

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2025/36146475401774596

**MARKETINGOVÁ STRATÉGIA
VYBRANÉHO PODNIKU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**MARKETINGOVÁ STRATÉGIA
VYBRANÉHO PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: obchodné podnikanie
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra ekonómie a manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Barbora Gontkovičová, PhD.

Košice 2025

Natália Pačutová

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí pani doc. Ing. Barbore Gontkovičovej, PhD. za jej trpezlivosť, odborné vedenie, pomoc a cenné rady, ktorými mi napomáhala pri zhotovovaní mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

PAČUTOVÁ, Natália: Marketingová stratégia vybraného podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Barbora Gontkovičová, PhD. – Košice: PHF EU, 2025, počet strán 65.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať marketingovú stratégiu vybraného podniku a následne formulovať odporúčania na zlepšenie aktuálneho stavu. Údaje sme získali zo sekundárnych a primárnych zdrojov, pričom primárne údaje pochádzali z pozorovania podnikových aktivít a štruktúrovaného rozhovoru s majiteľkou podniku. Na ich spracovanie sme použili kombináciu kvalitatívnych a kvantitatívnych metód vrátane analýzy sekundárnych zdrojov, metódy pozorovania a analýzy a syntézy získaných údajov, čo nám umožnilo komplexne posúdiť efektívnosť marketingovej stratégie podniku. Výsledkom riešenia práce je navrhnutie konkrétnych odporúčaní pre podnik, ktoré sa týkajú zlepšenia jeho marketingových aktivít a optimalizácie podnikových procesov. Pridaná hodnota práce spočíva v praktických návrhoch a odporúčaní, ktoré môžu prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti a rozvoju podniku na trhu.

Kľúčové slová:

marketingová stratégia, ciele, konkurenčná výhoda, marketingová situačná analýza

ABSTRACT

PAČUTOVÁ, Natália: Marketing strategy of the selected enterprise – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration based in Košice; Department of Economics and Management. – Supervisor of the final thesis: doc. Ing. Barbora Gontkovičová, PhD. – Košice: PHF EU, 2025, number of pages 65.

The aim of the bachelor thesis is to analyze the marketing strategy of a selected company and subsequently formulate recommendations for improving the current state. The data were obtained from secondary and primary sources, with primary data derived from observing business activities and a structured interview with the business owner. A combination of qualitative and quantitative methods, including secondary source analysis, observation, and data analysis and synthesis, was used to process the data, enabling a comprehensive assessment of the effectiveness of the company's marketing strategy. The outcome of the thesis is the development of specific recommendations for the company, focusing on improving its marketing activities and optimizing business processes. The added value of the work lies in practical proposals and recommendations that can contribute to increasing the company's competitiveness and development in the market.

Keywords:

marketing strategy, goals, competitive advantage, marketing situational analysis

OBSAH

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Význam, vznik a rozvoj marketingu	9
1.1.1 Vývojové etapy marketingu	10
1.2 Marketingová stratégia	11
1.2.1 Typy marketingových stratégií	12
1.3 Marketingový model STP.....	13
1.3.1 Segmentácia	13
1.3.2 Targeting	15
1.3.3 Positioning	15
1.4 Marketingový mix	16
1.5 Analytické nástroje v marketingu	20
1.5.1 Analýza externého prostredia.....	20
1.5.2 Porterov model.....	24
1.5.3 SWOT analýza	26
2 Cieľ práce	28
3 Metodika práce a metódy skúmania	29
3.1 Charakteristika objektu skúmania	29
3.2 Pracovné postupy a použité metódy	29
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	30
4 Výsledky práce a diskusia	32
4.1 Analýza externého makroprostredia.....	32
4.1.1 Demografické prostredie.....	32
4.1.2 Ekonomické prostredie	34
4.1.3 Technologické prostredie.....	37
4.1.4 Politické prostredie	38
4.1.5 Kultúrne prostredie	38
4.2 Analýza externého mikroprostredia.....	39
4.2.1 Zákazníci.....	39
4.2.2 Konkurenti	40
4.2.3 Dodávatelia	43
4.3 Analýza marketingového modelu STP	44
4.3.1 Segmentácia	44
4.3.2 Targeting	45

4.3.3	Positioning	46
4.4	<i>Analýza marketingového mixu</i>	47
4.4.1	Produkt.....	47
4.4.2	Cena	47
4.4.3	Distribúcia.....	50
4.4.4	Marketingová komunikácia.....	51
4.5	<i>SWOT analýza</i>	52
4.5.1	Silné stránky.....	52
4.5.2	Slabé stránky.....	53
4.5.3	Príležitosti	54
4.5.4	Hrozby	55
4.5.5	Výpočet a grafické znázornenie SWOT analýzy	56
4.6	<i>Odporúčania a návrhy na zlepšenie marketingovej stratégie podniku</i>	57
	Záver	60
	Bibliografické zdroje	61

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 4P Model.....	16
Obr. 2 PESTLE analýza.....	21
Obr. 3 Porterov model 5 konkurenčných síl.....	25
Obr. 4 Proces distribúcie.....	50
Obr. 5 Grafické znázornenie SWOT analýzy.....	57
Tab. 1 Typy marketingových stratégií.....	12
Tab. 2 Počet sobášov v Košickom kraji.....	33
Tab. 3 Počet pôrodov v Košickom kraji.....	34
Tab. 4 Priemerné ceny výrobkov.....	36
Tab. 5 Ceny zákuskov RedVelvet.....	41
Tab. 6 Ceny tort RedVelvet.....	41
Tab. 7 Ceny služieb RedVelvet.....	42
Tab. 8 Ceny výrobkov Macarons Košice.....	42
Tab. 9 Ceny služieb Macarons Košice.....	43
Tab. 10 Segmentácia.....	44
Tab. 11 Ceny zákuskov.....	48
Tab. 12 Ceny za torty.....	48
Tab. 13 Ceny služieb.....	49
Tab. 14 Cenová stratégia.....	49
Tab. 15 Silné stránky podniku.....	53
Tab. 16 Slabé stránky podniku.....	54
Tab. 17 Príležitosti podniku.....	55
Tab. 18 Hrozby podniku.....	56
Tab. 19 Výpočet SWOT analýzy.....	56
Graf 1 Počet obyvateľov v Košickom kraji.....	33
Graf 2 Celkové príjmy domácností-priemerné príjmy v Košickom kraji.....	35
Graf 3 Vývoj inflácie.....	35

Úvod

Marketing je v dnešnej dobe veľmi rozvinutý a využívaný s cieľom prilákania nových, ale aj stálych zákazníkov. Je neoddeliteľnou súčasťou riadenia každého podniku, bez ohľadu na jeho veľkosť či zameranie. V konkurenčnom prostredí, aké dnes vládne na trhu potravinárskych a cukrárenských výrobkov sa podniky musia aktívne zaoberať nielen kvalitou svojich produktov a služieb, ale aj spôsobom, akým ich prezentujú a komunikujú so zákazníkmi.

Bakalárska práca sa venuje marketingovej stratégii vybraného podniku z oblasti cukrárenskej výroby. V teoretickej časti sa pozornosť sústreďuje na definovanie základných marketingových pojmov, významu a vývoja marketingu, procesu tvorby stratégie, ako aj na model STP (segmentácia, targeting, positioning) a marketingový mix. Pozornosť sa venuje tiež analytickým nástrojom, ktoré slúžia na hodnotenie trhu a konkurencie, ako je Porterov model či SWOT analýza. V druhej a tretej kapitole bakalárskej práce uvádzame hlavný cieľ, čiastkové ciele na jeho dosiahnutie, charakteristiku skúmaného podniku, metódy, nástroje a zdroje, ktoré sme pri vypracovaní práce využívali.

V praktickej časti je predstavený vybraný podnik podrobený analýze prostredníctvom rôznych marketingových metód. Skúmané sú demografické, ekonomické, technologické a kultúrne faktory pôsobiace na podnik, ako aj jeho konkurencia, zákazníci a dodávatelia. Práca obsahuje aj podrobnú analýzu STP modelu a marketingového mixu konkrétneho podniku. Výsledky týchto analýz sú následne zhrnuté v SWOT analýze. Súčasťou výsledkov je aj diskusia, kde sú zhrnuté odporúčania a návrhy pre podnik, aby dokázal zlepšiť svoju marketingovú stratégiu a svoje postavenie na trhu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V prvej kapitole sme spracovali teoretické východiská na tému marketing a marketingová stratégia. Venovali sme sa významu marketingu a jeho vývoju. Ďalej sme sa zaoberali marketingovou stratégiou, jej typmi a procesom jej tvorby. Charakterizovaním marketingovej stratégie sme si priblížili teoretické poznatky potrebné pre následné spracovanie marketingovej stratégie vybraného podniku v praxi.

1.1 Význam, vznik a rozvoj marketingu

Marketing má množstvo rôznych definícií a chápaní. Každý z nás môže chápať marketing inak a mať na neho individuálny pohľad. Podľa Kotlera a Kellera (2013) je marketing v stručnosti ziskovým uspokojovaním ľudských a spoločenských potrieb. Podľa Hanulákovej (2021) je marketing súčasťou podnikateľských aktivít, procesov firiem a rozhodovania v manažérskej sfére. Orientuje sa na zákazníkov, ktorí sú stredobodom marketingu a marketingových aktivít. Marketing má za úlohu vyhľadať vhodného spotrebiteľa, zaujímať sa a starať sa o neho. Cieľom marketingu je uspokojenie zákazníka a jeho potrieb, ktorý firmy využívajú vo svoj prospech za účelom dosiahnutia zisku. Napriek tomu je dôležité si uvedomiť, že marketing má uspokojovať potreby viacerých strán, nie len z hľadiska spotrebiteľa. Do tohto procesu sú zahrnuté aj iné strany a to dodávatelia, investori, členovia rozličných skupín, obyvatelia krajín, ktoré sú výrobcami a predajcami rôznych tovarov a služieb.

