

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo:104003/B/2016/36097107974708484

PROCES TVORBY MARKETINGOVÉHO PLÁNU PODNIKU

Bakalárska práca

2016

Michaela Hyčková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

PROCES TVORBY MARKETINGOVÉHO PLÁNU
PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: Ing. Peter Šinský

Bratislava 2016

Michaela Hyčková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že predkladanú záverečnú prácu som vypracovala samostatne s využitím vlastných vedomostí a zdrojov uvedených v zozname použitých publikačných zdrojov.

Dátum:

Michaela Hyčková

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať vedúcemu bakalárskej práce, Ing. Petrovi Šinskému, za jeho ochotu, rady, konštruktívne pripomienky a odborné vedenie pri jej spracovaní.

ABSTRAKT

HYČKOVÁ, Michaela: *Proces tvorby marketingového plánu podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Peter Šinský – Bratislava: FPM EU, 2016, 54 s.

Hlavným cieľom predkladanej bakalárskej práce – *Proces tvorby marketingového plánu podniku*, bolo vytvorenie návrhu marketingového plánu podniku TERAMETAL s. r. o. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 6 tabuliek a 1 obrázok. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu problematiky plánovacieho procesu, postavenia marketingového plánu v štruktúre podnikového plánu a samotného marketingového plánu. Druhá kapitola popisuje hlavný cieľ a parciálne ciele, ktoré sú obsahom bakalárskej práce. Tretia kapitola zahŕňa metodiku práce a metódy, ktoré sme využili pri získavaní informácií a samotnej tvorbe práce. Štvrtá kapitola je zameraná na dve časti a to analytickú a návrhovú časť práce. Analytická časť predstavuje analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia a následné zostavenie SWOT analýzy. Návrhová časť zahŕňa marketingové ciele, stratégie, marketingový mix, vykonávacie programy, rozpočet a kontrolu. Výsledkom riešenia danej problematiky je zostavený marketingový plán podniku TERAMETAL, s. r. o., ktorý prostredníctvom navrhnutých vykonávacích programov dosiahne stanovené marketingové ciele.

Kľúčové slová: plánovanie, marketingový plán, situačná analýza, SWOT analýza, marketingový mix

ABSTRACT

HYČKOVÁ, Michaela: Process for developing a marketing plan of the company.- University of Economics in Bratislava. Faculty of Business management, Department of management. – Ing. Peter Šinský – Bratislava: FPM EU, 2016, 54 p.

The goal of bachelor thesis – *Process for developing a marketing plan of the company*, was the creation of a marketing plan for the company TERAMETAL, s. r. o. Thesis is divided into four chapters. It contains 6 tables and 1 figure. The first chapter is devoted to theoretical problems of definition of the planning process, the status of the marketing plan in the structure of the business plan and marketing plan. The second chapter describes the main goal and partial goals contained in this thesis. The third chapter includes the methodology of work and the methods that we used in this thesis. The fourth chapter focuses the analytical and design part of the thesis. The analytical part represents the analysis of external and internal environment and the subsequent compilation of SWOT analysis. The design part includes marketing goals, strategies, marketing mix, action programs, budget and control. The result of the thesis is designed marketing plan for company TERAMETAL, s. r. o. by designed action programs to reach marketing goals.

Key words: planning, marketing, marketing plan, situation analysis, SWOT analysis, marketing mix

Obsah

ÚVOD	12
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	13
1.1 Plánovanie	13
1.1.1 Plánovací proces	14
1.1.2 Marketing – marketingové plánovanie	15
1.2 Marketingový plán.....	16
1.2.1 Situačná analýza	18
1.2.2 Marketingové ciele	21
1.2.3 Marketingová stratégia.....	22
1.2.4 Vykonávacie programy	26
1.2.5 Rozpočet.....	26
1.2.6 Kontrola	27
2 CIEĽ PRÁCE.....	28
3 METODIKA A METÓDY PRÁCE.....	29
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA.....	30
4.1 Charakteristika podniku	30
4.2 Situačná analýza	31
4.2.1 Makroprostredie	31
4.2.2 Mikroprostredie.....	35
4.2.3 SWOT analýza	40
4.3 Diskusia.....	41
4.3.1 Marketingové ciele	41
4.3.2 Marketingové stratégie	42
4.3.3 Marketingový mix	42
4.3.4 Vykonávacie programy	45
4.3.5 Rozpočet	47

4.3.6 Kontrola	48
Záver	50
Zoznam použitých publikačných zdrojov	52

Zoznam ilustrácií, tabuliek a grafov

Obrázky:

Obrázok č. 1: Organizačná štruktúra TERAMETAL, s. r. o.	36
--	----

Tabuľky:

Tabuľka č. 1: Vývoj vybraných ukazovateľov v podniku TERAMETAL, s. r. o.	37
Tabuľka č. 2: SWOT analýza podniku TERAMETAL, s. r. o.	40
Tabuľka č.3: Vykonávací program č. 1	46
Tabuľka č.4: Vykonávací program č. 2	47
Tabuľka č. 5: Predbežné náklady na vykonávací program č. 1	48
Tabuľka č. 6: Predbežné náklady na vykonávací program č. 2	48

Zoznam skratiek a značiek

resp. – respektíve

napr. – napríklad

a pod. – a podobne

s. r. o. – spoločnosť ručením obmedzeným

kol. – kolektív

vyd. – vydanie

č. – číslo

s. – strana

t. j. – to je

aktualiz. – aktualizované

uprav. – upravené

rozšír. - rozšírené

európ. – európske

SR – Slovenská republika

DPH – daň z pridanej hodnoty

EUR - euro

ÚVOD

Dnešná doba je charakterizovaná neustálymi zmenami v trhovom prostredí. Tieto zmeny sú zapríčinené hlavne globalizáciou a rýchlym tempom rastu technológií, ktoré sa vyvíjajú novými smermi. V dôsledku toho sa zvyšujú požiadavky zákazníkov a podniky sú nútené o nich medzi sebou bojovať. Kľúčom k budúcemu úspechu podnikov je neustále plánovanie, predpokladanie budúceho vývoja a prispôsobovanie sa zmenám v trhovom prostredí. Jedným z nástrojov, prostredníctvom ktorého môžu podniky dosiahnuť budúci úspech na trhu je marketing. Marketing je dôležitou súčasťou každého podniku a mal by byť zahrnutý vo všetkých jeho aktivitách a činnostiach. Súčasťou marketingu je marketingové plánovanie, ktorého výstupom je marketingový plán.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnúť marketingový plán vybraného podniku, pomocou jednotlivých krokov zostavovania marketingového plánu. Vybraným podnikom je TERAMETAL, s. r. o., ktorý pôsobí v oblasti stavebníctva od roku 2011 a zaraďuje sa medzi malé podniky s počtom zamestnancov 10. V súčasnej dobe podnik nevytvára a ani nevyužíva žiadny marketingový plán, preto považujeme za dôležité, inšpirovať podnik k realizácii marketingového plánu.

Bakalárska práca je rozdelená na 4 kapitoly. V prvej kapitole sa zaoberáme teoretickými poznatkami týkajúcich sa plánovania, plánovacieho procesu, marketingu, marketingového plánovania a marketingového plánu. Druhá kapitola je venovaná hlavnému cieľu, ktorého dosiahnutie je determinované dosiahnutím parciálnych cieľov. Tretia kapitola zahŕňa metodiku práce a metódy, ktoré sme využívali pri získavaní informácií a samotnej tvorbe bakalárskej práce. Tretia kapitola je zložená z analytickej a návrhovej časti. V úvode tejto kapitoly je stručná charakteristika podniku TERAMETAL s. r. o. a následná analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia. Informácie získané z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia sme implementovali do SWOT analýzy. Na základe SWOT analýzy sme navrhli hlavný marketingový cieľ a parciálne marketingové ciele. Naplnenie marketingových cieľov bolo podmienené stanoveniu vhodných marketingových stratégií, ktoré sme následne rozvrhli v položkách marketingového mixu. Marketingové stratégie ako aj jednotlivé položky marketingového mixu sme implementovali do navrhovaných vykonávacích programov. Vykonávacie programy obsahujú konkrétne aktivity a ich časové rozvrhnutie, prostredníctvom ktorých sa zabezpečí dosiahnutie stanovených marketingových cieľov. V závere štvrtej kapitoly sme zostavili predbežný rozpočet vykonávacích programov a stanovili priebeh kontroly.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Žijeme v dobe, kde konkurencia je tak vysoká, že bez plánovania sa môžeme ľahko ocitnúť na krachu. Preto považujeme plánovanie za dôležitú činnosť každého podniku, ktorý chce byť konkurencieschopný, získať resp. udržať si zákazníkov a v neposlednom rade dosahovať vysoké tržby z produkcie. Súčasný stav je však zarážajúci pretože plánovanie ako aj marketingový plán využívajú hlavne veľké podniky, nie však malé a stredné podniky. Dôvodom absencie vytvárania marketingového plánu, je hlavne nedostatočné množstvo finančných prostriedkov, ľudských zdrojov, prípadne času. Na druhej strane i keď má podnik k dispozícii všetky tieto finančné ako aj ľudské zdroje, považuje tvorbu marketingového plánu za stratu času. Tieto podniky si však neuvedomujú, že z globálneho hľadiska je tvorba marketingového plánu cesta, ktorá vedie k odhaleniu príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok, ktoré môžu podniku pomôcť v jeho budúcom raste. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že podniky, ktoré neplánujú, plánujú svoj vlastný koniec.

1.1 Plánovanie

*„Plánovanie je cieľavedomá činnosť ekonomických subjektov spočívajúca v stanovení postupov a prostriedkov pre dosiahnutie žiaduceho cieľa. Plánujúcim subjektom môže byť jednotlivec, podnik či verejná inštitúcia. Plánovanie je charakteristických rysom každej zmysluplnej ľudskej činnosti“.*¹

Kretter a kol.² charakterizuje plánovanie ako „organickú súčasť manažérskej činnosti každého hospodárskeho subjektu.“ V rámci tejto manažérskej činnosti manažéri koordinujú všetky aktivity a hľadajú prípustné zdroje, činnosti a postupy ako dosiahnuť vopred stanovené ciele.

Plánovanie ako činnosť je vždy spojená s budúcim rozvojom organizácie, prípadne sa aspoň predpokladá, že dobre stanovený plán bude predpokladom budúceho úspechu podniku. Vo všeobecnosti platí, že podniky, ktoré plánovaniu venujú väčšiu pozornosť, teda majú efektívny systém plánovania, dosahujú lepšie výsledky pri rovnakých podmienkach než tie, ktoré majú neefektívny systém plánovania resp. nezaoberajú sa plánovaním.³

¹ FIALOVÁ, H. 2000. *Malý ekonomický výkladový slovník*. 6 uprav. vyd. Praha: A plus – vydavatelství ekonomické literatury, 2000. s. 186. ISBN 80-902514-3-9.

² KRETTTER, A. a kol. 2004. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004. s. 55. ISBN 80-8069-390-0.

³ MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5. dopl. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

1.1.1 Plánovací proces

Plánovací proces je rovnaký ako pre veľkú nadnárodnú korporáciu, tak aj pre malý súkromný podnik. Skladá sa z viacerých krokov, prostredníctvom ktorých získame požadovaný výstup, v podobne podnikového plánu. Základné fázy, ktoré využívame pri plánovacom procese sú fáza analýzy, koncepcná, implementačná a kontrolná fáza. Fáza analýzy je zameraná na získanie informácií o minulosti a súčasnosti, ich spracovanie, vyhodnotenie a následné využitie v koncepcnej fáze. Koncepcná fáza sa zaoberá formuláciou komplexného plánu ako programu činnosti pre nasledujúce časové obdobie. Realizácia komplexného plánu, hodnotenie postupu jeho plnenia a zisťovanie odchýlok sa vykonáva prostredníctvom implementačnej a kontrolnej fázy.⁴

Štruktúra plánovacieho procesu sa skladá z nasledujúcich častí:

- Stanovenie cieľov – stanoví sa hlavný cieľ, parciálne kvalitatívne a kvantitatívne ciele, ktoré prispievajú k dosiahnutiu hlavného cieľa.
- Interná a externá analýza – interná analýza sa zaoberá rozborom vnútorného prostredia podniku, teda funkčných oblastí. Hlavnou úlohou internej analýzy je identifikácia silných a slabých stránok podniku. Externá analýza je zameraná na vonkajšie prostredie, hlavne na prírodné zdroje a infraštruktúru, sociálno-ekonomický potenciál krajiny, potencionálne vstupy a ich zabezpečovanie a podmienky na trhu výstupov.
- Príprava variantov plánu – variantnosť plánov umožňuje flexibilne reagovať na meniacu sa situáciu.
- Hodnotenie variantov (na základe kritérií, rizík) – hodnotenie situácie na základe kritérií a rizík, s ktorými je realizácia spojená. Kritéria sú maximalizačné (maximalizácia odbytu, výroby a pod.) a minimalizačné (napr. minimalizácia nákladov).
- Výber najlepšieho variantu – najvhodnejší variant, ktorý najlepšie prispieva k dosiahnutiu stanoveného cieľa resp. cieľov.
- Komunikácia, realizácia, kontrola – priebeh realizácie sa kontroluje priebežne podľa dosiahnutých výsledkov. V prípade, že nastanú nepredvídané zmeny alebo zmeny podmienok plnenia plánu je potrebné, aby sa buď preplánovali úlohy, zamerali sa na

⁴ GRZNÁR, M. a kol. 2011. *Firemné plánovanie*. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. 260 s. ISBN 978-80-89393-35-0.

