIFELONG LEARNING PROGRAMME. *Čo je HORECA sektoru?* [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.tourism-strategy.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=15&lang=cs
- MATĚJKA, M. *Zabezpečenie logistiky tovaru*. 2015 [online]. 2015. [cit. 25. 4. 2015]. In: MójPrvýE-shop.sk. Dostupné z: <http://www.mojprvye-shop.sk/preprava-a-logistika-tovar-pre-e-shopy/>
- MEDIARESEARCH SLOVAKIA. *TS Nakupovanie na internete má stále väčšiu podporu, užívatelia preferujú hlavne slovenské online obchody*. [online]. 23.7.2014. [cit. 25. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.mediaresearch.sk/press/ts-nakupovanie-na-internete-ma-stale-vacsiu-podporu-uzivatelia-preferuju-hlavne-slovenske-online-obchody/>
- MERAVÁ, E. *Vinič hroznorodý, hroznové víno - Situačná a výhľadová správa k 31. 7. 2014*. [online]. 2014. [cit. 11. 3. 2015]. In: vuepp.sk. Dostupné z: <http://www.vuepp.sk/dokumenty/komodity/2014/vino1214.pdf> ISSN 1339-0937
- MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Informácia o možnosti dočasného pozastavenia cieľ a uplatňovania autonómnych colných kvót pri dovoze z nečlenských štátov EÚ*. [online]. 2009. [cit. 12. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.sk/informacia-o-colnych-kvotach-a-colnych-suspenziach-6671/128356s>
- MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Zahraničný obchod SR v roku 2014*. [online]. 2015. [cit. 14. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.sk/zahranicny-obchod-2014/142824s>
- MINISTERSTVO PÔDOHOSPODÁRSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Legislatíva*. [online]. 2015. [cit. 2. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsr.sk/sk/index.php?navID=47&sID=40&navID2=414>
- MINISTERSTVO PÔDOHOSPODÁRSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Špecifikácie vín chránených označení pôvodu (CHOP) a chránených zemepisných označení (CHZO)*. [online]. 2015. [cit. 2. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsr.sk/sk/index.php?navID=934&navID2=934&sID=40&id=7226>
- MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Komplexné zhodnotenie efektivity členstva Slovenskej republiky v medzinárodných organizáciách a s ním spoje-*

- ných finančných aspektov (2012-2013)*. [online]. 14. 3. 2014. [cit. 12.3. 2015]. Dokument formátu PDF. Dostupné z https://lt.justice.gov.sk/Attachment/vlastn%C3%BD%20mater%C3%A1l_vlada_FINAL_doc.pdf?instEID=-1&attEID=63641&docEID=354427&matEID=7103&langEID=1&tStamp=20140318153947553
- MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Obchodný register SR na Internet-Výsledky vyhľadávania podľa obchodného mena subjektu*. [online]. 2015. [cit. 28. 03. 2015] Dostupné z http://www.orser.sk/hladaj_subjekt.asp?OBMENO=Karpatsk%E1+perla&PF=0&SID=0&R=on
- MINISTERSTVO VNÚTRA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Najvýznamnejším úspechom MV SR v oblasti migračnej politiky je vstup SR do Schengenu*. [online]. 13. 6. 2008. [cit. 12. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.minv.sk/?tlacove-spravy-6&sprava=najvyraznejším-úspechom-mv-sr-v-oblasti-migracnej-politiky-je-vstup-sr-do-schengenu>
- MRVA&STANKO – vinárstvo roka 2013. *Oficiálna stránka*. [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.mrvastanko.sk/index.php/sk/>
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA – ODBOR EKONOMICKÝCH A MENOVÝCH ANALÝZ. *Očakávaný makroekonomický vývoj SR*. [online]. 2015. [cit. 13. 2. 2015]. In: BIATEC, roč. 23, 2015, č. 2, str. 2-4. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2015/02-2015/01_biatec_15_2_Ocakavany_vyvoj.pdf
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Výročná správa 2013*. [online]. 2014. [cit. 13. 2. 2015]. Dokument formátu PDF. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/Vyrocnasprava/protected/VSNBS13.PDF. ISBN 978-80-8043-196-9
- NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA. *Výročná správa* [online]. 2015. [cit. 23. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/publikacie/publikacie-nbs/vyrocnasprava>
- NEMEC, M. *Prečo v USA chutí hornooresánské*. [online]. 8. 2. 2015 [cit. 28. 4. 2015]. In: TRENDrestauracie.sk. Dostupné z: <http://restauracie.etrend.sk/restauracie-vino/preco-v-usa-chuti-hornooresanske.html>
- OECD. *OECD Tax Database. Corporate and capital income taxes*. [online]. 2015. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.oecd.org/tax/tax-policy/tax-database.htm#C_CorporateCaptial
- PAKETO.SK – špecialista na krabice, kartóny a obalový materiál. *Krabice a boxy*. [online]. 2013. [cit. 25. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.paketo.sk/krabice-a-boxy/sk/c-1663-p-3/>
- PODNIKATELSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. *Negatívny vývoj podnikateľského prostredia pokračuje*. [online]. 12. 3. 2015. [cit. 20. 3. 2015]. Dostupné z: <http://alianciapas.sk/p5206/>