Vznik marketingu nastal v 20. storočí v Spojených štátoch amerických. Začali vznikať prvé marketingové pozície vo firmách. Neskôr sa začal marketing vyučovať na univerzitách v Amerike. Prvá kniha s názvom Marketing bola publikovaná v roku 1911. NATA bola spoločnosť, ktorá vyučovala reklamu a vznikla v roku 1915. V roku 1924 sa názov doplnil o slovo marketing a o osem rokov neskôr sa mení názov spoločnosti na NATM, čo znamená Národná spoločnosť učiteľov marketingu. Rok 1937 priniesol vznik asociácie AMA (Americká marketingová asociácia), ktorá predstavuje odborné marketingové združenie a bola premenovaná z Americkej marketingovej spoločnosti, ktorá vznikla o šesť rokov skôr. Keď nastalo rozšírenie marketingu a jeho štúdium a využitie v praxi bolo komplexnejšie a naberalo väčší význam začala Americká marketingová asociácia v roku 1964 vydávať vedecký časopis (Lieskovská a kol., 2009; Hanuláková, 2021).

Marketing sa dostal do Európy po druhej svetovej vojne najmä do západnej Európy a to do krajín ako je Nemecko alebo Francúzsko, ale marketing zažil rozmach po vojne aj v Japonsku napriek tomu, že to nie je Európska krajina. Na Slovensko a ďalších postsocialistických krajín sa dostal marketing po roku 1989 (Lieskovská a kol., 2009; Hanuláková, 2021).

1.1.1 Vývojové etapy marketingu

Vývoj marketingu môžeme rozlíšiť podľa na štyri fázy (Lieskovská a kol., 2009):

Masový marketing (1900-1950) technický pokrok v tomto období umožnil masovú výrobu, sústredenie výrobných kapacít a produkciu štandardizovaných produktov. Tento pokrok viedol k intenzívnej konkurencii zameranej najmä na cenové faktory. Marketing bol zameraný na tvrdý predaj a výraznú reklamnú aktivitu.

Cielený marketing (1951-1975) vzniká koncept marketingového manažmentu, ktorý kladie dôraz na spotrebiteľa. Identifikujú sa trhové segmenty a vyberajú cieľové skupiny, ktoré sú najvhodnejšie pre ponúkané produkty a služby. Na uspokojenie dopytu sa využíva kombinácia marketingových nástrojov, tzv. marketingový mix.

Trhový a spoločenský marketing (1976-1995) po ropnej kríze v roku 1974 nastala doba diskontinuity, ktorá viedla k rozvoju strategického marketingu. Koncepcia marketingového manažmentu sa začala orientovať nielen na potreby a prania zákazníkov, ale aj na aktivity konkurencie a širší spoločenský kontext. Segmentácia trhu sa už nesústredila len na charakteristiky zákazníka, ale zahŕňala aj analýzu ďalších trhových faktorov, ako sú konkurenti, substitučné produkty, vlastnosti produktov, zákazníci a dodávatelia v rámci dynamicky sa meniaceho prostredia. Strategický marketing sa týmto spôsobom vyvinul do podoby diferencovaného marketingu, ktorý zohľadňuje rozmanité potreby a podmienky na trhu.

Globálny marketing (1996-2010) globalizácia svetovej spoločnosti prináša nový obsah a prístupy do marketingu, ktorý reaguje na dynamiku globálneho trhu. Kľúčovým nástrojom pre globálny marketing je rozvoj elektronického marketingu, ktorý je charakteristický využívaním internetu v oblasti marketingu. Hlavné charakteristiky globálne orientovaného marketingu sú stimulácia nového dopytu, vytváranie nových hodnôt a rozvoj nových trhov. Tieto faktory transformujú tradičné marketingové prístupy a prispôbujú ich požiadavkám globálneho trhu. Globalizácia je s nami už stovky rokov, avšak jej tempo sa

zrýchľuje. Teoreticky globalizácia zjednodušuje a uľahčuje obchodovanie a podnikanie. Dohody o voľnom obchode umožňujú, aby niektoré trhy boli otvorené medzinárodnému obchodu (Elborn,2019). Podľa Lieskovskej (2009) sa globálny marketing zameriava na zvyšovanie hodnoty z hľadiska zákazníkov a partnerov na trhu pomocou zlepšenia úžitkových vlastností produktu a kvality zákaznických služieb, zvýšenia hodnoty ponuky a cien, rozšírenia na nové geografické trhy, vývoja inovatívnych produktov, stimulácie nového dopytu a budovania emocionálnej hodnoty produktu alebo značky.

1.2 Marketingová stratégia

Marketingová stratégia zahŕňa rozsiahle činnosti ako segmentáciu a výskum trhu, stanovenie cieľovej skupiny a rôzne analýzy, ktorými dokážeme identifikovať interné a externé prostredie podniku. Predstavuje spôsob, akým podnik plánuje vytvárať hodnotu pre zákazníkov a budovať ziskové vzťahy. Zahŕňa rozhodovanie o tom, ktorým zákazníkom a akým spôsobom sa im bude venovať. Spoločnosť najskôr analyzuje celý trh, rozdelí ho na menšie segmenty, vyberie tie s najväčším potenciálom a sústreďí sa na ich obsluhu a uspokojenie ich potrieb (Kotler, Armstrong, 2012).

Podľa BPP Learning Media (2013) sa marketingová stratégia zameriava na to, ako podnik pôsobí na svojich cieľových trhoch. Nesústreďuje sa len na efektívnosť podniku, ale najmä na to, aby bol podnik schopný dosahovať správne výsledky. V tomto prípade sa efektívnosť vzťahuje na vykonávanie úloh správnym spôsobom, zatiaľ čo účinnosť znamená robiť správne úlohy s cieľom dosiahnuť želané výsledky. Efektívnosťou sa zabezpečuje, aby sa vhodné produkty dostali na vhodné trhy v ideálnom čase.

Stratégia má aj dynamickú zložku. Účinnosť stratégie v súčasnosti závisí aj od schopnosti prispôbiť sa budúcim zmenám. Podnik musí byť na budúce zmeny pripravený a musí ich vedieť predvídať, aby dokázal robiť správne rozhodnutia aj v budúcnosti a bol pripravený na potenciálny vývoj situácie. Plánovanie stratégie umožňuje manažérom analyzovať možné zmeny, ktoré môžu nastať a tým zvýšiť pripravenosť, ak skutočne nastanú (BPP Learning Media, 2013).

Proces strategického marketingového plánovania pozostáva z týchto krokov (Lesáková, 2014):

1. analýza externého a interného prostredia podniku,
2. vyhodnotenie príležitostí a hrozieb v kombinácii so silnými a slabými stránkami podniku pomocou SWOT analýzy,

3. detailná analýza cieľových trhov a segmentov (vytvorenie marketingového modelu STP) vrátane predikcie vývoja dopytu a spotrebiteľského správania,
4. stanovenie marketingových cieľov,
5. návrh marketingovej stratégie.

Výsledkom tohto procesu je vypracovanie strategického marketingového plánu na základe marketingovej stratégie. Marketingový plán predstavuje základný dokument pre marketingové riadenie podniku v horizonte troch až piatich rokov. Tento strategický plán slúži aj ako východisko pre zostavovanie ročných marketingových plánov, ktoré konkrétne rozpracúvajú jeho strategické zámery (Lesáková, 2014).

1.2.1 Typy marketingových stratégií

Marketingová stratégia predstavuje komplexný plán, ktorý organizácia vytvára na dosiahnutie svojich marketingových cieľov. Tento plán zahŕňa rozhodnutia o tom, ako podnik získa a udrží svojich zákazníkov, ako sa odlíši od konkurencie a aké nástroje využije na podporu svojich produktov alebo služieb.

Tab. 1 Typy marketingových stratégií

Hľadisko/Prístup	Typ stratégie
Podľa autora	Porter
	Ansoff
	Kotler
Podľa trhových podmienok	Rastové stratégie
	Prístupy pre rozvíjajúce sa trhy
	Stratégie pre stabilné a klesajúce trhy
Podľa konkurencie	Stratégie orientované na konkurenciu
	Stratégie zamerané na distribučné kanály
Z hľadiska environmentálnych faktorov	Defenzívna stratégia
	Ofenzívna stratégia
	Environmentálne orientované stratégie na základe konkurenčnej výhody
	Environmentálne orientované stratégie v závislosti od načasovania
Podľa pozície na trhu	Stratégie trhového vodcu
	Stratégie vyzývateľa
	Stratégie spolupútnika
	Stratégie štrbinára
Podľa marketingového mixu	Produktová stratégia
	Cenová stratégia
	Distribučná stratégia
	Komunikačná stratégia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Lesáková, 2014)

Existuje niekoľko typov marketingových stratégií, ktoré je možné aplikovať v rôznych situáciách v závislosti od cieľov, ktoré si podnik stanoví. Tabuľka 1 nám zobrazuje

základné typy marketingových stratégií, ktoré sú využívané pri voľbe vhodne zvolenej marketingovej stratégie pre daný podnik. Marketingová stratégia nám definuje postup alebo spôsob, akým sa firma rozhodne dosiahnuť svoje ciele. Niektoré základné typy marketingových stratégií sa môžu vzájomne prelínať, a to v závislosti od zvoleného hľadiska alebo prístupu, ktorý sa použije pri ich triedení a usporiadaní (Lesáková, 2014).

1.3 Marketingový model STP

Marketingový model STP je jedným z kľúčových nástrojov strategického marketingu. Umožňuje firmám efektívne identifikovať cieľových zákazníkov. Pod skratkou STP rozumieme tri základné fázy procesu, a to segmentáciu (segmentation), zacielenie (targeting) a umiestnenie (positioning). Podnik dokáže vďaka tomuto modelu pochopiť trh, rozhodnúť sa pre najvhodnejší zákaznícky segment a ponúknuť zákazníkovi to, čo zodpovedá ich potrebám a očakávaniam.

Model STP patrí v súčasnosti medzi najčastejšie využívané marketingové modely v praxi. Marketingoví odborníci ho považujú za nástroj efektívnej a zjednodušenej komunikačnej praxe. Tento model je vhodný pri tvorbe plánov marketingovej komunikácie. Jeho využitie sa premieta do všetkých fáz kontaktu so zákazníkmi, ktorými sú ich oslovenie, interakcia s nimi až po udržanie ich záujmu (Hanlon, 2024).

1.3.1 Segmentácia

Segmentácia trhu je proces rozdelenia trhu na homogénne skupiny podľa jedného alebo viacerých kritérií. Cieľom je rozčlenenie relevantného trhu na čiastkové trhy, aby bolo možné ich cielene a diferencovane obsluhovať. Segmentácia poskytuje úplný prehľad o segmentoch, ktoré sú aktívne na trhu (Claudiu, Ionel, Tudor, 2008).