elimináciu takýchto situácií alebo sa úplne preorientovali na iný smer rozvoja podniku.⁵

1.1.2 Marketing – marketingové plánovanie

Definícia marketingu je rôznorodá a to najmä kvôli diferenčným uhlom pohľadu jednotlivých autorov na marketing. Kotler a Armstrong chápu marketing *„ako spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú.“*⁶

Foret charakterizuje marketing ako *„činnosť organizácie a súbor procesov pre vytváranie, komunikáciu a poskytnutie hodnoty zákazníkom a pre riadenie vzťahov so zákazníkmi takým spôsobom, že z neho majú prospech organizácie aj ich kľúčová verejnosť.“*⁷

Podľa Horner a Swarbrooke *„marketing vychádza z myšlienky, že ústredným záujmom všetkých ľudí pracujúcich v organizácii je zákazník. Zaoberá sa vzťahmi medzi kupujúcim a predávajúcim a činnosťami, ktoré majú tieto vzťahy do viesť k uspokojivému záveru.“*⁸

Dôležitou súčasťou marketingu je marketingové plánovanie. Marketingové plánovanie je špecifickou oblasťou, ktorá vychádza z celkových (podnikových) plánov podniku. Marketingové plánovanie je závislé na plánovacích procesoch v podniku a to najmä na financovaní, plánovaní výroby a plánovaní ľudských zdrojov.⁹

Marketingové plánovanie je teda systematické a racionálne presadzovanie trhových úloh, ktoré sú odvodené od základných podnikových a marketingových cieľov. Toto plánovanie je zamerané do budúcnosti, kde určuje čo sa má dosiahnuť, ako sa to má dosiahnuť, pri akom rozpočte a kým to má byť vykonané resp. dosiahnuté. Hlavným pozitívom marketingového plánovania je redukcia chýb v rozhodovaní a riadení.¹⁰ Prostredníctvom marketingového plánovania sa snažíme o formulovanie cieľov, využitie plánovaného množstva zdrojov na dosiahnutie týchto cieľov a následnú prípravu

⁵ GRZNÁR, M. a kol. 2011. *Firemné plánovanie*. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. 260 s. ISBN 978-80-89393-35-0.

⁶ KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 1992. *Marketing*. Bratislava: SPN, 1992. s. 2. ISBN 80-08-02042-3.

⁷ FORET, M. 2008. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. 2008. 275 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

⁸ HORNER, S. – SWARBROOKE, J. 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 28. ISBN 80-247-0202-9.

⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 9 ISBN 978-80-247-2690-8.

¹⁰ VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

marketingových plánov resp. plánu na ich dosiahnutie. Dôležitosť týchto plánov je hlavne kvôli neustále sa meniacemu a neprijateľnejšiemu prostrediu, v ktorom podnik pôsobí.¹¹

1.2 Marketingový plán

„Marketingový plán je písomný dokument, obsahujúci základné zámery, ciele podniku, ale aj postupy a nástroje na ich dosiahnutie v určitom časovom horizonte. Predstavuje návod na usmernenie jednotlivých marketingových činností.“¹²

Marketingový plán sa zameriava na cieľovú skupinu zákazníkov a na hľadanie najvhodnejšieho spôsobu uspokojenia ich potrieb. Efektívne zostavený marketingový plán by mal analyzovať potreby zákazníkov, konkurenčnú výhodu, charakterizovať cieľovú a marketingovú stratégiu.¹³ Hlavnou úlohou marketingového plánu je hľadanie odpovedí na otázky:¹⁴

- Kde sa nachádzame – hľadanie ziskových ciest a poukázanie na neziskové činnosti, ktoré by sa do budúcnosti mali ukončiť, prípadne zmeniť.
- Kam chceme ísť – vidina budúcnosti. Opisujeme všetky príležitosti a hrozby obklopujúce podnik, na základe ktorých naplánujeme budúce ciele.
- Ako sa tam môžeme dostať – formulácia stratégií, prostredníctvom ktorých sa snažíme dosiahnuť naplánované ciele, za určité časové obdobie.

„Štruktúra a rozsah marketingového plánu závisí od viacerých faktorov, z ktorých najdôležitejšie sú:

- veľkosť podniku,
- stupeň diverzifikácie podnikateľských aktivít podniku,
- miera odlišnosti vyrábaných produktov,
- miera odlišnosti obsluhovaných trhov,
- konkurenčná situácia na obsluhovaných trhoch.“¹⁵

V praxi neexistuje presný vzor ako by mal marketingový plán vyzerieť. Mnoho autorov zobrazuje rozdielne podoby marketingového plánu, avšak každý jeden plán zahŕňa

¹¹ McDONALD, M. – WILLSON, H. 2013. *Marketingový plán: Príprava a úspešná realizace*. 7. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

¹² CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. 2007. *Základy marketingu*. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 59. ISBN 978-20-8078-156-9.

¹³ STAŇKOVÁ, A. 2007. *Podnikáme úspešne s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

¹⁴ HINGSTON, P. 2002. *Efektívny marketing*. Bratislava: Ikar, 2002. 192 s. ISBN 80-551-0399-2.

¹⁵ LESÁKOVÁ, D. a kol. 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint dva, 2014. s. 187. ISBN 978-80-89710-07-2.

niekoľko rovnakých položiek. Medzi najčastejšie opakujúce sa položky patrí nasledujúcich 7 častí, ktoré budú bližšie opísané v podkapitolách 1.2.1. – 1.2.6.:

1. úvod (celkové zhrnutie),
2. situačná analýza,
3. marketingové ciele,
4. marketingové stratégie,
5. vykonávacie programy (akčné plány),
6. rozpočet,
7. kontrola.¹⁶

Postavenie marketingového plánu v štruktúre podnikového plánu

Podnikový plán je dokument resp. sústava dokumentov, ktorá definuje ciele podniku spolu s postupmi a prostriedkami ich dosiahnutia. Štruktúra podnikového plánu sa skladá z resumé, úvodných informácií, plánu predaja a marketingu, prevádzkových plánov, plánu ľudských zdrojov, finančného plánu, plánu riadenia rizík, plánu organizácie a časového harmonogramu. Marketingový plán v štruktúre podnikového plánu predstavuje úlohy a ciele podniku v oblasti produktov (výrobkov a služieb), trhu ale aj spôsob, akým sú produkty distribuované k zákazníkovi. Marketingový plán úzko spolupracuje s ostatnými podnikovými plánmi a to najmä s:

- Prevádzkovým plánom a plánom ľudských zdrojov – umožňujú jeho každodennú realizáciu.
- Finančným plánom – prostredníctvom predpokladaného objemu výrobkov a služieb, od ktorého sa odvíjajú platby od používateľov, ale tiež variabilné náklady, potreba investícií a nároky na pridelené centralizované zdroje.¹⁷

Úvod

Úvodná časť marketingového plánu zahŕňa charakteristiku podniku, stručný prehľad cieľov a stratégií na obdobie, na ktoré je marketingový plán zostavený. V rámci opisu podniku sa je zahrnutý opis organizačnej štruktúry podniku a produkty, ktoré podnik poskytuje. Ciele a stratégie sa následne detailne rozpracúvajú v jednotlivých častiach marketingového plánu. Úvodná časť slúži pre pochopenie hlavného zamerania celého marketingového plánu.

¹⁶CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. 2007. *Základy marketingu*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 224 s. ISBN 978-20-8078-156-9.

¹⁷SLAVÍK, J. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

1.2.1 Situačná analýza

Situačná analýza zahŕňa rozbor aktuálnej situácie podniku. Je to metóda, prostredníctvom ktorej sa skúmajú jednotlivé prvky vnútorného a vonkajšieho marketingového prostredia podniku. Jednotlivé zložky prostredia pôsobia ako na podnik tak aj na jeho činnosť. Zloženie situačnej analýzy pozostáva z informačnej, porovnávacej a rozhodovacej časti. V informačnej časti hodnotíme vonkajšie a vnútorné prostredie. Porovnávacia časť slúži na vytvorenie stratégií, prostredníctvom využitia metód ako sú napr. matica SWOT, BCG, SPACE a interná/externá matica. Rozhodovacia časť je zameraná na objektívne zhodnotenie stratégií.¹⁸

Hlavnou úlohou situačnej analýzy je nájsť čo najlepší pomer medzi príležitosťami, ktoré prichádzajú z vonkajšieho okolia (sú vhodné pre podnik), schopnosťami a zdrojmi firmy. Situačná analýza udáva smer pre výber cieľových trhov, reálnych marketingových cieľov a stratégií pre konkrétne trhy, vrátane stratégií jednotlivých prvkov marketingového mixu.¹⁹ Celková súhrnná analýza, ktorá vypláva z vonkajšieho a vnútorného prostredia sa nazýva analýza marketingového prostredia (SWOT).

Makroprostredie

Makroprostredie tvoria faktory, ktoré priamo či nepriamo pôsobia na marketingové aktivity, ktoré podnik vykonáva. Podnik na tieto faktory nemá žiadny vplyv, takže ich nedokáže ani kontrolovať. Pri analýze makroprostredia sa zaoberáme faktormi, ktoré sú pre podnik najdôležitejšie.²⁰ Medzi tieto faktory patria:

- demografické prostredie - obyvateľstvo ako celok, jeho veľkosť, tempo rastu v mestách, regiónoch, veková a národnostná štruktúra obyvateľstva, očakávané vývojové trendy (trendy zisťujeme prostredníctvom ukazovateľov ako sú napr. ukazovatele pôrodnosti, úmrtnosti a migrácie);
- ekonomické prostredie – štruktúra príjmov a výdavkov, inflácia, nezamestnanosť, kurzové zmeny, recesia;
- prírodné prostredie – životné prostredie a jeho znečistenie, nedostatok surovín, vysoké náklady na energie;

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: stratégie a trendy*. 2. rozšir. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

¹⁹ HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2. rozšir. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

²⁰ FORET, M. – PROCHÁDZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a princípy*. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

- technologické prostredie – tempo technologických zmien, inovácie v oblasti technológií, výdaje na vývoj a výskum, životnosť produktov;
- politické - legislatívne prostredie - legislatívne opatrenia (zákony) pre podniky, podnikateľov, spotrebiteľov, tvorba záujmových skupín, politických strán;
- kultúrne – hodnoty a normy akceptované ľuďmi, filozofia, tradície, životný štýl.

Analýzou makroprostredia sa zaoberá analýza PEST, ktorá je odvodená zo začiatočných písmen faktorov makroprostredia (**p**oliticko – legislatívne, **e**konomické, **s**ociálno – kultúrne a **t**echnologické prostredie).²¹

Mikroprostredie

Je tvorené trhovými subjektmi, ktoré obklopujú podnik, ale na rozdiel od faktorov makroprostredia tieto subjekty sú ovplyvniteľné a dajú sa kontrolovať.²² Hlavnými subjektmi sú:

- Podnik – skúma sa finančná situácia podniku, personálne zabezpečenie, organizačná, technologická a personálna spôsobilosť. Informácie potrebné pre analýzu získa podnik z podnikových zdrojov ako napr. z účtovníctva.
- Zákazníci – vek a životné štádium, geografická poloha, povolanie, kultúra, životný štýl, psychika človeka. Analýza zákazníkov nám poskytuje informácie ohľadom identifikácie súčasných a potencionálnych zákazníkov, ich nákupných zvykov, miesta ich nákupu a dôvodu nakupovania/nenakupovania našich produktov
- Dodávatelia – sledujú sa hlavne náklady a kvalita nakupovaných výrobkov, dodržiavanie zmluvných podmienok, termínov a dostupnosť. Významným spôsobom ovplyvňujú chod celého podniku nakoľko zásobujú podnik materiálom, surovinami prípadne výrobkami, ktoré sú nevyhnutné pre podnik.
- Marketingový sprostredkovatelia – sú nimi skladovacie, prepravné firmy, marketingové agentúry, finančný sprostredkovatelia atď. Vykonávajú aktivity, ktoré si podnik nedokáže zabezpečiť sám. Pri týchto subjektoch sa zameriavame na ich obchodné meno, úroveň, kvalitu, cenu a pod.
- Verejnosť a záujmové skupiny - vládne inštitúcie, neziskové organizácie, záujmové a nátlakové skupiny, občianske združenia, miestna verejnosť, masmediálne

²¹ KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

²² TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. 2008. *Marketing: od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 308 s. ISBN 978-80-86946-80-1.

prostriedky. Sú to prvky, ktoré ovplyvňujú podnik a majú veľký dopad na zvýšenie alebo zníženie dopytu po produktoch podniku.

- Konkurencia - tvoria ju subjekty, ktoré poskytujú rovnaké alebo substitučné produkty. Analýzou konkurencie zisťujeme aká je konkurencia na trhu, kde sa v porovnaní s konkurenciou nachádza náš podnik a zložitosť vstupu na trh.²³

SWOT analýza

SWOT analýza patrí medzi základné metódy situačnej analýzy. Názov tejto analýzy je odvodený zo začiatkových písmen slov, z ktorých je zložená:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – príležitosti,
- Threats – hrozby.