- PÔDOHOSPODÁRSKA PLATOBNÁ AGENTÚRA. *Metodický postup pre žiadateľov o podporu na propagáciu na trhoch tretích krajín pre vinársky rok 2014/2015*. [online]. 2014. [cit. 28. 4. 2015]. Dokument formátu PDF. Dostupné z: <http://www.apa.sk/index.php?start&navID=204>
- PÔDOHOSPODÁRSKA PLATOBNÁ AGENTÚRA. *Príručka pre žiadateľa o podporu na reštrukturalizáciu vinohradov pre vinársky rok 2015/2016*. [online]. 2015. [cit. 16. 4. 2015]. Dokument formátu PDF. Dostupné z: <http://www.apa.sk/index.php?navID=60&id=6362>
- PÔDOHOSPODÁRSKA PLATOBNÁ AGENTÚRA. *Štátna pomoc*. [online]. 2015. [cit. 11. 3. 2015]. In: apa.sk. Dostupné z: <http://www.apa.sk/index.php?navID=124>
- PURGINA – VÝROBA ETIKIET. *Úvod*. [online]. 2007. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.purgina.sk/sk/uvod.html>
- REDAKCIA PODNIKAJTE.SK. *Dane*. [online]. 2015. [cit. 16. 3. 2015]. In: podnikajte.sk. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/category/dane.xhtml>
- REDAKCIA PODNIKAJTE.SK. *Sadzby DPH v SR v roku 2011 (20 %, 10 %)*. [online]. 24. 12. 2010. [cit. 10. 3. 2015]. In: Podnikajte.sk. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/338/category/dan-z-pridanej-hodnoty/article/sadzby-dph-sr-2011.xhtml>
- SEGUIN MOREAU. *Homepage – SeguinMoreau*. [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://en.seguin-moreau.fr/Seguin-Moreau>
- SLOVAK BUSINESS AGENCY. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2013*. [online]. 2014. [cit. 2. 3. 2015]. Dokument formátu PDF. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_sk_web.pdf
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Explorer štatistických ukazovateľov* [online]. 2015. [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/metainfo.explorer>
- ŠTÁTNA OCHRANA PRÍRODY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Natura 2000 - Sústava chránených území členských krajín EÚ*. [online]. 2015. [cit. 28. 03. 2015] Dostupné z: <http://www.sopsr.sk/natura/index1.php?p=3&lang=sk>
- TEAM FME. *PESTLE Analysis*. [online]. 2013. [cit. 20. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
- THE WORLD BANK. *Ease of Doing Business in Slovak republic*. [online]. 2015. [cit. 10. 3. 2015]. In: doingbusiness.org. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/slovakia>
- UĐAN, M. *Právne náležitosti e-shopu*. [online]. 2015. [cit. 25. 4. 2015]. In: MôjPrvýE-shop.sk. Dostupné z: <http://www.mojprvye-shop.sk/pravne-zakonn-nalezitosti-e-shopu-a-legislativa/>
- ÚKSÚP BRATISLAVA. *VÝROČNÉ SPRÁVY*. [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.uksup.sk/?pl=84&article=113>

- ÚRAD PRIEMYSELNÉHO VLASTNÍCTVA. *Register ochranných známk.* [online]. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://registre.indprop.gov.sk/registre/searchForm.do?register=oz>
- ÚRAD VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *História vlád.* [online]. 2012. [cit. 20. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/historia-vlad/>
- URBANOVÁ, S. *Obehová ekonomika: cesta k rastu, ktorý neničí životné prostredie.* [online]. 10. 4. 2015. [cit. 15. 4. 2015]. In: [zodpovednepodnikanie.sk](http://www.zodpovednepodnikanie.sk). Dostupné z: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/clanok/cirkulujuca-ekonomika-cesta-k-rastu-ktory-nenici-zivotne-prostredie/1464>
- VINÁRSKY INŠTITÚT. *Základy someliérstva, vína a vinárstva SR.* [online]. 2013. [cit. 28. 03. 2015] Dostupné z: <http://www.vinarskyinstitut.sk/nabidka-kurzu/zaklady-sommelierstvi.html>
- VÍNO KARPATSKÁ PERLA – VINÁRSTVO ROKA 2012. *Oficiálna stránka.* [online]. 2014. [cit. 25. 03. 2015] Dostupné z: <http://www.karpatskaperla.sk/>
- VÍNO MATYŠÁK. *Oficiálna stránka.* [online]. 2014. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.vinomatysak.sk/>
- VÝSKUMNÝ ÚSTAV RASTLINNEJ VÝROBY. *Výskumný ústav vinohradnícky a vinársky (VÚVV) Bratislava.* [online]. 2010. [cit. 26. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.vurv.sk/uvodne-stranky/nppc/vyskumny-ustav-vinohradnicky-a-vinarsky-vuvv-bratislava/>

Prílohy

A Interný zdroj firmy využívaný pri prezentácii spoločnosti KP

Tento zdroj je zamestnankyňou firmy využívaný pri prezentácii spoločnosti KP v rámci riadených degustácií a pri prehliadkach priestorov firmy. Tento dokument je vo formáte PDF dostupný na priloženom CD.