Segmentáciu môžeme realizovať rôznymi spôsobmi. Trhy sú tvorené kupujúcimi, ktorí sa medzi sebou v mnohých ohľadoch líšia. Rozdiely môžu byť v ich potrebách a túžbach, zdrojoch ktoré majú k dispozícii, mieste bydliska, nákupných postojoch alebo zvyklostiach. Kombinácia týchto rozdielov je vhodná na použitie ako základ pre segmentáciu trhu. Dôležité je vedieť, že trhový segment existuje len v prípade, že kupujúci majú spoločné charakteristiky. Existujú trhové segmenty, kde sa požiadavky kupujúcich líšia len mierne. Vtedy je možné ponúkať produkty, ktoré dokážu uspokojiť spoločné potreby identifikovaných segmentov (Proctor, 2000).

Segmentácia je silnou súčasťou marketingovej stratégie. Podniky by mali trh segmentovať, najmä ak to robí ich konkurencia, pretože v opačnom prípade to môže mať katastrofálne následky. Zákazníkov a potenciálnych zákazníkov môžeme segmentovať podľa životného štýlu, veku, pohlavia, typu zamestnania, výšky príjmu a mnohých ďalších premenných. Dôkladná segmentácia udržiava podnik v tesnom kontakte s trhom. Spotrebiteľské trhy možno segmentovať pomocou rôznych premenných (Proctor, 2000).

Prvou je **geografická segmentácia**. Ide o rozdelenie trhu na krajiny, regióny, mestá či obce. Pri rozdelení trhu na oblasti s odlišnými potrebami môže podnik rozhodnúť o vhodnej kombinácii regiónov pôsobenia. Lokálne faktory často ovplyvňujú potreby a správanie spotrebiteľov. V geografickej segmentácii je tiež užitočnou premennou trhovú hustotu merajúca počet potenciálnych zákazníkov na konkrétnom území (Blois, 2000).

Demografická segmentácia zahŕňa premenné ako vek, pohlavie, rodinný stav, rasu, náboženstvo, ktoré sú pre podniky hľadajúce spôsoby segmentácie svojich zákazníkov veľmi ľahko použiteľné. Pri demografickej segmentácii sa sledujú aj populačné štatistiky a trendy, pretože objektívne vnímanie zmien populácie umožňuje podnikom zhodnotiť atraktivnosť segmentov, na ktoré sa chcú dlhodobo zamerať. Rodinný stav, počet detí a vek ovplyvňujú dopyt po produktoch a službách. Čoraz dôležitejšími sa v súčasnosti stávajú rasa a náboženstvo, ale prístup k týmto premenným sa vo svete líši. V krajinách, kde tvoria veľkú časť etnické skupiny, sa podniky zameriavajú práve na tieto premenné (Blois, 2000).

Geodemografická segmentácia je tretím typom a kombinuje geografické a demografické údaje. Tento typ segmentácie je medzi marketingovými expertmi obľúbený, pretože je ľahko aplikovateľný a poskytuje im údaje o ich cieľových zákazníkoch a o tom, kde ich môžu nájsť.

Psychografická segmentácia sa snaží segmentovať ľudí podľa ich psychologických profilov. Ide o ich životný štýl, postoje a osobnosti. Príkladom môžu byť aktívni a ambiciózni ľudia. Posledným je behaviorálny segment, ktorý sa zameriava na vzorce správania. Tam patrí miera a spôsob používania. Znamená to spôsob, akým sa produkt alebo služba používa a aký z nej majú ľudia pôžitok. Patria tam častí alebo zriedkaví používatelia daného produktu alebo služby (Proctor, 2000; Blois, 2000).

1.3.2 Targeting

Podľa Keegana a Greena (2008) je targeting procesom v ktorom sa na základe vyhodnotenia segmentácie marketingová stratégia zameriava na konkrétne krajiny, regióny alebo skupiny ľudí s potenciálom priaznivo reagovať. Wijaya a Sirine (2016) uvádzajú, že cieľový trh predstavuje výber jedného alebo viacerých segmentov trhu, ktoré si podnik zvolí na vstup a jeho ďalšie pôsobenie (Masbullah, Bahri, 2024). Podniky by pred výberom cieľového trhu mali zvážiť týchto päť faktorov (Wijaya, Sirine, 2016):

1. **Veľkosť segmentu:** je dôležitý faktor pri rozhodovaní, či je trhový segment hodnotný na ďalšie podniknutie krokov.
2. **Rast segmentu:** aj keď je veľkosť segmentu v súčasnosti malá, neznamená že sa v budúcnosti nerozvinie.
3. **Náklady na oslovenie segmentu:** segment, ktorý si vyžaduje vysoké náklady alebo nezapadá do marketingovej stratégie podniku by nemal byť pre podnik cieľom.
4. **Súlad s cieľmi , zdrojmi a schopnosťami:** zvolený segment by mal zodpovedať cieľom, schopnostiam a dostupným zdrojom podniku.
5. **Konkurenčná pozícia:** v prípade, že má segment priaznivé charakteristiky, ale jeho konkurencia je vysoká, klesá jeho atraktivita. Segmenty s menšou konkurenciou zvyknú byť pre podnik výhodnejšie.

1.3.3 Positioning

Positioning (umiestnenie značky alebo produktu) predstavuje proces formovania a vnímania produktu alebo značky v mysli cieľového zákazníka. V medzinárodnom marketingu zohráva kľúčovú úlohu, pretože umožňuje podnikom odlíšiť sa od konkurencie. Stratégia umiestnenia môže byť postavená na zdôraznení vlastností produktu, jeho výhod alebo imidžu značky. Umiestnenie je efektívne , len ak podnik pozná zákaznícke očakávania, preferencie a konkurenčné prostredie na trhu (Wardhana, 2024).

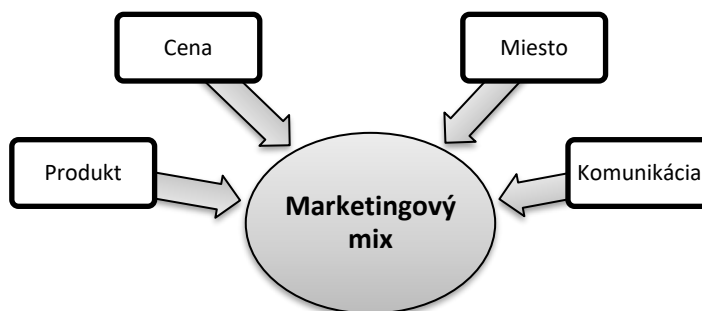
Výber stratégie umiestnenia ovplyvňujú dva zásadné faktory (Wardhana, 2024a):

- a) **Charakteristika trhu.** Na globálnom trhu, najmä v technologickom sektore, sa požiadavky zákazníkov často zhodujú bez ohľadu na krajinu a vtedy je vhodné uplatniť rovnakú stratégiu umiestnenia. Týka sa to nie len oblastí produktových vlastností, ale aj marketingovej komunikácie a distribúcie.

b) **Fáza životného cyklu produktu.** Trhy sa môžu nachádzať v odlišných fázach vývoja produktu, a to si vyžaduje prispôsobenie stratégie. Vo fáze uvedenia produktu na trh ho zákazníci nepoznajú, a preto nie je možné jeho presné umiestnenie. Naopak, keď je produkt už vo fáze zrelosti, zákazníci ho poznajú, vtedy je dôležité jasne komunikovať jeho výhody oproti konkurencii.

1.4 Marketingový mix

Spoločnosť, ktorá sa riadi marketingovou stratégiou, vytvára marketingový mix zahŕňajúci štyri hlavné oblasti – produkt, cenu, distribúciu a propagáciu (komunikáciu). Aby našla najefektívnejšiu stratégiu a správne kombinácie, venuje sa analýze trhu, plánovaniu, realizácii a následnej kontrole. Týmito činnosťami monitoruje a prispôsobuje sa faktorom a trendom, ktoré ovplyvňujú marketingové prostredie. Marketingový mix predstavuje súbor nástrojov, ktoré firma využíva na dosiahnutie želanej reakcie od zákazníkov na cieľovom trhu. Zahŕňa všetky aktivity a opatrenia, ktorými môže firma ovplyvniť dopyt po svojom produkte. Marketingový mix poznáme aj pod označením 4P (Kotler, Armstrong, 2012). Zložky marketingového mixu zohrávajú významnú úlohu pri budovaní zákazníckej lojality. Ich posilňovanie, konkrétne miesta predaja, ceny, produktovej ponuky a propagácie, vedie k pozitívnemu ovplyvňovaniu miery lojality zákazníkov. Naopak, lojalita zákazníkov sa zníži, ak dôjde k oslabeniu týchto zložiek marketingového mixu (Nirawati, Hasoloan, 2024).



Obr. 1 4P Model

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na Obr. 1 je zobrazený 4P model marketingového mixu, ktorý pozostáva z produktu, ceny, miesta a marketingovej komunikácie. Pod produktom môžeme chápať kvalitu výrobkov, značku, balenie, dizajn a služby, ktoré s ním súvisia. Cena zahŕňa platobné a úverové podmienky, zľavy a dobu splatnosti. Miestom rozumieme to kde nakupujeme, vzhľad a veľkosť danej predajne, forma predaja, čistota a prístup k tovaru. Poslednou je

marketingová komunikácia, ktorá pozostáva z reklamy, podpory predaja, vzťahmi s verejnosťou a priamym marketingom (Lieskovská a kol., 2009).

Produkt

Kľúčovým prvkom marketingového mixu je produkt, ktorý predstavuje ponuku adresovanú cieľovému trhu. Bez produktu nemožno uspokojiť potreby zákazníkov. Zahŕňa úžitkovú hodnotu, značku, kvalitu, dizajn, balenie a tiež doplnkové služby. Prostredníctvom týchto služieb môže podnik získať konkurenčnú výhodu ako na domácom trhu, tak aj v zahraničí (Lieskovská a kol., 2009). Produkt predstavuje hmotný alebo nehmotný výstup, ktorý je vytvorený s cieľom uspokojiť potreby cieľovej skupiny ľudí. Môže ísť o tovar alebo službu, ale kľúčové je, aby ponuka zodpovedala aktuálnemu dopytu na trhu. Počas vývoja produktu je dôležité preskúmať jeho životný cyklus. V prípade, že sa predaj zníži, produkt je potrebné inovovať, aby znova vzbudil záujem u zákazníkov. Významným je aj výber správneho produktového portfólia. Strategickým krokom môže byť rozšírenie ponuky prostredníctvom väčšej rôznorodosti produktovej línie. Pri navrhovaní vhodného produktu je potrebné sa zamyslieť nad týmito otázkami (Uddin et al., 2025):

1. Aké očakávania má zákazník od produktu alebo služby?
2. Ako bude zákazník produkt používať?
3. Aké vlastnosti musí produkt obsahovať, aby spĺňal potreby zákazníka?
4. Neobsahuje produkt zbytočné vlastnosti, ktoré zákazník nepotrebuje?
5. Aký názov vystihuje daný produkt najlepšie?
6. Čím sa produkt odlišuje od produktov konkurencie?