SWOT analýza sa zaoberá informáciami, ktoré sme získali analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Na základe jednotlivých analýz podnikového prostredia rozdeľujeme SWOT analýzu na dve časti:

1. S/W (silné a slabé stránky),
2. O/T (príležitosti a hrozby).²⁴

Časť S/W posudzuje silné a slabé stránky podniku, ktoré sa získavajú z vnútorného prostredia podniku. Pri silných stránkach sa podnik snaží nájsť všetky pozitíva, ktoré vychádzajú z vnútorných činností a funkcií ako sú napr. dobré výsledky hospodárenia, manažmentu, kvalifikovaný zamestnanci podniku, pozitívne špecifiká činnosti podniku a efektívny marketing. Slabé stránky naopak zobrazujú všetky nedostatky, ktoré negatívne pôsobia na podnik a jeho činnosť. Sú to všetky faktory, ktoré sa podnik snaží odstrániť ako negatívny výsledok hospodárenia, neefektívne riadenie podniku, neefektívny marketing, negatívne špecifiká činnosti podniku.²⁵

Časť O/T zobrazuje príležitosti, ktoré umožnia dosiahnuť podniku budúci rozvoj, prosperitu na trhu, konkurenčnú výhodu a lepšie využitie zdrojov. Všetky tieto príležitosti prispievajú k účinnejšiemu splneniu cieľov podniku. Za príležitosti môžeme považovať

²³ DUDINSKÁ, E. – BUDAJ, P. – BUDAJOVÁ, G. 2009. *Analýzy v marketingovom plánovaní*. Prešov: Vyd. Michala Vaška, 2009. 157 s. ISBN 978-80-7165-757-6.

²⁴ VAŠTÍKOVÁ, M. 2008. *Marketing služieb: efektívne a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

²⁵ KUSÁ, A. – PIZANO, V. 2011. *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava: UCM, 2011. 196 s. ISBN 978-80-8105-239-2.

napr. zavádzanie nových technológií, nenaplnené želania zákazníkov, rozvoj nových trhov, nové distribučné cesty a pod. Hrozby predstavujú nepriaznivé situácie alebo zmeny v okolí podniku, ktoré vytvárajú prekážky pre podnikateľskú činnosť. Je dôležité, aby ich podnik čím skôr identifikoval, odstránil alebo aspoň minimalizoval ich vplyv. Môže ísť napr. o vstup novej konkurencie, obchodné bariéry, nevhodné legislatívne podmienky, daňové zaťaženie, regulačné opatrenia a pod.²⁶

1.2.2 Marketingové ciele

Marketingové ciele vyplývajú z informácií, ktoré sme získali prostredníctvom SWOT analýzy. Zobrazujú stav, ktorý chce podnik dosiahnuť v plánovacom období ale taktiež zaisťujú jeho budúci rast a prosperitu. Správne stanovené ciele poskytujú odpovede na otázky týkajúce sa predmetu cieľa, kvantifikácie zmeny, určenia cieľového trhu a časového vymedzenia cieľa.²⁷ Pri stanovení marketingových cieľov využívame metódu SMART. V závislosti od tejto metódy by mali byť ciele špecifické, merateľné, motivačné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené. Okrem toho ciele majú byť hierarchicky roztriedené podľa dôležitosti a významnosti, pretože každý cieľ je špecifický.²⁸

Ciele podľa marketingového mixu

- výrokové (napr. špeciálny, masový, bežný výrobok),
- servisné (napr. zníženie nákladov služieb, zlepšenie kvality dodávok, urýchlenie služieb),
- distribučné (napr. zhustenie distribučných sietí, urýchlenie logistických procesov, rozšírenie distribučných článkov),
- kontrakčné (napr. stabilizácia cien, cenová kontrola, zrýchlenie platobného procesu),
- komunikačné (napr. vzbudenie pozornosti, zvýšenie známosti, spokojnosť s nákupom).²⁹

²⁶ BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

²⁷ VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

²⁸ HANZELKOVÁ, A. a kol. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšir. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

1.2.3 Marketingová stratégia

Podľa Krettera a kol. marketingová stratégia „*znamená marketingový postup, ktorý umožní dosiahnuť vytýčený marketingový cieľ. Ide teda o spôsob, akým chce podnik postupovať, aby sa splnil cieľ. Ak je cieľov viac, koncipujú sa pre každý cieľ samostatné stratégie.*“³⁰

Podľa Tomeka a kol. „*marketingovou stratégiou rozumieme dlhodobú koncepciu činnosti podniku v oblasti marketingu a jej zmyslom je premyslene a účelne rozvrhnúť zdroje podniku tak, aby mohli byť čo najlepšie splnené dva základné ciele: spokojnosť zákazníka a dosiahnutie zisku a výhody pred konkurenciou.*“³¹

Pri vytváraní marketingovej stratégie vychádzame z údajov, ktoré sme získali z predchádzajúcich analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Zohľadňujeme hlavne to, že chceme dosiahnuť konkurenčnú výhodu, a preto vytvárame viacero variant stratégií, z ktorých vyberieme tú najvhodnejšiu. Najlepšia alternatíva má spĺňať základné predpoklady ako sú vhodnosť, prijateľnosť a uskutočniteľnosť. Vhodnosťou sa zisťuje schopnosť stratégie odstrániť slabé stránky podniku a schopnosť zvýšiť konkurenčnú výhodu. Na zistenie týchto predpokladov sa využíva analýza životného cyklu konkurenčného prostredia a portfóliová analýza. Prijateľnosťou sa hodnotí konečný dopad stratégie na cieľové skupiny. Hodnotiace ukazovatele prijateľnosti sú návratnosť (napr. analýza ziskovosti, analýzy nákladov a úžitkov), riziko (napr. analýza vývoja finančných ukazovateľov, analýzy citlivosti) a očakávanie cieľových skupín. Pri uskutočniteľnosti sa uvažuje o implementácii marketingovej stratégie z hľadiska zdrojov a možností podniku. Analýzy, ktoré sa používajú na hodnotenie sú napr. analýza toku kapitálu, analýza bodu zvratu a analýzy využitia zdrojov.³²

Stratégie podľa Portera

Škála druhov marketingových stratégií je rozsiahla, a preto si uvedieme tie najznámejšie. Podľa Portera sa tieto stratégie označujú tiež ako konkurenčné a patria medzi ne stratégia minimálnych nákladov, stratégia diferenciácie produktu a stratégia trhovej orientácie. Primárnym cieľom pri stratégii minimálnych nákladov je dosiahnutie

³⁰ KRETTTER, A. a kol. 2004. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004. 288 s. ISBN 80-8069-390-0.

³¹ TOMEK, J. 1992. *Marketingová strategie podniku*. Praha: Managment Press, 1992. s.179. ISBN 80-85603-03-9.

³² BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

minimálnych nákladov na výrobu a distribúciu vo vzťahu ku konkurenčným podnikom využívajúcich rovnakú stratégiu. Stanovenie minimálnych nákladov podniku zabezpečí konkurenčnú výhodu. Podniky, ktoré chcú využívať túto stratégiu by mali využívať kvalitné technológie a dosahovať dobré výsledky v oblasti nákupu, výroby a distribúcie. Pri stratégii diferenciácie produktu sa snažíme náš produkt odlíšiť od ostatných a tým prilákať zákazníkov. Diferenciácia produktu môže mať rôzne formy ako napr. forma, tvar, kvalita, trvanlivosť, údržba, opravy, image, vlastnosti produktu. Stratégia trhovej orientácie funguje na princípe zamerania sa na určité segmenty trhu, nie však na ovládnutie celého trhu. V rámci vybraných segmentov sa usiluje čo najlepšie analyzovať potreby cieľových segmentov a tak dosiahnuť vedúce postavenie.³³

Stratégie podľa marketingového mixu

- Výrobné stratégie – produkty a služby, ktoré uspokojujú potreby spotrebiteľov (stratégia presýtenosti a využitia trhu, stratégia vytvorenia a rozšírenia trhu, stratégia diverzifikácie, stratégia rozvoja výrobkov, odhalenie štrbín a ich vyplnenie).
- Cenové stratégie – prostredníctvom vhodnej stratégie podnik dokáže stanoviť presnú cenu produktov (prémiová, penetračná, konkurenčná, ekonomická, diferenčná stratégia, stratégia cenových variantov, ocenenia výrobkovej rady, psychologické ceny, prechodných zliav, pridanej hodnoty).
- Distribučné stratégie – umiestnenie produktov na nové trhy prípadne udržanie súčasnej trhovej pozície prostredníctvom nových alebo súčasných produktov (intenzívna, exkluzívna výhradná a selektívna distribučná stratégia).
- Komunikačné stratégie - týkajú sa komunikácie s cieľovými zákazníkmi, budovanie dlhodobých vzťahov s nimi (reklama, podpora predaja, public relations, osobný predaj).³⁴

Marketingový mix

„Marketingový mix je súborom taktických marketingových nástrojov – výrobkovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré firme umožňujú upraviť ponuku podľa prania zákazníkov na cieľovom trhu.“³⁵

³³ FORET, M. – PROCHÁDZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a princípy*. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

³⁴ RAJT, Š. 2000. *Marketing: charakteristika, stratégia, proces*. Bratislava: Sprint, 2000. 133 s. ISBN 80-88848-62-8.

³⁵ KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 105. ISBN 80-247-0513-3.

Podľa Zamazalovej marketingový mix „*chápeme ako súhrn vnútorných činiteľov podniku (súbor nástrojov), ktoré umožňujú ovplyvňovať chovanie spotrebiteľa. Tieto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribúcia (Place) a komunikácia (Promotion) – musia byť vzájomne kombinované a harmonizované tak, aby čo najlepšie odpovedali vonkajším podmienkam, t. j. trhu. Ešte len potom môžu efektívne plniť svoju funkciu a prinášať synergický efekt.*“³⁶

Produkt

Cieľom podniku je aby jeho produkty či služby boli odlišné od ostatných a tým presvedčili zákazníkov, aby si práve ich produkt kupovali aj keby mali zaplatiť vyššiu cenu. Produkty, ktorú sú komoditné (hromadné) treba odlíšiť od ostatných produktov napr. fyzickými rozdielmi (napr. vlastnosti, výkon, trvanlivosť, spoľahlivosť, design, balenie), rozdielmi v dostupnosti (napr. produkty, ktoré je možné objednať telefonicky, cez internet, kúpiť na predajni), rozdielmi v servise (inštalácia, školenie, údržba, opravy), cenovými rozdielmi (vysoká cena, stredne vysoká cena, nízka cena, veľmi nízka cena) a rozdielmi v image (symboly atmosféra, média). Vlastnosti produktu a design sa pokladajú za najúspešnejšie faktory odlišenia produktov od ostatných.³⁷

Cena

Cena je peňažná hodnota produktov, ktoré nakupujú zákazníci a cena, prostredníctvom ktorej podnik dosahuje príjmy. Pri určovaní ceny sa podniky snažia dosiahnuť čo najvyšší zisk, avšak toto rozhodovanie je ovplyvnené internými (ciele podniku, stratégia marketingového mixu, náklady) a externými (trh, dopyt, konkurencia) činiteľmi podniku.³⁸ Cena plní informačnú a stimulačnú funkciu. Zákazníci vnímajú cenu ako informáciu, na základe ktorej sa rozhodujú o kúpe produktov či služieb. Okrem toho cena v sebe skrýva všetky náklady, ktorú sú spojené s transformáciou výrobných vstupov na požadované výstupy. Stimulačná funkcia podnecuje výrobcov, aby vyrábali kvalitné produkty pri čo najnižších nákladoch a predávali ich za čo najvyššiu cenu.³⁹ Zostavovanie

³⁶ ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 39. ISBN 978-80-247-2049-4.

³⁷ KOTLER, P. 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Managment Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

³⁸ RAJT, Š. 2000. *Marketing: charakteristika, stratégia, proces*. Bratislava: Sprint, 2000. 133 s. ISBN 80-88848-62-8.

³⁹ KITA, J. a kol. 2010. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3

ceny závisí od cieľa a cenovej politiky (prežitie, maximalizácia bažného zisku a pod.), dopytu, nákladov na výrobu a ponuky konkurencie.⁴⁰

Distribúcia

Distribúcia predstavuje spôsob akým podniky distribujú svoje produkty či služby ku konečným spotrebiteľom. Spôsoby, ktorými zabezpečujeme produkty ku konečným spotrebiteľom nazývame distribučné kanály. Môžeme ich rozdeliť ako priame (od výrobcu ku spotrebiteľovi) alebo nepriame (prostredníctvom sprostredkovateľov) distribučné kanály. Za nepriame považujeme sprostredkovateľov, ktorými sú veľkoobchod, maloobchod, makléri, distribučný pomocníci, zástupcovia výrobcu, obchodníci, agenti a predavači.

Distribučné cesty môžeme rozdeliť podľa počtu stupňov na:

- nulový kanál (výrobca, spotrebiteľ),
- jednoúrovňový kanál (výrobca, maloobchodník, spotrebiteľ),
- dvojúrovňový kanál (výrobca, veľkoobchodník, maloobchodník, spotrebiteľ),
- trojúrovňový kanál (výrobca, veľkoobchod, agent, maloobchod, spotrebiteľ).⁴¹

Komunikácia

Komunikácia zahŕňa komunikačné nástroje, ktoré priamym či nepriamym spôsobom komunikujú s cieľovým zákazníkom. Medzi tieto nástroje zaraďujeme reklamu, podporu predaja, public relations, predajný personál a priamy marketing.⁴²

Reklama je platená, neosobná komunikácia médií so spotrebiteľmi na základe podnetu od podnikateľských subjektov a iných osôb. Reklamnými nosičmi sú inzercia v novinách, článok v predajnej literatúre, spot v televízií, rozhlas, billboardy, časopisy a iné. Reklama slúži ako stimul na kúpu určitých tovarov a služieb.

Podpora predaja je krátkodobý stimul, ktorý propaguje konkrétne výrobky a služby. Často krát sa kombinuje s reklamou, aby oslovila širší okruh zákazníkov o týchto produktoch. Môže mať formu cenového zvýhodnenia, zľavy, kupónov, ochutnávky, vzorky zdarma, predvádzania výrobkov a iné.