B Vybrané položky finančných výkazov firmy KP

Tab. 35 Vybrané položky zo súvahy spoločnosti KP v celých eurách

Položky súvahy	2010	2011	2012	2013
Aktíva spolu	4 838 742	4 552 666	4 427 917	4 491 176
Neobežný majetok	3 537 707	3 181 951	2 696 898	2 695 977
Dlhodobý nehmotný majetok	4 755	2 168	3 373	1 791
Dlhodobý hmotný majetok	3 532 952	3 179 783	2 693 525	2 694 186
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0
Obežné aktíva	1 296 585	1 360 191	1 718 535	1 789 608
Zásoby	867 955	954 804	1 009 075	1 068 668
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	268 463	304 748	264 268	376 381
Pohľadávky z obchodného styku	266 903	302 094	264 111	376 274
Finančné účty	160 167	100 639	445 192	344 559
Časové rozlíšenie	4 450	10 524	12 484	5 591
Pasíva spolu	4 838 742	4 552 666	4 427 917	4 491 176
Vlastné imanie	429 402	2 597 843	2 871 984	3 147 107
Základné imanie	6 639	6 639	6 639	6 639
Kapitálové fondy	0	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Fondy zo zisku	664	664	664	664
VH min. rokov	282 304	59 296	190 540	464 681
VH za účtovné obdobie po zdanení	139 795	131 244	274 141	275 123
Závazky	3 029 342	693 710	417 362	365 040
Rezervy	1 095	1 095	1 095	1 705
Dlhodobé záväzky	715	741	605	433
Krátkodobé záväzky	2 546 220	294 211	101 647	132 564
Závazky z obchodného styku	64 196	170 852	33 073	90 094
Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0	0
Bankové úvery	481 312	397 663	314 015	230 338
Časové rozlíšenie	1 379 998	1 261 113	1 138 571	979 274

Zdroj: Účtovný výkaz Súvaha spoločnosti KP verejne dostupný na stránke Finančného úradu SR.

Tab. 36 Vybrané položky z výkazu ziskov a strát v celých eurách

Položky výkazu ziskov a strát	2010	2011	2012	2013
Tržby z predaja tovaru	7 712	5 389	7 319	14 083
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	2 558	3 589	5 178	2 906
Obchodná marža	5 154	1 800	2 141	11 177
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	1 343 094	1 493 304	1 523 583	1 665 253
Výrobná spotreba	619 756	929 714	823 983	990 877
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	472 199	760 267	638 318	742 823
Služby	147 557	169 447	185 665	248 054
Pridaná hodnota	673 057	692 965	758 623	683 319
Náklady na sociálne poistenie	21 825	26 029	25 448	32 058
Dane a poplatky	3 968	6 802	5 162	5 099
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	587 682	635 226	517 976	413 367
Ostatné výnosy z hosp. činnosti	220 826	267 596	249 595	250 198
Ostatné náklady z hosp. činnosti	21 491	25 228	26 121	23 483
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	187 051	179 561	350 987	368 698
Výnosové úroky	72	316	47	36
Nákladové úroky	10 896	11 893	6 965	4 904
Ostatné náklady na finančnú činnosť	1 714	2 209	3 041	3 901
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-12 591	-13 793	-10 047	-8 780
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením	174 460	165 768	340 940	359 918
Daň z príjmov z bežnej činnosti	34 665	34 524	66 799	84 795
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení	139 795	131 244	274 141	275 123
Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti	0	0	0	0
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	174 460	165 768	340 940	359 918
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	139 795	131 244	274 141	275 123

Zdroj: Účtovný výkaz Výkaz ziskov a strát spoločnosti KP verejne dostupný na stránke Finančného úradu SR.

F Matica párového zrovnávania slabých stránok

	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7	W 8	W 9	W 10	W 11	W 12	Počet priorit	Váha
W 1		1	1	4	5	6	7	8	9	1	11	12	3	0,045
W 2			2	4	5	6	2	8	9	2	11	12	3	0,045
W 3				4	5	6	7	8	9	3	11	12	1	0,015
W 4					5	4	7	8	9	4	11	4	6	0,091
W 5						5	5	5	9	5	11	12	8	0,121
W 6							7	8	9	6	11	12	4	0,061
W 7								8	9	7	11	12	5	0,076
W 8									9	8	11	12	7	0,106
W 9										9	9	9	11	0,167
W 10											11	10	1	0,015
W 11												11	10	0,152
W 12													7	0,106
SPOLU													66	1,000

Obr. 11 Matica párového zrovnávania slabých stránok

Zdroj: Výsledky analýzy vnútorného prostredia.