Cena

Cena predstavuje hodnotu, ktorú spotrebiteľ zaplatí výmenou za získanie produktu. Vzhľadom na to, že cenu ovplyvňuje viacero faktorov, je dôležité, aby bola cenotvorba flexibilná a dokázala sa prispôbiť zmenám v priebehu času. Pri určovaní ceny je dôležitým faktorom stanovenie výrobných nákladov, marketingová stratégia, náklady na distribúciu či reklamu a pohyby cien na trhu. Ak sa menia tieto faktory, výsledná cena produktu sa upraví podľa aktuálnej situácie (Singh, 2012).

Cena má významný vplyv pri formulovaní vnímania produktu v očiach spotrebiteľov. Keď podnik vstupuje na trh ako nový subjekt, nemá vybudované meno ani dôveru zákazníkov, je málo pravdepodobné, že budú zákazníci ochotní zaplatiť vysokú cenu za produkt. Ochota zákazníkov investovať do produktu sa môže časom zvýšiť, ale

v počiatočných fázach je to spravidla oveľa náročnejšie (Uddin et al., 2025). Je však dôležité si uvedomiť, že nízka cena vyvoláva u zákazníkov dojem nižšej kvality, hlavne v prípade, ak porovnávajú ponuku s konkurenciou. Na druhej strane, ak je cena príliš vysoká, môže vyvolať u zákazníka pocit, že náklady na kúpu produktu prevyšujú jeho prínosy, a preto sa rozhodne pre svoje peniaze pred produktom. Z toho vyplýva, že pri stanovení ceny je dôležité analyzovať cenové stratégie konkurencie a prispôbiť sa im. Dôležité a potrebné je zohľadniť aj vnímanú hodnotu produktu (Uddin et al., 2025). Existujú viaceré typy cenových stratégií (Singh, 2012):

1. **Cenová stratégia „skimming“** (tzv. „stieranie smotany“). Produkt sa na začiatku predáva za relatívne vysokú cenu v porovnaní s konkurenciou a následne sa cena znižuje. Stratégia „skimming“ umožňuje podniku rýchlo pokryť náklady a maximalizovať výnosy z predaja.
2. **Cenová stratégia prenikania na trh**. Cena produktu je nižšia ako ceny konkurenčných produktov. Cieľom je získať široký podiel na trhu a následne podnik očakáva, že bude môcť cenu svojho produktu zvýšiť.
3. **Psychologické ceny**. Tieto ceny sa používajú na celom svete, pretože ich zákazníci považujú za atraktívnejšie než iné. Ide o používanie cenoviek so sumami ako 39,95€, 19,98€ alebo 9,99€.
4. **Cenová stratégia „cost-plus“** (nákladovo orientované oceňovanie). Podniky sa snažia maximalizovať zisk tak, že svoje produkty predávajú za vysoké ceny. Ide o proces, ktorý je založený na nákladoch, kde sa k všetkým výdavkom spojeným s výrobou, prepravou, distribúciou a marketingom prirába suma na pokrytie zisku.
5. **Stratégia „loss leader“**. Ide o použitie veľmi nízkych cien na prilákanie nových zákazníkov. Marketér, ktorý si zvolí konkurenčnú cenovú stratégiu sa snaží uplatniť nekonkurenčné faktory namiesto samotnej ceny.

Miesto

Distribúcia určuje spôsob, akým sa produkty alebo služby dostávajú k zákazníkom. Zohráva dôležitú úlohu v celkovej spokojnosti zákazníkov. Správna voľba distribučného kanála môže výrazne zvýšiť dostupnosť produktu a podporiť pozitívne vnímanie značky. Ak podnik dôkladne porozumie svojim zákazníkom, dokáže identifikovať najefektívnejšie spôsoby umiestnenia a distribučné kanály, ktoré budú priamo oslovovať jeho cieľovú skupinu (Devi et al., 2025; Uddin et al., 2025). Medzi základné formy distribúcie patrí **maloobchod**, ktorý sprostredkúva úzky kontakt so zákazníkmi a ponúka im široký výber

produktov a značiek, čím zvyšuje pravdepodobnosť kúpy. Druhou formou je **veľkoobchod**, ktorý umožňuje zákazníkom nákup produktov za výhodnejšie ceny a podporuje predaj prostredníctvom vlastnej marketingovej činnosti. S rastúcou digitalizáciou sa dostáva viac do povedomia **online predaj**. Umožňuje firmám osloviť publikum pri relatívne nízkych nákladoch. Zákazníci stále viac využívajú internetové platformy na nákup produktov, čo výrazne podporilo rozvoj e-commerce. **Priamy predaj** je ďalšou formou distribúcie, ktorá predstavuje model, v ktorom podnik oslovuje zákazníkov bez sprostredkovateľov. Ziskava tým kontrolu nad komunikáciou a vzťahom so zákazníkom. **Viackanálové predávanie** môže byť tiež efektívne, pretože kombinuje viaceré distribučné cesty. Zákazník môže produkt kúpiť buď v kamennej predajni, telefonicky alebo cez internet (Singh, 2012).

Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia slúži na presvedčenie cieľového trhu, aby si kúpil produkty spoločnosti. Ide o súbor komunikačných nástrojov, ktoré sú využívané na vytváranie vzťahov a väzieb v marketingu. Komunikácia napomáha obchodníkom efektívne reprezentovať produkt pred spotrebiteľmi a motivovať ich k nákupu. Podnik sa snaží nadviazať efektívnu komunikáciu so zákazníkom a jeho cieľom je ho informovať, poskytnúť mu relevantné informácie o produkte alebo službe. Okrem toho je nevyhnutné aj aktívne počúvať zákazníkov, vnímať ich podnety a reagovať na ich požiadavky a očakávania (Lieskovská a kol., 2009; Singh, 2012).

Komunikačný mix sa skladá zo štyroch zložiek - reklama, osobný predaj, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou, ktoré sú často doplnené aj o piatu-priamy marketing (Lieskovská a kol., 2009).

Reklama je dôležitým nástrojom komunikačného mixu. Používa sa na vytvorenie povedomia a prenos informácií s cieľom získať zákazníkov z cieľového trhu. Existuje mnoho typov reklamy ako napríklad časopisy, filmy, televízia, plagáty a pod. Podľa jej typov ju môžeme zaradiť do kategórie neosobnej komunikácie (Singh, 2012).

Hoci je **osobný predaj** spojený s relatívne vysokými nákladmi na jeden zákaznícky kontakt, vo všeobecnosti vykazuje nižšiu mieru strát v porovnaní s neosobnými formami marketingovej komunikácie, akými sú napríklad reklama alebo podpora predaja. Výhodou osobného predaja je jeho flexibilita. Predajca má možnosť prispôbiť obsah a spôsob komunikácie konkrétnej situácii. Vďaka tomu môže efektívne reagovať na individuálne potreby, preferencie alebo námietky potenciálneho zákazníka (Lieskovská a kol., 2009).

Podpora predaja zohráva veľmi dôležitú úlohu, ak nastane pokles dopytu po produktoch. Silná konkurencia núti firmy využívať rôzne stratégie na podporu svojich produktov. Podpora predaja znamená informovať, presviedčať a pripomínať ľuďom produkty a služby rôznymi spôsobmi. Hlavný rozdiel medzi podporou predaja a reklamou je v tom, že propagačné aktivity sa uskutočňujú priamo v mieste predaja (napr. maloobchodné predajne). Cieľom podpory predaja je okamžite a impulzívne motivovať zákazníka k nákupu a podporiť ďalšie opakované nákupy (Maseitova, 2024).

Úlohou **public relations** (vzťahy s verejnosťou) je šírenie informácií, ktoré sú zamerané na konkrétny cieľový objekt. Cieľom public relations je vytváranie pozitívnych vzťahov medzi organizáciou a jej cieľovou skupinou. Na rozdiel od reklamy, kde sa používajú argumenty a apelácie, public relations umožňuje cieľovej skupine vytvoriť si pozitívny vzťah na základe predložených informácií, ktoré si príjemca vyberá a hodnotí na základe vlastného posúdenia. Objekt nie je priamo vyzývaný k okamžitej akcii. Public relations sa nezameriava len na komunikáciu so zákazníkmi, ale aj s dodávateľmi, konkurenciou, akcionármi a širokou verejnosťou (Lieskovská a kol., 2009).

1.5 Analytické nástroje v marketingu

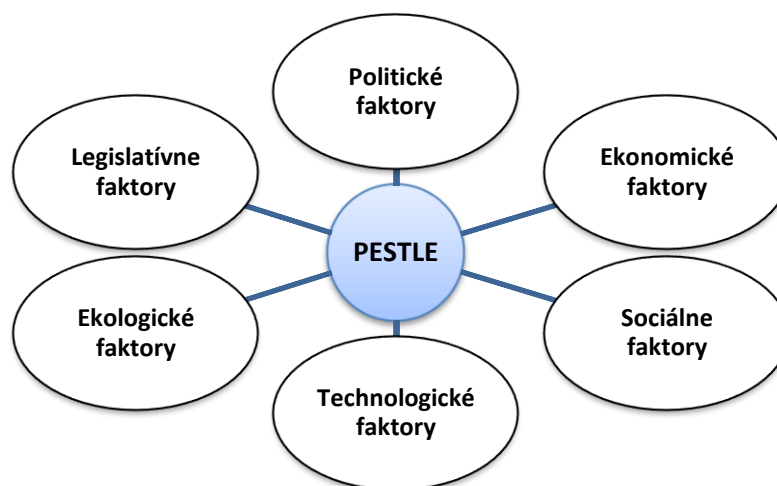
Analytické nástroje v marketingu sú nevyhnutné pre efektívne rozhodovanie a optimalizáciu marketingových stratégií. Umožňujú podnikom získať cenné informácie o trhu, zákazníkoch a konkurencii. Cieľom tejto kapitoly je predstaviť najdôležitejšie analytické metódy a ich využitie pri zlepšovaní marketingových výkonov. Zvolili sme si analýzu externého prostredia, ktoré sa skladá z mikroprostredia a makroprostredia, Porterov model definujúci konkurenčné sily pôsobiace na podniky a SWOT analýzu, ktorú sme využili ako analýzu interného prostredia podniku v podobe silných a slabých stránok podniku a príležitostí a hrozieb.