Priamy marketing slúži na priamu komunikáciu s cieľovými zákazníkmi. Funguje na základe databázového marketingu, ktorý informuje zákazníkov a produktoch a službách podniku. Priamy marketing môže mať formu direct mail, katalógov, telemarketing,

⁴⁰ GBUROVÁ, J. – BAČÍK, R. 2014. *Marketingový mix*. Prešov: Bookman, 2014. 81 s. ISBN 978-80-8165-064-2.

⁴¹ KITA, J. a kol. 2010. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

⁴² KOTLER, P. 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Managment Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

internetových stránok alebo môže fungovať prostredníctvom mobilných zariadení. Takáto forma komunikácie umožňuje vytvárať vzťahy medzi podnikom a zákazníkmi.⁴³

Public relations (vzťahy s verejnosťou) je nepriama komunikácia so zákazníkmi s cieľom vytvoriť u nich kladný názor na podnik a jeho produkciu, prípadne na poskytované služby. Medzi činnosti, ktorými si toto postavenie zabezpečuje patria vzťahy k tlači (spolupráca s médiami), produktová publicita (informácie o produktoch), organizačná komunikácia (predstavenie podniku), zastupovanie záujmov a poradenstvo. Nástroje na dosiahnutie tohto postavenia sú napr. správy, organizovanie spoločenských podujatí, lobizmus, sponzoring a propagácia organizácie.⁴⁴

1.2.4 Vykonávacie programy

Pri vykonávacích programoch sa snažíme danú stratégiu uviesť resp. implementovať do riadiacej praxe. To znamená, že musíme definovať jej hlavné úlohy, medzi ktoré patria:⁴⁵

- upresnenie úloh na rôznych úrovniach riadenia,
- spôsob plnenia stratégie (metódy, postupy, nástroje, prostriedky, formy),
- časový harmonogram (začiatok a koniec akcie, doba trvania, spôsob opakovania),
- zabezpečenie hmotno – energetických zdrojov,
- vymedzenie právomoci a zodpovednosti,
- spôsoby hodnotenia a odmeňovania,
- koordinácia súčinnosti s inými zložkami (informácie pre verejnosť, vzdelávacie programy, spolupráca s ostatnými podnikmi),
- určenie podporných akcií.

Úspešnosť vykonávacích programov je závislá od všetkých vyššie uvedených úloh. I keď má firma veľmi dobrú stratégiu, nezaručuje jej to, že dosiahne konkurenčnú výhodu nakoľko konkurencia môže implementovať stratégie rýchlejšie a efektívnejšie.⁴⁶

1.2.5 Rozpočet

Marketingový rozpočet sa zostavuje na základe vykonávacích programov. Môžeme o ňom povedať, že sa jedná o výkaz očakávaných ziskov a strát, ktorý sa zostavuje na základe výnosov a nákladov. Výnosy predstavujú plánované tržby z produkcie a priemernú

⁴³ PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁴⁴ DUDINSKÁ, E. a kol. 2000. *Základy marketingu*. Bratislava: Ekonóm, 2000. 199 s. ISBN 80-225-1222-2.

⁴⁵ LIBERKO, I. 1998. *Základy marketingu*. Košice: Technická univerzita, 1998. 126 s. ISBN 80-7099-377-4.

čistú cenu. Náklady sú tvorené z nákladov na výrobu, fyzickú distribúciu a marketingovú činnosť. Rozdiel, ktorý dostaneme z výnosov a nákladov je očakávaný zisk. Zostavený rozpočet sa predkladá na schválenie vyššej úrovni riadenia, ktorá ho buď schváli alebo neschváli. Schválený rozpočet sa stáva východiskom pre nákup materiálu, plánovanie výroby, plánovanie ľudských zdrojov a marketingových operácií.⁴⁷

I keď celý proces vytvárania rozpočtu je veľmi náročná práca, môžeme pri ňom využívať predchádzajúce skúsenosti, poznatky, výsledky marketingovej analýzy a taktiež aj predpokladané tendencie vývoja ekonomických ukazovateľov. Položky rozpočtu môžeme vypočítať prostredníctvom matematických metód a postupov.⁴⁸

1.2.6 Kontrola

„Marketingová kontrola je proces merania a hodnotenia výsledkov marketingových stratégií a plánov, spojených s prípadnými nápravnými akciami, ktoré majú zaistiť splnenie marketingových cieľov.“⁴⁹

Z časového hľadiska môžeme rozdeliť kontrolu na krátkodobú a dlhodobú. Krátkodobá kontrola sa vykonáva najmä mesačne no môže sa stať, že aj štvrťročne. V rámci tejto kontroly sa hodnotia hlavne dosiahnuté hodnoty s plánovanými, výška tržieb, zisku a nákladov na marketingovú činnosť. Pri kontrole a úprave programov si manažéri dávajú dve otázky, ktoré sa týkajú účinnosti zostavených programov na dosiahnutie marketingových cieľov a existencie lepších programov.⁵⁰

Dlhodobá kontrola sa zameriava na kontrolu stratégií podniku, ktoré by mali vyzdvihovať jej silné stránky a taktiež príležitosti. Marketingové stratégie ako aj vykonávacie programy môžu vplyvom času ale aj zmien prostredia rýchlo zastarať a preto je potrebné, aby pravidelne podnik sledoval ich efektívnosť. V prípade zistených odchýlok môže podnik vytvoriť novú stratégiu prípadne nový vykonávací program.⁵¹

⁴⁷ KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. 4. euro. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴⁸ KRETTER, A. a kol. 2004. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 288 s. ISBN 80-8069-390-0.

⁴⁹ KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. 4. europ. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 114. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁵⁰ HORÁKOVÁ, I. 1992. *Marketing v súčasnej svetovej praxi*. Praha: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6.

⁵¹ KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. 4. europ. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnúť marketingový plán podniku TERAMETAL s. r. o., pomocou jednotlivých krokov zostavovania marketingového plánu. Predpokladom dosiahnutia hlavného cieľa bolo splnenie parciálnych cieľov. Parciálne ciele sú rozdelené do 3 častí, a to teoretickej, analytickej a návrhovej časti, pričom každá časť sleduje iný cieľ.

V teoretickej časti bolo cieľom vymedzenie základných pojmov, týkajúcich sa problematiky procesu tvorby marketingového plánu podniku. Charakterizovali sme tu pojmy ako sú plánovanie, plánovací proces, marketing, marketingové plánovanie a samotný marketingový plán. Pri marketingovom pláne sme opísali jeho obsah, štruktúru a postup tvorby. Jednotlivé kroky marketingového plánu tvorili východisko pre zostavenie analytickej a návrhovej časti bakalárskej práce.

Cieľ analytickej časti spočíval vo vykonaní situačnej analýzy a následnom zostavení analýzy SWOT. V situačnej analýze sme rozoberali jednotlivé prvky vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Získané informácie z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia slúžili ako podklad pre zostavenie SWOT analýzy.

Cieľom návrhovej časti bol návrh vykonávacích programov, prostredníctvom ktorých podnik dosiahne stanovené marketingové ciele. Predpokladom splnenia hlavného cieľa návrhovej časti bolo splnenie pridružených cieľov. Pridružené ciele zahŕňajú návrh marketingových cieľov, stratégií a prvkov marketingového mixu. Dosiahnutie pridružených cieľov bolo podmienkou vymedzenia vykonávacích programov. Na základe stanovených vykonávacích programov sme následne zostavili rozpočet a stanovili priebeh kontroly.

Dosiahnutím jednotlivých parciálnych cieľov sme vytvorili predpoklad pre splnenie hlavného cieľa bakalárskej práce.

3 METODIKA A METÓDY PRÁCE

V bakalárskej práci sme sa zamerali na riešenie problematiky procesu tvorby marketingového plánu podniku. Daná problematika bola spracovaná na základe informácií získaných z knižných a internetových zdrojov, ktoré sa zaoberajú problematikou procesu zostavenia marketingového plánu. V práci boli ďalej použité aj informácie z interných dokumentov, internetovej stránky podniku TERAMETAL, s. r. o. a štatistické údaje spracované Štatistickým úradom SR. Použité materiály boli prevažne v Slovenskom a Českom jazyku. Na spracovanie získaných informácií, materiálov, údajov a samotnú tvorbu bakalárskej práce sme využili predovšetkým metódy analýzy, syntézy, komparácie, indukcie a dedukcie.

Pri teoretickej časti sme využili metódy analýzy a syntézy. Analýza spočívala v skúmaní problematiky procesu zostavenia marketingového plánu. Na základe analýzy danej problematiky sme pomocou syntézy spojili všetky získané informácie a tým sme vytvorili súvislý celok, od ktorého sa odráža analytická a návrhová časť.

V analytickej časti sme využili metódy analýzy, syntézy, komparácie a abstrakcie. Metódu analýzy sme využili pri detailnom skúmaní vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Vonkajšie prostredie sme analyzovali prostredníctvom PEST analýzy. Získané údaje z prostredia podniku prostredníctvom analýzy SWOT, rozdelili na silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku. Metódou komparácie sme sledovali vývoj ukazovateľov vnútorného a vonkajšieho prostredia. Metóda abstrakcie bola využitá pri selektovaní najdôležitejších faktorov, ktoré pôsobia na podnik.

V návrhovej časti sme prostredníctvom syntézy informácií zo SWOT analýzy navrhli marketingové ciele, zložené z hlavného cieľa a parciálnych cieľov. Na základe marketingových cieľov sme pomocou dedukcie zostavili marketingové stratégie, ktoré sme následne prostredníctvom indukcie rozobrali v marketingovom mixe. Výsledkom marketingových stratégií a ich rozboru v marketingovom mixe je zostavenie vykonávacích programov. Vykonávacie programy boli oporným bodom pri zostavení rozpočtu a stanovení priebehu kontroly.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

Významnosť marketingového plánu mnohé podniky podceňujú čo sa môže odraziť v ich budúcej podnikateľskej činnosti. Príkladom je aj analyzovaný podnik TERAMETAL, s. r. o., ktorý nikdy nepripisoval veľkú dôležitosť zostavovaniu marketingového plánu.

4.1 Charakteristika podniku

Podnik TERAMETAL, s. r. o. vznikol 16. marca 2011 ako pokračovanie už existujúcej podnikateľskej činnosti, ktorá bola vykonávaná podnikateľom (fyzickou osobou). Dôvodom založenia podniku bolo najmä získanie nových zákazníkov (s. r. o. pôsobí dôveryhodnejšie), rozšírenie poskytovaných služieb a fakt, že spoločnosť s ručeným obmedzením ručí obmedzene a to do výšky majetku podniku. Podnik založili dvaja spoločníci, ktorý boli zároveň aj konateľmi podniku. Obaja splatili základné imanie vo výške 2 500 € z čoho vyplýva, že celková výška základného imania je 5 000 €. V roku 2014 jeden zo spoločníkov odišiel a jeho podiel prešiel na nového spoločníka. Nový spoločník však získal 49 % podiel v podniku a druhému prislúchal väčšinový 51 % podiel.

Sídlo podniku je v obci Rakovo v okrese Martin, kde sa nachádza výrobná dielňa, sklad a parkovisko pre stavebné stroje. Hlavným predmetom činnosti podniku je poskytovanie služieb v oblasti stavebníctva, prostredníctvom kovovýroby a stavebných strojov. Predmetom poskytovania služieb stavebnými strojmi sú:

- dokončovacie stavebné práce pri realizácii interiérov a exteriérov,
- demolačné práce,
- žeriavnícke práce,
- zimná údržba,
- montáž, rekonštrukcia a údržba vyhradených technických zariadení,
- prípravné práce k realizácii stavby,
- uskutočňovanie stavieb a ich zmien,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti dopravy,
- údržba motorových vozidiel bez zásahu do motora.

Predmetom kovovýroby sú:

- kovoobrábanie,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby,
- výroba jednoduchých výrobkov z kovu,

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- zámočníctvo.

Okrem spomínaných činností podnik poskytuje poradenstvo v danom obore a obhliadku terénu. Spektrum poskytovaných služieb je rozsiahle a vzájomne sa dopĺňa. Príkladom sú prípravné práce na stavbách, kde okrem využitia stavebných strojov, uplatňuje služby kovovýroby (zábradlia, balkóny, lešenie a pod.). Počas zimných mesiacov nie je možné vo veľkej miere poskytovať služby stavebných strojov, tak celý chod podniku sa opiera o kovovýrobu. Na stavebných strojoch sa v tomto období vykonáva údržba, opravy ale taktiež podnik poskytuje zimnú údržbu (odhrňanie snehu, solenie ciest). Počas letných mesiacov, ktoré tvoria hlavnú sezónu využívania služieb stavebných strojov je pomer medzi jednotlivými činnosťami vyrovnaný. Kovovýroba nie je nijako ovplyvnená sezónnymi výkyvmi takže tu prebieha celoročná výroba. Pre každú z týchto činností poskytuje podnik kvalifikovaných a skúsených pracovníkov z oboru stavebníctva a zámočníctva, ktorý pri svojej práci využívajú kvalitné stroje a zariadenia s ohľadom na životné prostredie. Poskytovaním kvalitných produktov a služieb sa snaží presadiť na trhu a vybudovať si dôveru u existujúcich ale aj potencionálnych zákazníkov.

TERAMETAL, s. r. o. patrí medzi malé podniky s počtom zamestnancov 10, takže jednotlivé činnosti realizuje na základe objednávok. Pôsobnosť podniku je prevažne v okrese Martin. Počas dlhoročného pôsobenia sa podieľal na mnohých väčších projektoch, pričom prioritou ostávajú aj tie menšie, ktorých zrealizoval veľké množstvo.