1.5.1 Analýza externého prostredia

Každý podnik pôsobí v konkrétnom podnikateľskom prostredí a má odlišné vonkajšie podmienky. Zmeny v externom prostredí predstavujú pre niektoré podniky príležitosti, ale pre iné to môže predstavovať hrozby. Externé prostredie tvoria faktory a inštitúcie, ktorým podnikatelia čelia, aby dosiahli svoje ciele. Úspech podnikov v konkurenčnom boji predstavuje dôsledné sledovanie zmien v externom prostredí

a následné formulovanie vhodných stratégií. Vonkajšie prostredie zahŕňa mikro aj makro aspekty, ktoré nedokážu podniky kontrolovať ani ovplyvniť (Wardhana, 2024 b).

Makroprostredie alebo všeobecné prostredie zahŕňa rôzne aspekty, ako sú ekonomické, politické, právne, sociálno-kultúrne, demografické, geografické, technologické, etické faktory a spoločenská zodpovednosť organizácií, ako aj globálne faktory, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie. Hlavné faktory vo vonkajšom prostredí, ktoré sú zahrnuté v PESTLE analýze, možno opísať nasledovne (Wardhana, 2024 b).



Obr. 2 PESTLE analýza

Zdroj: Vlastné spracovanie

1. Politické faktory zahŕňajú prvky týkajúce sa vplyvu vlády a politických podmienok na podnikateľské prostredie:

a) *daňová politika* – zmeny v daňovej politike zo strany vlády môžu ovplyvniť prevádzkové náklady spoločnosti a jej finančnú stratégiu,

b) *politická stabilita* – stabilné politické podmienky zvyčajne vytvárajú bezpečnejšie prostredie a môžu podporiť podnikateľské investície,

c) *odvetvová regulácia* – prijatie alebo úprava regulácií v danom odvetví zo strany vlády môže ovplyvniť konkurenciu, bezpečnostné normy a požiadavky na výrobu v rámci sektora,

d) *právne predpisy* – zmeny v právnych predpisoch týkajúcich sa práv duševného vlastníctva, ochrany spotrebiteľa alebo pracovného práva môžu výrazne ovplyvniť podnikovú činnosť.

2. Ekonomické faktory zahŕňajú prvky súvisiace s ekonomickými podmienkami, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie :

- a) *úrokové sadzby* – zvýšenie úrokových sadzieb môže zvýšiť náklady na úvery pre firmy a spotrebiteľov, zatiaľ čo zníženie úrokových sadzieb môže podporiť investície a spotrebu,
- b) *miera inflácie* – stabilná inflácia vytvára predvídateľnejšie prostredie pre plánovanie nákladov a tvorbu cien produktov,
- c) *miera nezamestnanosti* – vysoká nezamestnanosť môže znižovať kúpnu silu spotrebiteľov, zatiaľ čo nízka nezamestnanosť môže zvyšovať konkurenciu pri nábore kvalifikovanej pracovnej sily,
- d) *hospodársky rast* – vysoký hospodársky rast môže vytvárať nové príležitosti na rozšírenie podnikania a zvýšenie predaja,
- e) *disponibilný príjem spotrebiteľov* – zvýšenie disponibilného príjmu spotrebiteľov môže podporiť dopyt po tovaroch a službách, zatiaľ čo jeho zníženie môže brzdiť rast podnikanie.

3. Sociálne faktory zahŕňajú aspekty týkajúce sa spoločnosti, kultúry a zmien v sociálnom správaní, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie:

- a) *demografické zmeny* – starnutie populácie alebo zmeny v štruktúre rodiny môžu ovplyvniť dopyt po určitých produktoch a službách, ako sú zdravotnícke pomôcky alebo opatrovateľská starostlivosť pre seniorov,
- b) *zmeny životného štýlu a spotrebiteľských preferencií* – rastúce povedomie o zdravom životnom štýle môže zvýšiť dopyt po bioproduktoch alebo produktoch súvisiacich s fitness, zatiaľ čo zmeny módných trendov môžu ovplyvniť odevný priemysel,
- c) *spotrebiteľské správanie* – presun spotrebiteľov k online nakupovaniu alebo tendencia podporovať spoločensky zodpovedné značky môžu ovplyvniť marketingové a distribučné stratégie,
- d) *kultúra a spoločenské hodnoty* – spoločnosti musia poznať miestnu kultúru a hodnoty v oblastiach, kde pôsobia, aby sa vyhli porušeniu sociálnych alebo kultúrnych noriem, čo by mohlo poškodiť ich povesť,
- e) *vzdelanie* – rastúca úroveň vzdelania v spoločnosti môže vytvárať väčší dopyt po produktoch a službách založených na znalostiach.

4. Environmentálne faktory sa týkajú vonkajších podmienok a vplyvov súvisiacich s prírodným prostredím, ktoré môžu ovplyvniť podnik alebo odvetvie. Zahŕňa priame aj nepriame dôsledky environmentálnych zmien na organizáciu. Porozumenie týmto faktorom je kľúčové pre udržateľné podnikanie a dodržiavanie environmentálnych predpisov:

- a) *environmentálne regulácie* – vlády často zavádzajú predpisy na ochranu životného prostredia, ako sú emisné normy, pravidlá nakladania s odpadom či obmedzenia pri

využívaní zdrojov. Spoločnosti ich musia dodržiavať, čo môže ovplyvniť ich náklady a prevádzku,

b) verejné a spotrebiteľské povedomie – rastúce povedomie verejnosti o ekologických problémoch ovplyvňuje správanie spotrebiteľov a dopyt po udržateľných produktoch. Spoločnosti, ktoré ignorujú environmentálne otázky, riskujú poškodenie reputácie a stratu trhového podielu v prospech ekologickejších konkurentov,

c) nedostatok zdrojov – dostupnosť prírodných zdrojov, ako je voda, minerály či fosílna palivá, je kritickým faktorom. Ich nedostatok môže zvýšiť náklady a narušiť dodávateľské reťazce. Spoločnosti musia efektívne hospodáriť so zdrojmi a hľadať alternatívy k nedostatkovým surovinám.

5. Technologické faktory zahŕňajú prvky súvisiace s technologickými inováciami a ich vplyvom na odvetvia alebo podniky:

a) technologické inovácie – pokroky v oblasti výpočtovej techniky alebo umelej inteligencie (AI) môžu vytvárať nové príležitosti pre vývoj sofistikovanejších produktov a služieb,

b) rozvoj internetu – rast internetu a zlepšená konektivita môžu ovplyvniť obchodné modely, uľahčiť e-commerce a vytvoriť nové príležitosti v digitálnom marketingu,

c) automatizácia výrobných procesov – využívanie robotov a automatizácie vo výrobe môže zvýšiť efektivitu a znížiť výrobné náklady.

6. Legislatívne faktory zahŕňajú prvky súvisiace s predpismi a zákonmi, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie alebo odvetvie:

a) práva duševného vlastníctva – patenty, autorské práva, ochranné známky, ochrana duševného vlastníctva,

b) zákon na ochranu spotrebiteľa – napríklad práva spotrebiteľov, označovanie výrobkov, zodpovednosť výrobcu,

c) zákon o ochrane súkromia – napríklad pravidlá ochrany osobných údajov, GDPR, politiky spracovania dát,

d) legislatívne novely – napríklad zmeny v reguláciách odvetvia, novelizácie obchodného zákonníka, nové obchodné politiky.

Mikroprostredie alebo špecifické prostredie je súčasťou vonkajšieho prostredia, ktoré priamo ovplyvňuje dosahovanie cieľov organizácie. Toto prostredie zahŕňa rôzne subjekty, ktoré majú záujem na činnosti organizácie, vrátane spotrebiteľov, dodávateľov, konkurentov, investorov, veriteľov a vlády. Niekoľko prvkov externého mikroprostredia možno opísať nasledovne (Wardhana, 2024 b):

- 1. zákazníci alebo spotrebitelia** – predstavujú verejnosť, ktorá využíva tovary a služby produkované firmami, podnikateľskými subjektmi, vládnymi agentúrami či inými neziskovými organizáciami,
- 2. dodávatelia** – ide o subjekty, ktoré poskytujú tovary a služby ako vstupné suroviny potrebné pre výrobný proces podniku,
- 3. sprostredkovatelia** – pôsobia ako medzičlánok pri distribúcii tovarov a služieb od výrobcov ku konečným spotrebiteľom,
- 4. konkurencia** – sú to podnikateľské subjekty, ktoré ponúkajú podobné tovary a služby rovnakému segmentu spotrebiteľov,
- 5. veritelia** – zahŕňajú finančné inštitúcie a investorov, ktorí poskytujú finančnú podporu podnikateľským subjektom,
- 6. štát** – predstavuje vládne inštitúcie, ktoré vytvárajú regulácie týkajúce sa ekonomiky na miestnej, regionálnej a národnej úrovni a ovplyvňujú činnosť organizácií,
- 7. odbory** – sú organizácie združujúce zamestnancov, ktoré obhajujú ich práva a záujmy.

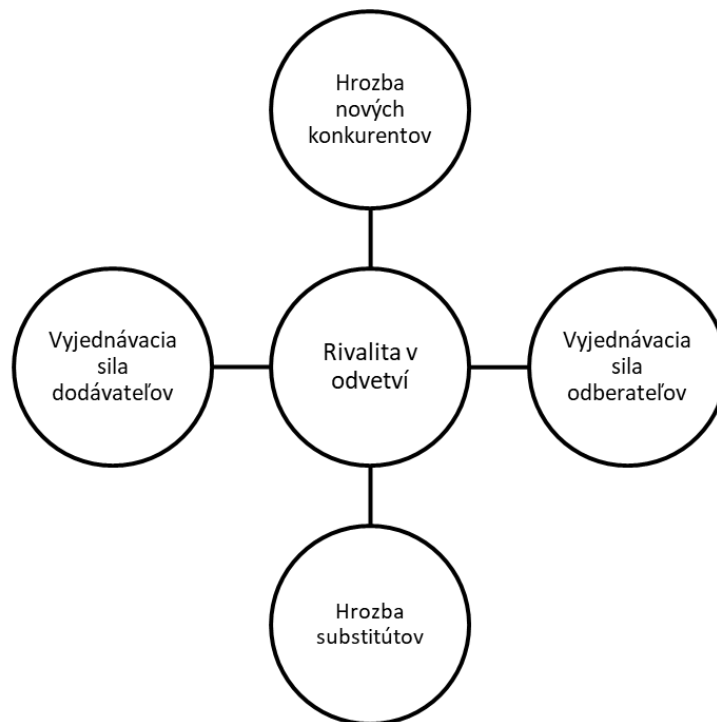
1.5.2 Porterov model

Model piatich konkurenčných síl vysvetľuje zdroje konkurenčného tlaku na úrovni celého trhu. Tento model sa zameriava na analýzu konkurenčnej intenzity a atraktívnosti daného odvetvia prostredníctvom piatich síl-rivalita medzi existujúcimi konkurentmi, hrozba nových vstupov na trh, vyjednávacía sila dodávateľov, vyjednávacía sila zákazníkov a hrozba vzniku substitútov (Arshed, Pancholi, 2016).