Hlavnými cieľmi podniku sú poskytovanie kvalitných a spoľahlivých produktov za prijateľné ceny, presadenie sa na trhu, zvýšenie zisku a konkurencieschopnosti v jeho obore.

4.2 Situačná analýza

Súčasnú situáciu podniku môžeme skúmať prostredníctvom situačnej analýzy, ktorá sa skladá z vonkajšieho (makroprostredie) a vnútorného (mikroprostredie) prostredia. Získané údaje z uvedených prostredí podniku sa následne aplikujú do SWOT analýzy.

4.2.1 Makroprostredie

Podnik TERAMETAL, s. r. o. nemá žiadnu možnosť ovplyvniť ani kontrolovať faktory makroprostredia takže je dôležité, aby ich vplyv bral do úvahy a snažil sa im prispôbovať. Pri analýze makroprostredia vychádzame z informácií zo Štatistického úradu SR. Analýzu makroprostredia vykonávame prostredníctvom analýzy PEST.

Politicko - legislatívne prostredie

Konštatujeme negatívny vývoj politicko – legislatívneho prostredia, obzvlášť pre podnikateľov. Negatívom sú hlavne časté zmeny v legislatíve a zvýšenie daňového zaťaženia. Na druhej strane pozitívmi sú cenová stabilita, ktorá sa zvyšuje kvôli znižovaniu inflácie, zlepšenie prístupu k finančným zdrojom a úroveň infraštruktúry.

TERAMETAL, s. r. o. je mesačným platcom dane z pridanej hodnoty (DPH). DPH sa platí z príjmov z predaja produktov bez ohľadu nato, či podniku boli splatené odberateľské faktúry. Tento štýl platenia DPH je veľmi neefektívny, nakoľko nezohľadňuje či boli odberateľské faktúry zaplatené. V prípade neuhradenia pohľadávky musí podnik uhradiť DPH z vlastných finančných prostriedkov. Tento fakt môže mať v budúcnosti negatívny dopad, nakoľko podnik nemusí mať dostatok finančných prostriedkov na uhradenie bežných nákladov a ešte aj DPH.

Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie patrí medzi ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú podnik prostredníctvom príjmov a výdavkov obyvateľstva, vývoja inflácie, miery nezamestnanosti a HDP.

Priemerné príjmy domácností celej krajiny predstavujú v roku 2013 čiastku 606 €, ktorá sa v roku 2014 zvýšila o 3 % na sumu 624 €. Pre podnik je táto situácia dobrým znamením pretože čím majú domácnosti väčšie príjmy, tým viac budú nakupovať ponúkané výrobky a služby. Vo všeobecnosti platí, že čím majú domácnosti vyššie mzdy tým menej nakupujú výrobky bežnej spotreby ale viac nakupujú produkty, do ktorých musia investovať viac finančných prostriedkov.

Nezamestnanosť v okrese Martin má klesajúci trend. V roku 2013 bola miera nezamestnanosti 10 %, v roku 2014 sa znížila na 8 % a v poslednom sledovanom roku 2015 bola vo výške 6 %. Týmto percentám zodpovedá aj počet evidovaných uchádzačov o prácu, ktorých v roku 2013 bolo 4 514 a do roku 2015 sa tento počet znížil približne o 37% na 2 883 uchádzačov. Z týchto ukazovateľov môžeme hodnotiť, že v okrese je dostatočný počet pracovných miest a väčšia časť obyvateľstva má pravidelný príjem.

Miera inflácie meraná indexom spotrebiteľských cien mala v roku 2013 kladnú hodnotu 1,4 % čo znamená, že za rovnaký objem peňazí spotrebiteľia nakúpia menej výrobkov a služieb. V rokoch 2014 a 2015 dosahovala miera inflácie záporné hodnoty a to pre rok 2014 – 0,1 % a pre rok 2015 sa miera inflácie znížila ešte viac na - 0,3 %. V rokoch, v ktorých sa dosahujú záporné hodnoty sa jedná o defláciu. Deflácia znamená pokles

cenovej hladiny výrobkov a služieb (za rovnaký objem peňazí spotrebiteľia nakúpia viac produktov a služieb).

Regionálny hrubý domáci produkt na obyvateľa v roku 2014 predstavoval 12 079, 903 €, v roku 2013 11 621, 204 € a rok 2012 11 544,795 €. Tento rast bol zapríčinený hlavne domácimi faktormi na čele s investíciami a spotrebou domácností. Stavebníctvo sa podieľalo na zvýšení HDP vo výške 6 %.

Okrem spomínaných faktorov vplýva na podnik aj dovoz do krajiny. Import v roku 2014 bol v hodnote 60 018, 7 € a v roku 2015 sa stúpol o 7, 6 % a tak dosiahol hodnotu 64 562, 3 €. Nevýhodou pre podnik je hlavne import výrobkov v kovov. Dovozy výrobkov z kovov tvoril v roku 2014 hodnotu 5 825, 9 € a v roku 2015 vzrástol o 3, 8 % čomu prislúchala hodnota 6 048, 3 €. Rast dovozu zvyšuje konkurenciu na trhu.

Sociálne – kultúrne prostredie

Celkový vývoj obyvateľstva v okrese Martin môžeme hodnotiť ako postupné spomaľovanie reprodukcie obyvateľstva. V roku 2013 bol počet obyvateľov 97 071, ktorý sa do roku 2015 znížil približne o 0, 32 % na počet 96 761 obyvateľov. Aj keď medziročne sa do okresu v rokoch 2013 – 2015 prisťahovalo približne 617 obyvateľov, nestačí to na nárast počtu obyvateľstva. Prevládajúcou skupinou obyvateľstva sú obyvatelia v produktívnom veku, u ktorých je medzi vybranými rokmi 2013 – 2015 pokles približne o 1 %. Naopak poproduktívny vek obyvateľstva za posledné 3 roky narastá a to v priemere o 3, 5 % čo je zapríčinené presunom obyvateľov z produktívneho veku do neproduktívneho. Predproduktívny vek má kolísavý charakter, nakoľko v roku 2014 poklesol o 0, 3 % a v roku 2015 vzrástol o 0, 1 %. Hlavným faktorom, ktorý ovplyvňuje predproduktívny vek je pôrodnosť v okrese. Klesajúci počet celkového obyvateľstva a hlavne obyvateľov v produktívnom veku, môže mať na podnik negatívny dopad, ktorý sa odrazí v nedostatku dopytu, vysokej konkurencii a poklese ekonomických ukazovateľov (tržby, zisk).

V dnešnej dobe sa veľa ľudí snaží nakupovať produkty za čo najnižšie ceny, aj keď s nízkou kvalitou. Samozrejme, že sa nájdu aj takí, ktorí sú za kvalitu ochotní zaplatiť viac. V prípade sledovaného podniku sa môžeme pozeráť na spotrebiteľov dvomi spôsobmi. Prvým je, že veľa ľudí uprednostňuje lacné kované výrobky pred kvalitnými. To znamená, že sa nájdu ľudia, ktorí nakupujú kované výrobky zo susedných krajín ako napr. z Poľska, kvôli lacným cenám. Napriek tomu je aj druhá skupina, ktorá uprednostní radšej kvalitné výrobky a služby za vyššie ceny. Tak ako pre kované výrobky, tak aj pre zemné a výkopové práce platí to isté. Jediným rozdielom je to, že pri týchto službách si ľudia vyberajú medzi

podnikmi z ich okolia, nakoľko služby zo zahraničia za tieto služby by boli enormne vysoké. Pre výber podniku je okrem ceny dôležitá aj verejná mienka o podniku.

Prírodné prostredie

Podnik realizuje časť svojej podnikateľskej činnosti prostredníctvom stavebných strojov (traktorbáger, nákladné auto, žeriav) a ich používaním spotrebúva energiu, produkuje výfukové emisie a vytvára hluk. Pri kovovýrobe produkuje iba odpad. Nebezpečný odpad, ktorý je škodlivý pre zdravie ľudí a životné prostredie tým, že je napr. toxický, karcinogénny, horľavý alebo infekčný sa likviduje na špeciálnych skládkach zatiaľ čo obyčajný odpad, ktorý vzniká napr. opracovaním kovov sa umiestňuje na šrotoviská kde sa následne recykluje.

Stavebné stroje, ktoré podnik využíva sa musia pravidle každý druhý rok podrobiť emisnej kontrole, ktorá skúma ich spôsobilosť na používanie a dopad na životné prostredie. Ak stroje spĺňajú všetky podmienky emisnej kontroly to znamená, že škodlivé látky vo výfukových plynch neprekračujú emisné limity stroje sa môžu naďalej používať. Avšak ak sa pri emisnej kontrole zistí nespôsobilosť vozidla, podnik nedostane osvedčenie o emisnej kontrole a ani kontrolnú nálepku. Takéto motorové vozidlo je nespôsobilé pre používanie. Medzi stavebné stroje podniku patria aj staršie typy strojov, pri ktorých sa môže stať, že do budúcnosti neprejdú emisnou kontrolou. Pre podnik by to znamenalo buď náklady na opravu alebo celkové vyradenie stroja z používania.

Energetické náklady predstavujú spotrebu pohonných látok ako sú motorová nafta a benzín (98 a 95 oktánový). Cena uvedených pohonných látok mala za roky 2013 – február 2016 klesajúci vývoj, avšak od februára ceny začali znova narastať kvôli veľkému dopytu. Rast cien zvyšuje energetické náklady a tým znižuje finančné prostriedky.

Technologické prostredie

V súčasnej dobe technologické prostredie napreduje rýchlym tempom a je nevyhnuté, aby sa podniky novým zmenám prispôbovali. Tieto zmeny sa pre podnik TERAMETAL, s. r. o. týkajú hlavne rýchleho tempa technologických zmien, inovácií v oblasti technológií a zdokonaľovania produktov.

V oblasti zámočníctva sa používajú rozličné technológie, ktoré sa každý rok inovujú buď o doplnkové služby, dizajn alebo o celkové šetrenie nákladov a času na výrobu. Keďže je veľmi nákladné každý rok nakupovať nové technológie, tak podnik neinovuje pravidelne prostredníctvom nákupu nových technológií ale si ich zabezpečuje sám, vo vlastnej réžii. Vo

vlastnej réžií si dokáže vyrobiť podobné technológie, prípadne už existujúce technológie obohatiť o doplnkové služby. Inovácie stavebných strojov závisia od samotného typu stavebného stroja. Vo všeobecnosti platí, že stavebné stroje, ktorými podnik disponuje, majú prostredníctvom inovácie nižšiu spotrebu paliva, vyšší výkon, lepšiu ergonómiu, dizajn, servis, údržbu a lepši pracovný výkon. Podnik si vie vo vlastnej réžií zabezpečiť údržbu a servis strojov, avšak doplnkové časti (mixovacia lyžica, kladivo a pod.) musí obstarat' kúpou.

4.2.2 Mikroprostredie

Mikroprostredie je zložené z faktorov, ktoré na rozdiel od makroprostredia podnik dokáže ovplyvňovať a kontrolovať. Medzi tieto faktory resp. subjekty patrí samotný podnik, zákazníci, dodávatelia, marketingový sprostredkovatelia, verejnosť a konkurencia.

Podnik

Obchodné meno: TERAMETAL, s. r. o.

Sídlo: Rakovo 42, 038 42 Príbovce

Právna forma: spoločnosť s ručeným obmedzeným

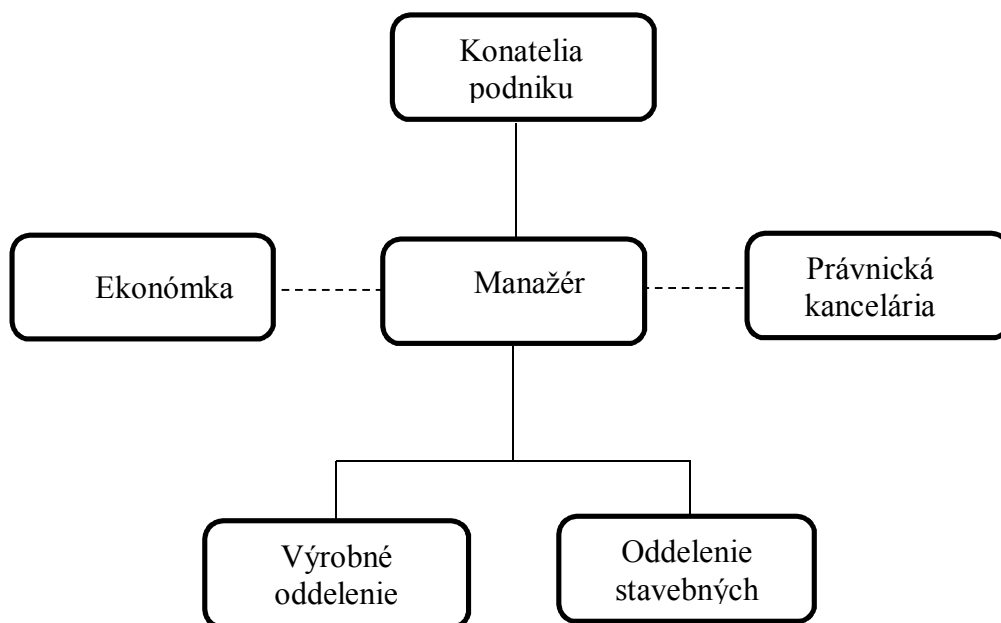
IČO: 46047476

DIČ: 2023220672

Dátum vzniku: 17. marca 2011

Základné imanie: 5 000 €

Keďže TERAMETAL, s. r. o. je malý podnik jeho organizačná štruktúra je jednoduchá. Všetko čo sa deje v podniku riešia spoločníci (konatelia), prípadne manažér. Tieto subjekty sú priamy nadriadený výrobnému oddeleniu (kovovýroba) a oddeleniu stavebných strojov. Podnik spolupracuje s externými subjektmi, z ktorých jeden je účtovníčka a druhý právnická kancelária (vyhotovuje zmluvy, zastupuje na súde a pod.).



Obrázok č. 1: Organizačná štruktúra TERAMETAL, s. r. o.
Zdroj: vlastné spracovanie

Celkový počet zamestnancov v súčasnosti je 10. Tento počet zamestnancov sa počas predchádzajúcich rokov zvyšoval čo bolo zapríčinené rozšírením sortimentu poskytovaných služieb (obstarali sa nové stavebné stroje) a dopytom po produktoch podniku. I keď podnik sa radí medzi malé podniky s 10 zamestnancami, dokáže s nimi efektívne pracovať na trhu a uspokojovať požiadavky zákazníkov. Štruktúra zamestnancov sa skladá z manažéra, 4 pracovníkov vo výrobnom oddelení a 5 zamestnancov v oddelení stavebných strojov. Väčšinový spoločník sa považuje za vedúceho, ktorý koordinuje všetky činnosti podniku v spolupráci s manažérom. Všetci zamestnanci sú kvalifikovaný v danom obore avšak nájdu sa taký, ktorí sa rekvalifikovali na daný obor a majú mierne nedostatky.

Finančná situácia v podniku

Z tabuľky č. 1 pozorujeme, že podnik mal od roku 2011 do roku 2013 rastúci vývoj tržieb, avšak v roku 2014 tržby výrazne klesli, konkrétne o 106 132 €. Medzi rokmi 2014 – 2015 však tržby znovu vzrástli a to o 56, 2 %. Zisk má kolísavý vývoj, ktorý je zapríčinený neuhradenými pohľadávkami. Keď podnik začínal vykonávať svoju činnosť, spolupracoval prevažne s fyzickým osobami, ktoré mu hneď po vykonaní práce resp. poskytnutí služieb odberateľské faktúry zaplatili. V ďalších rokoch začal spolupracovať s veľkými podnikmi ako subdodávateľský podnik, čo sa odrazilo aj na rastúcich tržbách. Problémom však bolo, že nie všetky podniky uhradili odberateľské faktúry a tak podniku ostali len náklady, ktoré

výrazne znížili zisk. Rok 2014 mal oproti ostatným rokom podstatne výrazný negatívny vývoj pretože sa znížili tržby a aj zisk.

Zisk ako vlastný zdroj financovania je veľmi nízky, preto podnik využíva cudzie zdroje ako sú krátkodobé finančné výpomoci a osobitné formy financovania - leasing. Leasing sa využíva prevažne pri obstaraní dlhodobého hmotného majetku a krátkodobá finančná výpomoc na prevádzkovanie bežného chodu podniku. Finančnú výpomoc poskytuje väčšinový spoločník. Od roku 2011 do roku 2014 zaznamenal podnik pozitívne zmeny, ktoré boli zapríčinené presadením sa na trhu, spokojnosťou zákazníkov a poskytovaním kvalitných výrobkov a služieb. Zmeny sa týkali predovšetkým:

- výrobkov a služieb (rozšírenie sortimentu o ďalšie výrobky a služby),
- tržieb (rast tržieb z 33 315 € na 218 510 €),
- strojov a zariadení (zvýšenie počtu),
- zamestnancov (zvýšenie počtu zamestnancov)

V roku 2014 sa situácia podniku zmenila z dôvodu odchodu jedného zo spoločníkov, namiesto ktorého prišiel iný. Táto situácia ovplyvnila hlavne tržby podniku, ktoré klesli zo spomínaných 218 510 € na 112 378 € ako následok nezhody medzi spoločníkmi. V nasledujúcom roku 2015 sa situácia stabilizovala a podnik začal znova vykazovať rastúci vývoj vybraných ukazovateľov, ktorý je znázornený v tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1: Vývoj vybraných ukazovateľov v podniku TERAMETAL, s. r. o.

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby (€)	33 315	66 354	218 510	112 378	175 536
Náklady (€)	22 199	64 554	177 453	106 600	161 968
Zisk (€)	11 116	1 800	30 993	5 778	13 568
Majetok(€)	39 818	70 990	272 837	181 476	256 257

Zdroj: Interné dokumenty podniku TERAMETAL, s. r. o.

Zákazníci

Zákazníkmi podniku sú fyzické osoby, podniky a municipalita. Všetky tieto subjekty využívajú ako služby kovovýroby tak aj služby stavebných strojov. Fyzické osoby využívajú služby podniku dosť často, avšak tieto práce sú krátkodobé a tvoria najmenší podiel na

tržbách podniku. Výhodou spolupráce s fyzickými osobami je to, že tieto subjekty platia odberateľské faktúry v lehote splatnosti. Nevýhodou je ako sme už spomínali pri demografickom prostredí, že významnou skupinou zákazníkov ako fyzických osôb sú obyvatelia v produktívnom veku, ktorých tempo rastu každým rokom klesá.

Podniky, súkromné subjekty a minicipalita predstavujú najväčšiu časť na tržbách. Dôvodom je, že podnik pre ne vykonáva veľké zákazky a tým s nimi nadobúda pracovný vzťah. Tento pracovný vzťah je dôležitý pretože subjekty využívajú služby podniku dlhodobo a odporúčajú ho ďalším subjektom. Nevýhodou spolupráce je, že podnik do veľkých zákaziek investuje veľa finančných prostriedkov a nie vždy mu subjekty uhradia odberateľské faktúry v lehote splatnosti.

Podnik sa snaží udržať si stálu klientelu prostredníctvom rozširovania poskytovaných produktov a služieb. Je však veľmi náročné vyhovieť všetkým požiadavkám zákazníkov. Hlavnými faktormi, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie zákazníkov je cena, kvalita, technológie a časová náročnosť. TERAMETAL, s. r. o. sa snaží prostredníctvom kvalitných výrobkov a služieb za adekvátne ceny uspokojiť potreby ako súčasných tak aj potencionálnych zákazníkov.

Dodávatelia

Dodávatelia pre oddelenie kovovýroby:

- **ZinkPower, s. r. o.** – podnik zaoberajúci sa žiarovým zinkovaním, protikoróznou ochranou a práškovým lakovaním. Nachádza sa priamo v meste Martin takže podnik nemá vysoké náklady na prepravu. Podnik využíva jeho služby pravidelne ako ochranu materiálu proti korózií a celkovému vzhľadu materiálu resp. využívaných kovov. Dodacia doba je rozličná, v závislosti od množstva materiálu ale zvyčajne sa pohybuje do 5 pracovných dní. Mesačné náklady nie je možné presne určiť nakoľko nie sú pri každom opracovaní kovov potrebné služby tohto podniku.
- **Raven, a. s.** – popredný distribútor hutníckeho materiálu na Slovensku s pobočkou v Martine. Podnik od neho odberá plechy, tyče profilového prierezu, rúry, zvarané siete, uzavreté profily, drôty a doplnkové výrobky. Dodacia doba je zvyčajne do 2 týždňov a podnik od neho odoberá materiál podľa potreby.
- **ThyssenKrupp Ferostav, s. r. o.** – pobočka sídliaca v Martine, ktorá sa zameriava na predaj hutníckeho a nerezového materiálu ako betonárska oceľ, valcované profily, drôty, plechy, rúry a ťahané profily. Dodacia doba je do 2 týždňov a tak isto ako pri podniku Raven, a. s., podnik od neho odoberá materiál podľa potreby.

Dodávateľia pre oddelenie zemných a výkopových prác:

- **TERRASTROJ SPOL, s. r. o.** – podnik so sídlom v Žiline, ktorý zabezpečuje náhradné diely, oleje a mazadlá na stavebné stroje značky JCB. Výhodou je kvalita, avšak za vysoké ceny a dostupnosť. Dodávky si podnik zabezpečuje sám.
- **DENISON, s. r. o.** – český podnik so špecializáciou na predaj náhradných dielov na stavebné stroje, sídliaci v Olomouci. Ponúka kvalitné a za prijateľné ceny náhradné diely, ktoré podnik odoberá každého pol roka. Dodávky materiálu si podnik zabezpečuje sám vlastnou dopravou. Nevýhodou je dostupnosť pretože sa nachádza pomerne ďaleko, podnik si to však kompenzuje ušetrenými finančnými prostriedkami.

Konkurencia

V oblasti stavebníctva a kovovýroby je veľká konkurencia, ktorá je tvorená buď podnikmi alebo živnostníkmi. Napriek veľkej konkurencii je postavenie podniku na trhu relatívne stabilné avšak ohrozujú ho podniky, ktoré sú na trhu dlhší čas a ich postavenie je stabilnejšie. Najväčšími konkurentmi v oblasti stavebníctva sú TERACOM a SaND. Konkurencia v oblasti kovovýroby pozostáva najmä z podnikov Turimex a SOTEKO.

TERACOM, s. r. o. je podnik so sídlom v Martine a pôsobnosťou v oblasti stavebníctva od roku 2006. Za celé jeho pôsobenie sa dokázal umiestniť na trhu ako popredný stavebný podnik. Spektrum poskytovaných služieb je rozsiahle a okrem služieb, ktoré poskytuje aj TERAMETAL, s. r. o. ponúka aj ďalšie ako sú realizácia dopravných stavieb, práca s plošinou a recyklácia stavebných odpadov. Veľkou výhodou podniku je rôznorodosť stavebných strojov a dlhšie pôsobenie na trhu (vybudoval si stálu klientelu). Obrat za rok 2014 bol vo výške 4 298 464 €.

SaND, s. r. o. je podnik v oblasti stavebníctva, ktorý bol založený v roku 1993 v Martine. Za roky jeho pôsobenia si vybudoval komplexné logistické zázemie. Poskytuje komplexné služby v oblasti kamiónovej dopravy, realizuje práce so stavebnými strojmi a predáva vlastné betónové zmesi. Výhodou je kvantita a rôznorodosť stavebných strojov a taktiež dlhšie pôsobenie na trhu. Obrat za rok 2014 predstavoval 2 931 607 €.

Turimex, spol. s. r. o. pôsobí na trhu od roku 1997. Patrí medzi popredné podniky so zameraním na zákazkovú kovovýrobu, stavebné zámočníctvo, oceľové konštrukcie a ďalšie činnosti spojené s týmto zameraním. Výhodou sú dlhoročné skúsenosti, stála klientela v celej SR ale aj v zahraničí a najmä rozsiahle spektrum poskytovaných výrobkov. Podnik v roku 2014 vykázal obrat vo výške 199 218 €.

SOTEKO, s. r. o. pôsobí v oblasti kovovýroby od roku 1995. Podnik poskytuje rovnaké výrobky ako aj TERAMETAL, s. r. o. avšak pri výrobe využíva modernejšie technológie. Výhodou podniku je stála klientela nakoľko má uzavreté dodávateľské zmluvy, modernejšie a všestrannejšie technológie. O tejto výhode svedčí aj obrat za rok 2014, ktorý bol vo výške 657 613 €.

4.2.3 SWOT analýza

Z informácií, ktoré sme získali skúmaním mikroprostredia a makroprostredia zostavíme SWOT analýzu. SWOT analýza sa bude skladať z 2 častí a to S/W (silné a slabé stránky) a O/T (príležitosti a hrozby).

Tabuľka č. 2: SWOT analýza podniku TERAMETAL, s. r. o.

Silné stránky: - kvalita produktov a služieb - široké spektrum poskytovaných produktov a služieb - dlhoročné skúsenosti - kvalifikovaný zamestnanci - umiestnenie na trhu - vlastné priestory - málo reklamácií - samostatnosť pri údržbe a oprave strojov a zariadení - dobrý dodávateľ s prijateľnými cenami - kvalitné stroje a technológie - stály zákazníci	Slabé stránky: - vysoká konkurencia - veľkosť firmy - nedostatok vlastných finančných zdrojov - nízky výsledok hospodárenia - neexistujúci systém odmeňovania - nízka motivácia zamestnancov - zvyšovanie nárokov zákazníkov - nepokrytie celého trhu
Príležitosti: - rast príjmov, HDP - pokles inflácie - nové technológie, stroje a technologické postupy - pokles nezamestnanosti - preniknutie do nových okresov, krajov - rozšírenie ponuky výrobkov a služieb	Hrozby: - znižovanie počtu obyvateľov - konkurencia zo zahraničia (dovoz) - počasie - legislatívne zmeny - zvyšovanie nárokov na životné prostredie - rastúci vývoj cien ropy

Zdroj: vlastné spracovanie

Z porovnania silných a slabých stránok vidíme, že medzi hlavné problémy podniku patrí nedostatočné pokrytie trhu najmä kvôli nedostatočnému množstvu typov stavebných strojov a tiež špecializácií zamestnancov. I keď sú zamestnanci kvalifikovaný v ich obore na niektoré práce sa vyžaduje špeciálne vzdelanie ako napr. na výkop vodovodných prípojek. Na takúto prácu je potrebné mať zamestnanca, ktorý má nie len vodičské oprávnenie typu C

a strojný preukaz ale aj vzdelanie v obore vodoinštalatér. Ďalším problémom je slabá motivácia zamestnancov, ktorá sa odráža v neexistujúcom systéme odmeňovania. Medzi pozitíva patrí hlavne fakt, že podnik si za svoje pôsobenie vybudoval dobré meno, ktoré mu udržiava zákazníkov a čiastočne oslovuje aj potencionálnych zákazníkov. Toto meno si vybudoval na základe kvalitne poskytovaných výrobkov a služieb, ktoré realizuje prostredníctvom kvalitných strojov a zariadení. Schopnosť vykonávať opravy a údržbu strojov samostatne, pomáha podniku ušetriť peňažné prostriedky, ktoré môže investovať do rozvoja podniku ako napr. do reklamy. Podnik vykazuje za sledované obdobie klesajúci vývoj výsledku hospodárenia, ktorý je zapríčinený vysokými nákladmi.