Konkurenčná rivalita patrí medzi kľúčové prvky Porterovho modelu, pretože odráža úroveň konkurenčného napätia medzi firmami v danom odvetví. Keď medzi spoločnosťami prebieha aktívny boj o zákazníka, často to vedie k tlaku na znižovanie cien, čo môže vyústiť do cenovej vojny. Firmy tak bývajú nútené zvyšovať výdavky napríklad na výskum, vývoj či marketingové aktivity a predajné kampane, aby si udržali alebo posilnili svoje postavenie na trhu. Tieto zvýšené náklady však negatívne ovplyvňujú celkový zisk. Miera intenzity tejto rivality závisí od viacerých faktorov ako napríklad veľkosť trhu, počet konkurentov na trhu, diferenciácia produktov a nákladová štruktúra odvetvia (Arshed, Pancholi, 2016).

Hrozba nových konkurentov predstavuje riziko zvýšenej konkurencie na trhu, pričom existujúce firmy chránia pred týmto rizikom rôzne bariéry vstupu. Pre malé a stredné podniky môžu noví konkurenti znamenať ohrozenie, pretože môžu spôsobiť pokles cien,

ziskov a dokonca vytlačenie dlhodobo etablovaných spoločností. Typickým príkladom je maloobchod, kde rozvoj e-shopov výrazne znížil prekážky vstupu, čím umožnil malým firmám pôsobiť na trhu aj bez rozsiahlej infraštruktúry. To však zintenzívnilo konkurenčný tlak na tradičné malé a stredné podniky, ktoré sú nútené inovovať, aby si udržali svoju pozíciu (Ndzabukelwako et al., 2024).



Obr. 3 Porterov model 5 konkurenčných síl

Zdroj: Vlastné spracovanie

Substitúty predstavujú produkty alebo služby, ktoré dokážu uspokojiť rovnakú potrebu ako aktuálne ponuky, ale využívajú pri tom odlišné riešenia. Pre malé a stredné podniky je táto hrozba výrazná najmä v odvetviach s rýchlym technologickým vývojom. Substitúty zvyšujú úroveň konkurencie, lebo zákazníkom poskytujú možnosť voľby medzi rôznymi riešeniami, čo núti firmy neustále zlepšovať kvalitu, výkon aj cenovú politiku. Technológie zároveň významne prispievajú k rýchlejšiemu vývoju a rozšíreniu týchto alternatív, čo ešte viac zvyšuje tlak na malé a stredné podniky (Ndzabukelwako, 2024).

Vyjednávacia sila zákazníkov označuje ich schopnosť ovplyvňovať cenovú politiku a požiadavky na kvalitu produktov alebo služieb. Rozvoj online predaja a digitálnych platforiem ešte viac posilnil postavenie zákazníkov, pretože môžu ľahko porovnávať ponuky, ceny a kvalitu od rôznych dodávateľov a môžu rýchlo prejsť ku konkurencii. Pre malé a stredné podniky to znamená potrebu odlíšiť sa napríklad ponukou

špecifických produktov alebo nadštandardného zákaznickeho servisu, aby si udržali lojalitu spotrebiteľov (Ndzabukelwako, 2024).

Vyjednávacia sila dodávateľov označuje ich schopnosť ovplyvniť ceny surovín alebo služieb, ktoré poskytujú firmám. Pre malé a stredné podniky môže byť táto sila problematická, najmä v odvetviach, kde je obmedzený počet alternatív a dodávatelia majú silnú kontrolu nad dodávateľským reťazcom. Pokrok v technológii môže vyjednávaciu silu dodávateľov buď posilniť, alebo oslabiť. Na jednej strane digitalizácia a online platformy uľahčili malým a stredným podnikom nájsť alternatívnych dodávateľov na celosvetovej úrovni, čím sa znižuje ich závislosť na niekoľkých dominantných hráčoch. Na druhej strane, dodávatelia, ktorí majú kontrolu nad prístupom k dôležitým technológiám môžu mať významnú vyjednávaciu silu, čo zvyšuje konkurenciu pre malé a stredné podniky, ktoré sú na týchto službách závislé (Ndzabukelwako, 2024).

1.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza zahŕňa hodnotenie silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb, je jedným z najrozšírenejších a najprispôsobivejších nástrojov používaných pri strategickom plánovaní. Jej jednoduchosť a flexibilita umožňujú jej použitie v rôznych oblastiach, od podnikania až po vzdelávanie, zdravotníctvo a cestovný ruch (Karadzhov, 2025).

Použitelnosť SWOT analýzy má niekoľko dôvodov. Po prvé, často slúži ako jednoduchý nástroj na budovanie tímu. Zdieľaním nápadov môžu členovia tímu prispieť k pokroku organizácie a spoločne pracovať na zavedení zmien v rámci firmy. Proces brainstormingu pomáha spojiť ľudí s cieľom dosiahnuť spoločný cieľ, čo vedie nielen k rastu organizácie a dosahovaniu cieľov, ale aj k zlepšeniu tímovej súdržnosti, čo môže motivovať jednotlivcov. Okrem toho sa SWOT analýza niekedy používa na zvýšenie motivácie manažmentu k zmenám alebo k reštrukturalizácii. Tento proces môže priniesť nový pohľad na rôzne aspekty organizácie a jej pozíciu na trhu. Ďalším, a pravdepodobne najčastejším, dôvodom pre SWOT analýzu je strategické plánovanie podnikania. Mnohé firmy tento nástroj používajú na hodnotenie súčasného stavu organizácie a jej možného ovplyvnenia budúcimi priemyselnými a environmentálnymi faktormi. Na základe týchto zistení môžu potom prijať vhodné opatrenia a stanoviť si ciele pre budúcnosť (Bertelsen, 2012).

Vytvorenie SWOT analýzy začína dôkladným pochopením vnútorného a vonkajšieho prostredia. Vnútorné faktory sú silné a slabé stránky podniku. **Silné stránky**

sú prirodzené výhody alebo pozitívne vlastnosti subjektu, ako sú zdroje, schopnosti alebo jedinečné črty. Napríklad podnik s pevnou značkou a kvalifikovanou pracovnou silou vykazuje výrazné vnútorné silné stránky. **Slabé stránky** predstavujú vnútorné výzvy alebo oblasti na zlepšenie, ktoré bránia výkonu alebo dosahovaniu výsledkov. Napríklad obmedzené finančné prostriedky alebo zastarané procesy môžu byť prekážkami v dosahovaní cieľov (Karadzhov, 2025). Vonkajšími faktormi sú príležitosti a hrozby. **Príležitosti** sú vonkajšie podmienky alebo trendy, ktoré možno využiť na rast alebo úspech. Napríklad technologické pokroky alebo vznikajúce trhy môžu predstavovať nové príležitosti na rast. **Hrozbami** rozumieme vonkajšie riziká alebo výzvy, ktoré môžu nepriaznivo ovplyvniť ciele. Môže ísť o hospodárske poklesy alebo rastúcu konkurenciu (Karadzhov, 2025).

Výsledkom SWOT analýzy môže byť jedna zo štyroch typov stratégií (Lieskovská a kol. 2009):

a) **ofenzívna stratégia (SO)** je považovaná za najprítlačlivejší strategický prístup. Je ideálna pre podnik, ktorý má dostatočne silné a stabilné vnútorné zdroje a je schopný na trhu predstaviť výnimočnú alebo jedinečnú ponuku.

b) **defenzívna stratégia (ST)** je prístup, ktorý využíva trhovú silnú a stabilizovaný podnik, ktorý sa stretáva s problémami pri realizácii svojej produkcie na trhu. Cieľom podniku je udržať svoju trhovú pozíciu, vytvoriť novú ponukovú stratégiu a prejsť zo stagnácie k ofenzívnemu rastu.

c) **stratégia spojenectva (WO)** je charakteristická pre začínajúce podniky, ktoré vstupujú na nové a perspektívne trhy. Tieto podniky ešte nemajú stabilizované vnútorné prostredie alebo dostatok zdrojov na expanzívny rast a preniknutie na trh. Tento prístup sa môže uplatniť aj v podnikoch, ktoré čelí rôznym vnútorným problémom a potrebujú spojiť s spoľahlivým a silným partnerom.

d) **stratégia ústupu (WT)** je riešením pre podnik, ktorý čelí vážnym, až existenčným problémom, či už vo vnútri organizácie alebo vo vzťahu k trhu. Existujú dve možnosti, ktoré sa v tejto situácii ponúkajú. Prvou je pokus o ozdravenie podniku, mobilizácia jeho vnútorných síl a presun do iného prostredia, zameranie sa na nové alebo iné trhy. Druhou možnosťou je, ak neexistuje reálna šanca na revitalizáciu podniku, a nasleduje likvidácia, ktorá sa ukazuje ako efektívnejšia.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analyzovať marketingovú stratégiu vybraného podniku a následne formulovať odporúčania na zlepšenie aktuálneho stavu.

Na dosiahnutie hlavného cieľa bakalárskej práce bolo potrebné stanoviť aj čiastkové ciele ktorými sú:

1. Spracovať teoretické východiská marketingových stratégií a ich význam
2. Analyzovať súčasnú marketingovú stratégiu vybraného podniku s využitím dostupných údajov a metódik
3. Identifikovať kľúčové faktory ovplyvňujúce úspešnosť marketingovej stratégie
4. Porovnať marketingovú stratégiu podniku s konkurenčnými subjektmi na trhu.
5. Navrhnuť konkrétne opatrenia a odporúčania na zlepšenie marketingovej stratégie podniku.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V kapitole metodika práce a metódy skúmania sme si najprv charakterizovali objekt skúmania, základné informácie o podniku, vznik a predmet podnikania. Opisujeme v nej postupy a metódy, ktoré boli použité pri skúmaní marketingovej stratégie vybraného podniku. Dôležitou súčasťou kapitoly je vysvetlenie spôsobu, akým boli údaje získané a analyzované pre objektívne zhodnotenie skúmanej problematiky. Následné podkapitoly podrobnejšie popisujú jednotlivé výskumné metódy a zdroje informácií.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania bakalárskej práce je marketingová stratégia cukrárenskej výroby, ďalej len *Cakes s.r.o.* (fiktívny názov), ktorá vznikla v roku 2018 ako živnosť a v roku 2023 sa transformovala na spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.).

Predmetom podnikania *Cakes s.r.o.* je najmä výroba cukrárskych výrobkov, ako sú torty, koláče a iné sladké produkty. Vo výrobni sa kladie dôraz na kvalitu surovín, tradičné receptúry a zároveň sa sledujú aktuálne cukrárske trendy. *Cakes s. r. o.* pôsobí na miestnom trhu a svoje produkty distribuuje prostredníctvom objednávok na mieru s osobným vyzdvihnutím, ako aj prostredníctvom vlastnej novootvorenej kaviarne, kde je každý deň dostupný široký výber ich výrobkov na predaj a konzumáciu na mieste. Vďaka rastúcemu dopytu a stabilnej zákazníckej základni sa podnik rozhodol pre právnu transformáciu na s. r. o., čím si vytvoril lepšie podmienky pre ďalší rozvoj. Marketingová stratégia zahŕňa využívanie sociálnych sietí, sezónnych ponúk a spoluprácu s lokálnymi dodávateľmi s cieľom prilákať nových zákazníkov a upevniť svoju pozíciu na trhu.

3.2 Pracovné postupy a použité metódy

Pracovný postup vypracovania bakalárskej práce pozostával z niekoľkých krokov. Prvým krokom bolo stanovenie hlavného cieľa práce a k nemu príslušné čiastkové ciele, ktoré smerovali k detailnej analýze problematiky a ktoré boli dôležité pre dosiahnutie hlavného cieľa.

Druhým krokom bolo zozbierať vhodnú literatúru a vedecké články, ktoré obsahovali potrebné údaje pre vypracovanie teoretickej časti. Následne sme si definovali kľúčové pojmy princípy marketingových stratégií, ktoré tvoria základ pre následnú analytickú časť. Po získaní potrebných vedomostí sme začali spracovávať výsledkovú časť,

v ktorej sme pomocou vypracovania analýz mohli posúdiť aktuálnu marketingovú stratégiu vybraného podniku. Porovnali sme jeho postavenia na trhu s aktuálnou konkurenciou a zhodnotili efektívnosť jednotlivých marketingových nástrojov. Na základe získaných poznatkov bolo posledným krokom navrhnuť odporúčania na zlepšenie marketingovej stratégie podniku.

Pri vypracovaní práce boli použité viaceré vedecké metódy, ktoré umožnili získanie, analýzu a vyhodnotenie údajov týkajúcich sa marketingovej stratégie cukrárenskej výroby. Metodologický prístup kombinoval kvalitatívne aj kvantitatívne metódy s cieľom zabezpečiť komplexné zhodnotenie skúmanej problematiky.

Jednou z najdôležitejších metód bolo pozorovanie, ktoré umožnilo pochopiť fungovanie vo vnútri podniku, spôsob práce, interakciu so zákazníkmi a najmä marketingové aktivity podniku, ktoré sme aj podrobnejšie analyzovali.

Ďalšou metódou pre získanie údajov do teoretickej časti bola analýza sekundárnych zdrojov. Táto metóda nám umožnila preštudovanie odbornej literatúry a vedeckých článkov, čím sme mohli lepšie pochopiť teoretické východiská marketingových stratégií a porovnať ich s realitou v skúmanom podniku. Na interpretáciu výsledkov boli aplikované metódy opisnej štatistiky, pričom dáta boli vizualizované pomocou tabuliek a grafov.

Poslednou využitou metódou bola analýza a syntéza pre vyhodnotenie získaných údajov, ktoré umožnili spracovanie informácií a identifikáciu kľúčových poznatkov. Kombináciou uvedených metód sa dosiahol komplexný pohľad na marketingovú stratégiu cukrárenskej výroby a identifikovali sa oblasti, v ktorých je možné navrhnuť zlepšenia.

Na záver je potrebné spomenúť, že v rámci spracovania teoretickej aj praktickej časti bola využitá aj umelá inteligencia (ChatGPT), ktorá pomohla pri parafrázovaní odborných textov a ich preklade z anglického jazyka. Pri tvorbe grafických výstupov (napr. vizualizácie, ilustrácie alebo schémy) bola použitá aplikácia Canva. Z dôvodu zachovania anonymity a ochrany podnikateľských údajov bol použitý fiktívny názov podniku (Cakes s.r.o.).

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Získavanie údajov pre bakalársku prácu pozostávalo z kombinácie primárnych a sekundárnych zdrojov. Medzi primárne zdroje patrili informácie získané najmä pozorovaním aktivít podniku v praxi kombinovaným so štruktúrovaným rozhovorom s majiteľkou podniku, aby sme mohli spracovať praktickú časť bakalárskej práce.

Sekundárnym zdrojom boli údaje, ktoré pochádzali z odbornej literatúry zo Slovenska a zahraničia, vedecké články dostupné na internetových portáloch medzi ktoré patrili EBSCO, Scopus, Researchgate a mnoho ďalších. Odborné knihy a vedecké články boli potrebné pre spracovanie kľúčových pojmov a analýz v teoretickej časti od ktorej sme sa potom odrazili v tej výsledkovej, ktorá bola dôležitá pre následné zhodnotenie marketingovej stratégie podniku a vytvorenie vhodných návrhov a odporúčaní pre vybraný podnik.

4 Výsledky práce a diskusia

V kapitole výsledky práce sa zameriame na analýzu marketingovej stratégie v konkrétnom podniku, ktorý bol vybraný pre spracovanie bakalárskej práce. Analýzou externého makroprostredia a mikroprostredia sme si priblížili, aké faktory podnik ovplyvňujú a na čo musí byť podnik pripravený, aby odolal nečakaným situáciám a zmenám, ktoré môžu nastať v rôznych oblastiach. Zhodnotili sme si silné a slabé stránky podniku a výsledky poskytujú podklad pre návrhy na zlepšenie a optimalizáciu marketingových aktivít.

4.1 Analýza externého makroprostredia

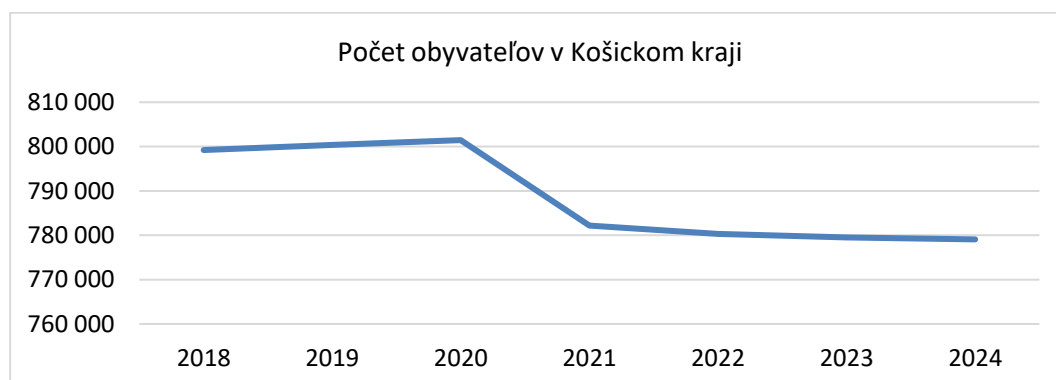
Externé prostredie predstavuje súhrn vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú činnosť a rozhodovanie podniku. Na rozdiel od faktorov interného prostredia ich podnik nedokáže ovplyvniť, a preto im musí prispôbiť svoje rozhodovanie. Vybraný podnik, ktorým je cukrárenská výrobná rovnako ako aj iné podniky v gastro sektore je citlivá na demografické zmeny, ekonomickú situáciu obyvateľov, technologický pokrok, politické regulácie a rôzne kultúrne faktory.

4.1.1 Demografické prostredie

Demografické faktory ovplyvňujú správanie spotrebiteľov a formovanie dopytu po cukrárenských výrobkoch. V Košickom kraji, kde podnik pôsobí, sme analyzovali vybrané demografické ukazovatele, a to konkrétne vývoj počtu obyvateľov, počet sobášov a pôrodov, ktoré najviac ovplyvňujú vybraný podnik. Ukazovatele počet sobášov a pôrodov boli zvolené z dôvodu ich priameho vplyvu na tržby podniku, keďže svadby predstavujú hlavné sezónne obdobie zvýšeného dopytu po cukrárenských produktoch a pôrody súvisia s organizáciou krstín, ktoré tiež zvyšujú záujem o tieto výrobky. Spracovali sme údaje od roku 2018, kedy podnik vznikol ako živnosť, až po najaktuálnejšie údaje do roku 2024, ktoré boli dostupné na Štatistickom úrade Slovenskej republiky.

Graf 1 zobrazuje demografický vývoj populácie v Košickom kraji od roku 2018, kedy podnik vznikol až do roku 2024. Zo získaných dát vyplýva, že majú mierne klesajúci trend. Tento pokles môže byť dôsledkom migrácie, prirodzeného úbytku obyvateľstva alebo zníženej pôrodnosti. Pre vybraný podnik pôsobiaci v Košickom kraji sú tieto údaje veľmi dôležité, pretože pokles počtu obyvateľov predstavuje znížený potenciál dopytu. Týka sa to predovšetkým cieľových skupín a to najmä mladé rodiny a oslavujúci jednotlivci, ktorí

najčastejšie vyhľadávajú tieto služby pri oslave životných udalostí ako sú svadby, krstiny, narodeniny. Podnik sa preto musí zamerať na posilnenie lojality už existujúcich obyvateľov a zákazníkov.