Príležitosti predstavujú pre podnik zníženie nezamestnanosti a zvýšenie príjmov, môžeme teda v budúcnosti predpokladať zvýšenie dopytu po výrobkoch a službách podniku. Hrozbou je, že za posledné sledované obdobia klesá počet obyvateľov produktívneho veku. Za týchto nepriaznivých podmienok vidíme teda veľkú príležitosť v presadení sa podniku aj v iných okresoch, prípadne krajoch kde môže získať nových zákazníkov a tým zvýšiť svoje obraty. Nevýhodou však je, že sa zvyšuje medziročný dovoz výrobkov z kovov, ktorý znamená vyššiu konkurenciu na trhu a ťažšie presadenie sa na nových trhoch.

4.3 Diskusia

Po dôkladnej analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia, ktorá viedla k zostaveniu analýzy SWOT, stanovíme podniku TERAMETAL, s . r. o. hlavný cieľ, od ktorého sa budú odvíjať parciálne ciele. Pre stanovené ciele navrhujeme vhodné marketingové stratégie, ktoré ďalej rozoberieme, prostredníctvom marketingového mixu. Prvky marketingového mixu implementujeme do vykonávacích programov, ktoré budú zahŕňať konkrétne aktivity a ich časové ohraničenie. Vykonávacie programy sú predpokladom dosiahnutia stanovených cieľov. Na základe navrhnutých vykonávacích programov zostavíme rozpočet a stanovíme priebeh kontroly.

4.3.1 Marketingové ciele

Predpokladom vytýčenia hlavného marketingového cieľa bola analýza SWOT. Na rok 2016 sme stanovili hlavný cieľ, ktorého splnenie je determinované splnením parciálnych cieľov. Hlavným cieľom je zvýšenie tržieb podniku o 15 % oproti predchádzajúcemu roku 2015. Tento cieľ môžeme dosiahnuť prostredníctvom rastu podielu na trhu o 10 %, rozšírenia ponuky poskytovaných produktov o 5% a zvýšenia motivácie zamestnancov.

4.3.2 Marketingové stratégie

Na stanovené marketingové ciele aplikujeme marketingové stratégie, ktorými sa snažíme dané ciele dosiahnuť. Uplatníme stratégie, ktorými sú stratégia diferenciácie produktu a stratégia trhovej orientácie. Pri stratégií diferenciácie produktu sa snažíme výrobky a služby odlišiť od ostatných a tým si udržať súčasných a prilákať potencionálnych zákazníkov. Pri prácach so stavebnými strojmi môžeme odlišiť sortiment poskytovaných služieb prostredníctvom zvýšenia kvalifikácie zamestnancov, prípadne pridaním doplnkových častí daným strojom. Kovovýroba, ktorej výstupom sú rozličné výrobky z kovu sa môže odlišovať od konkurenčných výrobkov vyššou kvalitou použitých materiálov (kovov, náterov, tvarov), trvanlivosťou a poskytnutím pravidelnej údržby o výrobky. Z týchto hľadísk sa podnik stane zaujímavejší pre zákazníkov, nakoľko v prípade využitia stavebných strojov mu môže okrem bežných služieb poskytnúť aj ďalšie, na ktoré by si za iných okolností musel využiť služby iného podniku. Špecifické a kvalitné výrobky z kovu pritiahnu nie len potenciálnych ale udržia aj súčasných zákazníkov vďaka ich vlastnostiam. Touto stratégiou by sme mohli dosiahnuť zvýšenie podielu na trhu a s tým spojené vyššie tržby.

Stratégia trhovej orientácie bude zameraná na poskytovanie služieb stavebných strojov a výrobu výrobkov z kovu v oblasti stavebníctva. Tak ako sme už spomínali pri stratégií diferenciácie produktov a služieb tak aj pri tejto stratégii platí fakt, že zákazníci využijú radšej služby podniku, ktorý im dokáže poskytnúť viac služieb. Podstatná časť zákazníkov využíva služby stavebných strojov pri stavaní budov, ciest, kanalizácií a pod. Títo zákazníci pri stavaní uvedených predmetov potrebujú aj napr. betonáž, zábradlia, balkóny, kovové konštrukcie, ktoré im podnik môže poskytnúť. Takýmto spôsobom si podnik zvýši konkurencieschopnosť, vybuduje si stabilné miesto na trhu, zvýši obrat a uspokojí požiadavky zákazníkov.

4.3.3 Marketingový mix

Marketingové stratégie sú rozvrhnuté do jednotlivých oblastí ako je produkt, cena, distribúcia, komunikácia a ľudia.

Produkt

Cieľom podniku je aby jeho produkty a služby boli odlišné od ostatných a tým mu zabezpečili stálych zákazníkov a presadenie sa na trhu. Vo výrobnom oddelení (kovovýroba) produkuje produkty ako sú kované ploty, brány, zábradlia, kovové konštrukcie a ďalšie

výrobky z kovu (železo, antikor). Aj keď podnik je jedinečný svojou výrobou pretože vyrába originálne tvary napr. plotov, využíva kvalitné technológie a materiály, nezaradil do používania výrobky, vyrobené z hliníka. Práve výrobky z tohto materiálu sú lacnejšie, menej náročné na údržbu a pre zákazníkov cenovo dostupnejšie. Pre plánované obdobie podnik začne využívať hliníkový materiál na výrobu výrobkov ako sú napr. zábradlia, schody a pod. Práve prostredníctvom hliníkového materiálu môže osloviť potencionálnych zákazníkov, ktorým sa páčia výrobky z kovu ale kvôli ich cene si ich nemôžu zaobstarat' Podnik poskytne bezplatnú obhliadku, poradenstvo a montáž daných komponentov resp. výrobkov.

Oddelenie stavebných strojov bude úzko spolupracovať s výrobným oddelením. Stavebné stroje pracujú v teréne kde sa nachádza veľké množstvo potencionálnych zákazníkov a pri realizácii prác na stavbách sa môžu poskytnúť služby kovovýroby. Stavebné stroje budú vybavené doplnkovými časťami a pracovať na nich budú kvalifikovaný zamestnanci, ktorý môžu vykonávať aj iné práce, na ktoré treba osobité vzdelanie (vodoinštalatér). Medzi doplnkové časti patria mixovacia lyžica na betón, lyžica na odhrňovanie snehu, kladivo, hydraulická ruka a pod. Všetky tieto časti zabezpečia komplexné služby pre prípravné práce na stavbu.

Cena

Pri tvorbe ceny zohľadníme náklady, maržu a súčasné ceny konkurencie. Hlavným zámerom bude vytvorenie cien, ktoré budú zaujímavé pre zákazníkov a podnik nimi pokryje náklady, dosiahne zisk. Podľa typu stavebného stroja budú ceny nasledovné:

- traktorbáger JCB 4CX 28 – 33 €/hod.,
- minirýpadlo 24 – 26 €/hod.,
- nákladné auto 25 – 26 €/hod.,
- žeriav 36 – 38 €/hod.

Spodná hranica ceny bude určená predovšetkým pre väčšie objednávky to znamená obsiahlejšie využitie služieb podniku. Ostatné cenové hranice sa využijú na základe dohody medzi podnikom a zákazníkom.

Predajné ceny výrobkového oddelenia sú stanovené nákladmi (cenou za kilogram kovu a príslušnej hodinovej sadzby zamestnanca) a maržou. Podstatný vplyv na výslednú cenu majú aj ceny konkurencie, preto podnik uplatní zľavy na výrobky. Ak bude cena výrobkov vyššia ako 10 000 € podnik poskytne zľavu vo výške 15 %. Pri menších zákazkách kde nebude uplatnená fixná zľava 15 %, bude možná dohoda medzi podnikom a zákazníkom.

Distribúcia

Podnik bude distribuovať jeho výrobky a služby priamo, prostredníctvom nulového kanálu a nepriamo v spolupráci s veľkoobchodom a maloobchodom. Priama distribúcia spočíva v tom, že podnik vlastnou činnosťou zabezpečí všetky potrebné úkony, aby sa výrobky a služby dostali priamo k zákazníkovi. Dodacia doba závisí od zložitosti objednávky. V spolupráci s veľkoobchodom, prípadne maloobchodom môže podnik zvýšiť svoj podiel na trhu a rozšíriť pôsobnosť do iných okresov resp. krajov. Tento spôsob distribúcie sa bude vzťahovať len na výrobky z kovovýroby a to na báze objednávky medzi veľkoobchodom, maloobchodom a podnikom. Podnik dodá požadované výrobky do veľkoobchodu, kde ich následne môžu odkúpiť buď maloobchodníci alebo priamo konečný spotrebiteľ. Pri dodávke tovaru do maloobchodu budú odberateľmi priamo konečný spotrebiteľ.

Komunikácia

Vzhľadom k rozpočtovému obmedzeniu oslovenie potenciálnych zákazníkov by sa uskutočňovalo prostredníctvom reklamy, priameho marketingu a public relations.

Reklama bude tvorená z propagačných predmetov, mobilnej, tlačovej a internetovej reklamy. Všetky druhy reklamy budú orientované na produkt a na podnik. V súčasnosti podnik využíva mobilnú a internetovú reklamu avšak k týmto reklamám pripojíme ešte propagačné predmety a tlačovú reklamu. Internetová reklama funguje prostredníctvom webovej stránky, ktorá sa bude aj naďalej používať, avšak k nej pridáme ešte aj reklamu na sociálnych sieťach. Nosičmi mobilnej reklamy sú všetky stavebné stroje a autá, ktoré majú na sebe potlač s názvom podniku a kontaktnými údajmi. Tlačová reklama bude zabezpečená prostredníctvom inzercie v miestnych novinách každý kvartál. Podnik využije aj reklamné plachty, ktoré zavesí na určitý čas na svoje výrobky ako napr. vyrobí bránu a po dohode so zákazníkom na ňu dá reklamnú plachtu.

Priamy marketing zabezpečíme prostredníctvom dopytového systému CSkontakt. Systém funguje tak, že zákazník do neho zadá svoje požiadavky (objednávku), systém následne zašle objednávku všetkým zaregistrovaným dodávateľom, ktorí na ňu môžu reagovať. Týmto spôsobom podnik získa spoluprácu s novými zákazníkmi, ktorými sú buď fyzické alebo právnické osoby. Keďže dopytový systém sa vzťahuje na celé územie SR, podnik môže preniknúť na nové trhy v iných okresoch resp. krajoch.

Public relations sú vzťahy s verejnosťou, ktoré podnik zabezpečí účasťou na spoločenských aktivitách. Hlavnou úlohou je zlepšovať a udržiavať image podniku. V okrese

Martin sa hlavne v letných mesiacoch organizujú mnohé podujatia, ktoré zvýšia popularitu podniku. Na podujatia, ktoré sa konajú vo vonkajšom prostredí môže podnik priniesť stavebné stroje a niektoré druhy výrobkov, aby verejnosť vedela čo je predmetom jeho činnosti a tak sa dostal do povedomia potencionálnych zákazníkov. Na takýchto podujatiach môže využiť aj propagačné predmety, ktoré rozdá potencionálnym zákazníkom ako darček.

Ludia

Podnik sa chce stať obľúbeným u zákazníkov vďaka poskytovaniu kvalitných výrobkov a služieb. Okrem toho chce mať blízky vzťah nie len so zákazníkmi ale taktiež aj so zamestnancami podniku. Zamestnanci patria medzi najdôležitejší článok podniku pretože bez nich nie je možné realizovať ciele a úlohy podniku. Dôležité je vyvolať u zamestnancov záujem o prácu prostredníctvom motivácie, na ktorú sa použije odmeňovací systém. Systém bude založený na dobre vykonanej práci, to znamená, že sa budú sledovať výkony jednotlivých zamestnancov. Pokiaľ bude zamestnanec kladne hodnotený, dostane peňažnú odmenu ku mzde. Peňažná odmena bude vyplácaná kvartálne v rozpätí 50 – 100 €.

4.3.4 Vykonávacie programy

Na rok 2016 bude podnik využívať k dosiahnutiu stanovených cieľov nasledujúci súhrn vykonávacích programov. Podkladom implementácie vykonávacích programov sú vyššie uvedené stratégie a spracovaný marketingový mix. Konkrétne sme pre podnik TERAMETAL, s. r. o. vytvorili dva vykonávacie programy. Prvý vykonávací program sa zaoberá systémom odmeňovania zamestnancov, druhý vykonávací program sa týka realizácie komunikačných aktivít, rozšírenia sortimentu výrobkov a služieb a spolupráce so sprostredkovateľmi.

Vykonávací program č. 1 – Systém odmeňovania zamestnancov

Vykonávací program č. 1 sa týka zavedenia systému odmeňovania zamestnancov, pomocou peňažnej odmeny ku mzde. Táto odmena je v rozpätí od 50 – 100 € a bude sa vyplácať kvartálne. Výška odmeny je závislá od výkonu zamestnanca, to znamená, ak bude zamestnanec plniť všetky úlohy v stanovených termínoch a zároveň mať pravidelnú dochádzku, má nárok na peňažnú odmenu. V prípade, že zamestnanec nedodrží požadované podmienky, tento nárok mu zaniká. Konkrétnu výšku odmeny stanoví manažér po konzultácii s konateľom podniku. Cieľom systému odmeňovania je zvýšenie motivácie zamestnancov, ktorá prispieva k zvýšeniu výkonu jednotlivých zamestnancov.

Tabuľka č.3: Vykonávací program č. 1

Systém odmeňovania zamestnancov	
Cieľ: zvýšenie motivácie zamestnancov	
Zodpovedná osoba: manažér	
Aktivity	Časový rozsah
Peňažné odmeny ku mzde	01.01.2016 - budúcnosť

Zdroj: vlastné spracovanie

Vykonávací program č. 2 – Realizácia komunikačných aktivít, rozšírenie sortimentu výrobkov a služieb, spolupráca so sprostredkovateľmi

Vykonávací program č. 2 je zameraný na realizáciu konkrétnych komunikačných aktivít, rozšírenie portfólia poskytovaných výrobkov a služieb a spoluprácu so sprostredkovateľmi (veľkoobchod, maloobchod). Komunikačné aktivity sa skladajú z vytvorenia funpage na sociálnej sieti (Facebook), inzercie v miestnych novinách (Martisko), služieb dopytového systému CSkontakt, propagačných materiálov (vizitky, perá, kalendáre, reklamné plachty), a webovej stránky. Jednotlivé aktivity sú zamerané najmä na získanie nových zákazníkov a zvýšenie verejného povedomia o podniku. Rozšírenie portfólia poskytovaných výrobkov a služieb sa bude realizovať prostredníctvom zavedenia nového materiálu do výroby, konkrétne hliníka a zvýšenia kvalifikácie zamestnanca (kurz – vodár, inštalatér). Zvýšením kvalifikácie zamestnanca môže podnik poskytovať ďalšie služby v oblasti stavebných strojov, ktoré budú zamerané na výkop vodovodných prípojok, kanalizácie a pod. Tieto služby doteraz podnik nemohol poskytovať, pretože nemal kvalifikovaného zamestnanca, na výkon práce vo vodárenskej oblasti. Spolupráca s veľkoobchodom a maloobchodom, spočíva v nájdení vhodných sprostredkovateľov, na distribúciu výrobkov podniku. Keďže podnik nemá dostatok finančných prostriedkov, aby si najal agenta na vyhľadávanie sprostredkovateľov, odporúčame vyhľadávanie vo vlastnej réžii (manažér) a využitie systému CSkontakt. Cieľom vykonávacieho programu č. 2 je zvýšenie tržieb, prostredníctvom zvýšenia podielu na trhu a získania nových zákazníkov.

Tabuľka č.4: Vykonávací program č. 2

Realizácia komunikačných aktivít, rozšírenie sortimentu výrobkov a služieb, spolupráca so sprostredkovateľmi	
Cieľ: vyššie tržby, väčší podiel na trhu, získanie nových zákazníkov	
Zodpovedné osoby: konatelia, manažér	
Aktivity	Časový rozsah
Vytvorenie fanpage na sociálnej sieti	01.01.2016 - budúcnosť
Inzercia v miestnych novinách - Martinsko	III., VI., IX., XII./Q 2016
Využívanie systému CSkontakt	01.01.2016 – 31.12.2016
Obstaranie propagačného materiálu: • vizitky – 500 ks • perá – 250 ks • kalendáre – 50 ks • reklamné plachty	01.01.2016 – 10.01.2016 02.01.2016 – 15.01.2016 01.11.2016 – 01.12.2016 01.01.2016 – 31.01.2016
Webová stránka: • aktualizácia • ročný poplatok za registráciu domény .sk	01.01.2016 – budúcnosť 01.01.2016
Spolupráca so sprostredkovateľmi (maloobchod, veľkoobchod)	01.01.2016 - budúcnosť
Poskytnutie zľavy na výrobky	01.01.2016 – 31.12.2016
Zavedenie nového materiálu – hliník 1 000 kg	01.02.2016 – 31.12.2016
Kurz pre 1 zamestnanca – vodár, inštalatér	13.01. 2016 – 15.03.2016

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3.5 Rozpočet

Rozpočet marketingového plánu sa skladá z predpokladaných nákladov na dosiahnutie stanovených cieľov podniku. Náklady na zavedenie systému odmeňovania, spočívajú vo finančnom ohodnotení zamestnancov (okrem manažéra a konateľa – zamestnanca), na základe ich pracovného výkonu. Zamestnanci budú omeňovaný peňažnou odmenou ku mzde každého štvrt' roka. Peňažná odmena bude v rozpätí od 50 – 100 €. Pri stanovení nákladov na odmeňovanie, vychádzame z doterajších pracovných výkonov jednotlivých zamestnancov. Vykonávací program č. 2 sa skladá z viacerých položiek, ktoré sú finančne náročnejšie, no na druhej strane niektoré položky si nevyžadujú žiadne finančné náklady, preto ich neuvádzame (funpage, spolupráca so sprostredkovateľmi). Ceny sú

zostavené podľa cenníkov podnikov, ktoré poskytujú dané služby. Pri určovaní ceny a potreby hliníka, vychádzame z doterajšieho dopytu po výrobkoch z tohto materiálu.

Tabuľka č. 5: Predbežné náklady na vykonávací program č. 1

Aktivita	Predbežné náklady v EUR/rok
Peňažné odmeny – systém odmeňovania	1 920
Celkové predbežné náklady: 1 920 €	

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 6: Predbežné náklady na vykonávací program č. 2

Aktivita	Predbežné náklady v EUR/rok
Inzercia v miestnych novinách	264, 36
Služby systému CSkontakt	2 268
Propagačný materiál: - vizitky - perá - kalendáre - reklamné plachty	20 60 201 160
Webová stránka: - aktualizácia - ročný registračný poplatok	150 23, 90
Obstaranie materiálu – hliník	850
Kurz – vodár, inštalatér	590
Celkové predbežné náklady: 4 206, 26 €	

Zdroj: vlastné spracovanie

Celkové predbežné ročné náklady na vykonávacie programy č. 1 a č.2 sú vo výške 6 126,26 €. Vzhľadom k predpokladanému vývoju podniku je táto čiastka adekvátne. V prípade, že by podnik nemal dostatok finančných prostriedkov navrhujeme, aby vyradil z vykonávacieho programu č. 2 využívanie systému CSkontakt, ktorého ročná cena je najvyššia.

4.3.6 Kontrola

Kontrolu navrhnutých vykonávacích programov budú vykonávať konatelia podniku a manažér. Navrhnutý marketingový plán je zostavený na 1 rok preto je nevyhnuté,

aby sa pravidelne počas celého tohto obdobia, vykonávala priebežná kontrola (na konci mesiaca). Predmetom kontroly budú najmä výška tržieb, počet zrealizovaných objednávok a výkon zamestnancov. Každý kvartál sa uskutoční porada, na ktorej sa budú rozoberať dosiahnuté výsledky a plnenie stanovených cieľov. V prípade zistenia odchýlok sa upraví marketingový plán tak, aby znova smeroval k dosiahnutiu stanovených cieľov. Dôležité je však to, že úpravy plánu nemôžu byť radikálne pretože každá väčšia zmena môže ovplyvniť celý priebeh plnenia stanovených cieľov.

Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo navrhnutie marketingového plánu vybraného podniku – TERAMETAL, s. r. o. Splnenie hlavného cieľa bolo determinované dosiahnutím parciálnych cieľov z teoretickej, analytickej a návrhovej časti. Navrhovaný marketingový plán sa skladá zo 7 častí a to charakteristiky podniku, situačnej analýzy, marketingových cieľov, stratégií (vrátane marketingového mixu), vykonávacích programov, rozpočtu a kontroly. Predpokladom zostavenia marketingového plánu bolo teoretické vymedzenie danej problematiky, čím bol splnený prvý parciálny cieľ.

V úvode analytickej časti sme stručne charakterizovali samotný podnik a predmet jeho činnosti. V ďalšom kroku sme vypracovali situačnú analýzu prostredníctvom detailného rozboru vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Získané informácie z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia sme využili pri zostavení analýzy SWOT.

V návrhovej časti sme prostredníctvom silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb navrhli hlavný cieľ, od ktorého sa odvíjajú parciálne ciele. Za hlavný cieľ sme stanovili zvýšenie tržieb o 15 % a parciálne ciele, ktorými sú rast podielu na trhu, rozšírenie portfólia poskytovaných produktov a zvýšenie motivácie zamestnancov. Stanovené marketingové ciele tvorili predpoklad pre návrh marketingových stratégií, ktorými sú stratégia diferenciacie produktu a stratégia trhovej orientácie. Jednotlivé stratégie sú bližšie rozpracované pomocou marketingového mixu, ktorý sa skladá z produktu, ceny, distribúcie, komunikácie a ľudí. Pri každej položke marketingového mixu sme navrhli spôsob, akým by podnik mohol stanovené ciele dosiahnuť. Stratégie ako aj jednotlivé položky marketingového mixu sme implementovali do vykonávacích programov, ktoré zahŕňajú konkrétne aktivity a ich časové ohraničenie, prostredníctvom ktorých podnik dosiahne vymedzené ciele. Podniku sme navrhli 2 vykonávacie programy. Prvý vykonávací program sa týka zavedenia systému odmeňovania zamestnancov. Cieľom systému je zvýšenie motivácie zamestnancov. Druhý vykonávací program je zameraný na realizáciu konkrétnych komunikačných aktivít, rozšírenie portfólia poskytovaných výrobkov a služieb a spoluprácu so sprostredkovateľmi (veľkoobchod, maloobchod). Cieľmi tohto systému sú zvýšenie podielu na trhu, povedomia o podniku a získanie nových zákazníkov. Oba vykonávacie programy smerujú k dosiahnutiu hlavného cieľa, ktorým je zvýšenie tržieb o 15 %. Pre jednotlivé položky vykonávacích programov sme zostavili rozpočet. Predpokladané náklady na rozpočet sú vo výške 6 126, 26 €. Z analýzy finančnej situácie podniku sme skonštatovali, že výška nákladov je primeraná k finančným zdrojom podniku. Posledným krokom

navrhovaného marketingového plánu je vykonávanie priebežnej kontroly plnenia navrhovaných cieľov. Kontrolu plnenia stanovených cieľov budú vykonávať konatelia a manažér podniku.

Na základe uvedených skutočností považujeme hlavný cieľ a parciálne ciele za splnené.

Zoznam použitých publikačných zdrojov

Knižné zdroje:

1. BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. 2007. *Základy marketingu*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 224 s. ISBN 978-20-8078-156-9.
3. DUDINSKÁ, E. – BUDAJ, P. – BUDAJOVÁ, G. 2009. *Analýzy v marketingovom plánovaní*. Prešov: Vyd. Michala Vaška, 2009. 157 s. ISBN 978-80-7165-757-6.
4. DUDINSKÁ, E. a kol. 2000. *Základy marketingu*. Bratislava: Ekonóm, 2000. 199 s. ISBN 80-225-1222-2.
5. FIALOVÁ, H. 2000. *Malý ekonomický výkladový slovník*. 6. uprav. vyd. Praha: A plus – vydavatelství ekonomické literatury, 2000. s. 186. ISBN 80-902514-3-9.
6. FORET, M. 2008. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. 2008. 275 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
7. FORET, M. – PROCHÁDZKA, P. – URBÁNEK, T. 2003. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0
8. GBUROVÁ, J. – BAČÍK, R. 2014. *Marketingový mix*. Prešov: Bookman, 2014. 81 s. ISBN 978-80-8165-064-2.
9. GRZNÁR, M. a kol. 2011. *Firemné plánovanie*. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. 260 s. ISBN 978-80-89393-35-0.
10. HANZELKOVÁ, A. a kol. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
11. HINGSTON, P. 2002. *Efektívny marketing*. Bratislava: Ikar, 2002. 192 s. ISBN 80-551-0399-2.
12. HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2. rozšir. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
13. HORÁKOVÁ, I. 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6.
14. HORNER, S. – SWARBROOKE, J. 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
15. JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšir. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

16. KITA, J. a kol. 2010. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.
17. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 1992. *Marketing*. Bratislava: SPN, 1992. 385 s. ISBN 80-08-02042-3.
18. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 105. ISBN 80-247-0513-3.
19. KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
20. KOTLER, P. 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Managment Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
21. KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. 4. euro. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
22. KRETTTER, A. a kol. 2004. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 288 s. ISBN 80-8069-390-0.
23. KUSÁ, A. – PIZANO, V. 2011. *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava: UCM, 2011. 196 s. ISBN 978-80-8105-239-2.
24. LESÁKOVÁ, D. a kol. 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint dva, 2014. 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.
25. LIBERKO, I. 1998. *Základy marketingu*. Košice: Technická univerzita, 1998. 126 s. ISBN 80-7099-377-4.
26. MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5. dopl. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.
27. McDONALD, M. – WILLSON, H. 2013. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. 7. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
28. PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
29. RAJT, Š. 2000. *Marketing.: charakteristika, strategie, proces*. Bratislava: Sprint, 2000. 133 s. ISBN 80-88848-62-8.
30. SLAVÍK, J. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
31. STAŇKOVÁ, A. 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
32. TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. 2008. *Marketing: od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 308 s. ISBN 978-80-86946-80-1.

33. TOMEK, J. 1992. *Marketingová strategie podniku*. Praha: Managment Press, 1992. 177 s. ISBN 80-85603-03-9.
34. VAŠTÍKOVÁ, M. 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
35. VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
36. ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

37. <https://www.statistics.sk/>
38. <https://www.terametal.sk/>

Ostatné zdroje:

39. Interné údaje podniku TERAMETAL, s. r. o.