Graf 1 Počet obyvateľov v Košickom kraji

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATAcube, 2025

Tabuľka 2 predstavuje počet sobášov v Košickom kraji za posledných 7 rokov. Môžeme vidieť, že rok 2018 bol najúspešnejší a od vtedy môžeme pozorovať kolísavý trend. Rok 2020 bol najslabší rok v počte sobášov, čo možno pripísať pandémie COVID-19, kedy boli tieto hromadné podujatia zakázané. Podnik v tomto období taktiež zaznamenal najslabší rok v počte vykonaných svadiieb. Po roku 2021 nastal opätovný nárast sobášov, ale napriek tomu sa počty už nevrátili na úroveň z roku 2018.

Tab. 2 Počet sobášov v Košickom kraji

Rok	Počet sobášov v Košickom kraji
2018	4 290
2019	3 932
2020	3 224
2021	3 496
2022	4 012
2023	3 691
2024	3 557

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATAcube, 2025

Pre podnik je obdobie svadiieb podstatná časť roka, pretože vtedy dokáže dosiahnuť najvyššie tržby. Počet sobášov priamo ovplyvňuje dopyt po svadobných tortách a zákuskoch, ktoré tvoria najvýznamnejšiu časť zákazok vybraného podniku. Klesajúci trend v posledných rokoch môže viesť k zníženiu objemu objednávok tohto typu, čo by pre podnik predstavovalo výrazné zníženie ziskov. Po konzultácii s majiteľkou bolo očividné, že počet svadiieb sa každým rokom znižuje. Dôvodom je určite zvyšovanie nákladov na svadbu,

a preto sa mladé páry skôr rozhodnú pre menšie svadby, na ktoré nepotrebnú také vysoké počty koláčov a podnik tým pádom nemá možnosť zarobiť toľko ako dokázal predošlé roky.

Tab. 3 Počet pôrodov v Košickom kraji

Rok	Počet pôrodov v Košickom kraji
2018	8 974
2019	8 850
2020	8 818
2021	8 803
2022	8 417
2023	7 948
2024	7 901

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATacube, 2025

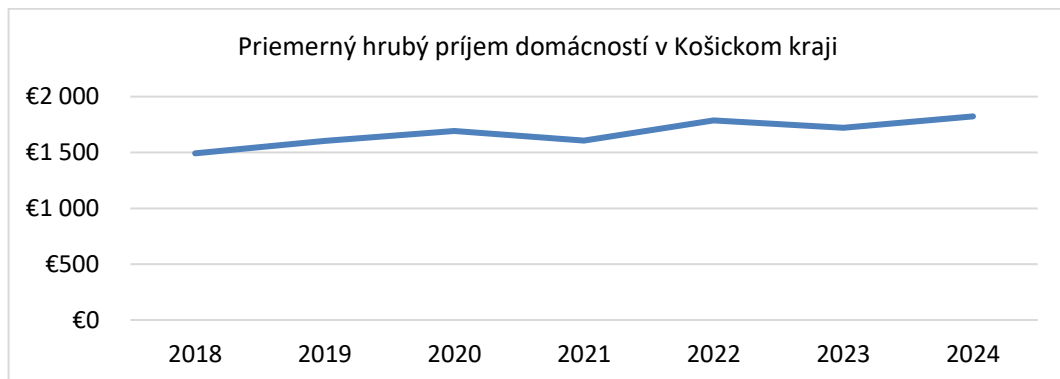
Ďalším ukazovateľom je počet pôrodov, ktoré sú zobrazené v tabuľke 4. Ako sme spomínali pri vývoji počtu obyvateľov v tabuľke 2, že nastal mierne klesajúci trend, čo mohla spôsobiť aj znížená pôrodnosť, tak táto tabuľka nám túto situáciu potvrdzuje. Tento ukazovateľ nepriamo ovplyvňuje podnikanie v oblasti cukrárenskej výroby, ale napriek tomu je taktiež príležitosťou pre podnik. Ukazovateľ pôrodnosti môže ovplyvniť dopyt po produktoch určených na rodinné oslavy, akými sú krstiny či detské narodeninové oslavy, ktoré často zahŕňajú objednávky tort a zákuskov. Rovnako ako pri počte sobášov môžeme vidieť, že najvyšší počet pôrodov bol v roku 2018 a odvtedy začal postupne klesať.

4.1.2 Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie je súbor ekonomických faktorov, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. Pre cukrárenskú výrobu je dôležité sledovať vývoj makroekonomických ukazovateľov, ako sú príjmy obyvateľov v Košickom kraji, vývoj inflácie a cien surovín. Tieto faktory majú významný vplyv na kúpyschopnosť zákazníkov a ich ochotu nakupovať tieto produkty, ktoré nie sú nevyhnutné a dajú sa považovať za luxusnejšie produkty. V tejto časti externého prostredia budeme analyzovať ekonomické ukazovatele, ktoré sa týkajú Košického kraja v ktorom podnik pôsobí. Príjem domácností určuje ochotu zákazníkov míňať na prémiové či remeselné produkty. Ovplyvňuje výber zákazníkov medzi bežnými a prémiovými produktmi. Vyšší príjem motivuje ľudí k častejším nákupom luxusnejších zákuskov v cukrárnach.

Graf 2 znázorňuje vývoj priemerného hrubého príjmu domácností v Košickom kraji za obdobie rokov 2018 až 2024. Z grafu je zrejmé, že príjmy mali stúpajúcu tendenciu až do roku 2020, pričom najvyšší priemer bol dosiahnutý v roku 2022 (1 786 €). V roku 2021 došlo

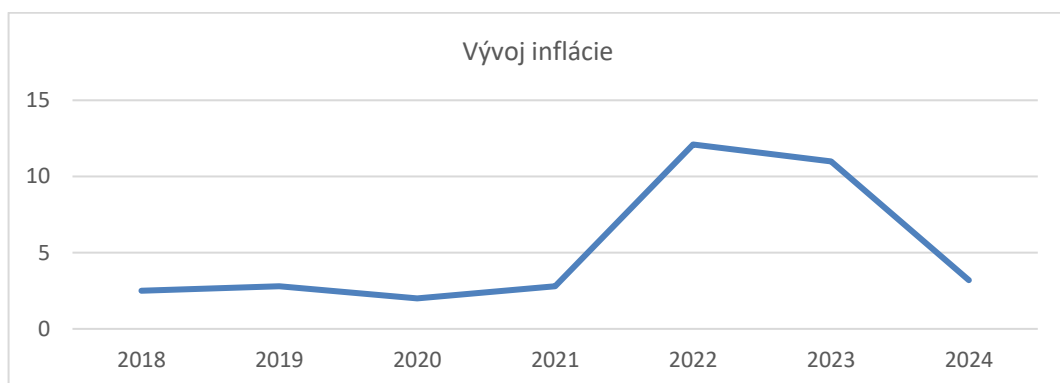
k poklesu, pravdepodobne v dôsledku ekonomických dopadov pandémie COVID-19. V roku 2023 sa príjem mierne znížil oproti predchádzajúcemu roku, čo môže byť ovplyvnené infláciou a rastom cien, ktoré zasahujú rozpočty domácností.



Graf 2 Celkové príjmy domácností-priemerné príjmy v Košickom kraji

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATAcube, 2025

Vzhľadom na vybraný podnik je sledovanie príjmov domácností dôležitým faktorom, pretože práve finančná situácia obyvateľstva určuje schopnosť spotrebiteľov mýňať na produkty vyššej spotrebiteľskej hodnoty, medzi ktoré patria aj dezerty, torty či sladké zákusky. V období rastúcich príjmov (napr. 2019-2022) je pravdepodobnejší zvýšený záujem o luxusnejšie alebo personalizované produkty, svadobné torty či zákusky na mieru. Naopak, v rokoch poklesu alebo stagnácie príjmov je vhodné zamerať sa na cenovo dostupnejšie produktové línie, akcie a zvýhodnené balenia, ktoré môžu osloviť širšiu zákaznícku skupinu aj napriek zníženej kúpnej sile. Vývoj príjmov preto predstavuje dôležitý ukazovateľ pri plánovaní marketingovej a cenovej stratégie podniku.



Graf 3 Vývoj inflácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATAcube, 2025

Na grafe 3 máme zobrazený vývoj inflácie na Slovensku za roky 2018-2024. Spracovali sme si tieto údaje na porovnanie týchto rokov a ako tento vývoj ovplyvnil

vybraný podnik. V rokoch 2018 až 2021 bola inflácia stabilná, pohybovala sa medzi 2,0 % a 2,8 %. Tento mierny rast cien nezaznamenal výrazný vplyv na ceny surovín pre cukrárenskú výrobu, ako sú múka, cukor, maslo, vajcia či čokoláda. Naopak, v roku 2022 došlo k prudkému nárastu inflácie na 12,1 %, čo malo výrazný dopad na zvýšenie cien základných surovín a energií potrebných na výrobu. Podnik musel čeliť výraznému rastu nákladov na suroviny, ktoré predstavujú kľúčovú položku pri výrobe zákuskov, čím sa zvyšovali náklady na výrobu finálnych produktov. V roku 2023 sa miera inflácie znížila minimálne, a preto sa podnik musel prispôbiť týmto zmenám zvýšením cien svojich výrobkov, aby dokázal pokryť svoje náklady na potraviny a energie. Napriek tom, že sa v roku 2024 miera inflácie zastabilizovala na úroveň 3,2%, tak podnik naďalej čelil dôsledkom predchádzajúcich rokov vysokých nákladov. Zmena nenastala ani v súčasnosti, práve naopak, ceny potravín na výrobu zákuskov stále stúpajú a cukrárenská výroba musela tento rok znova zvyšovať ceny produktov, pretože sa podnik dostal do stavu, kedy nedokázal pokrývať svoje náklady a nedosahoval žiadne zisky.

Tab. 4 Priemerné ceny výrobkov

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pšeničná múka (€/kg)	0,42	0,48	0,50	0,50	0,78	0,83
Tvaroh (€/250g)	1,18	1,17	1,20	1,18	1,30	1,47
Vajcia (€/10ks)	1,56	1,43	1,49	1,55	2,05	2,96
Maslo (€/125g)	1,29	1,26	1,16	1,25	1,70	1,71
Cukor kryštálový (€/1kg)	0,70	0,69	0,73	0,74	0,99	1,43
Čokoláda mliečna (€/100g)	1,05	1,04	1,05	1,04	1,14	1,43
Mlieko (€/l)	0,74	0,77	0,77	0,80	0,97	1,17

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa DATAcube, 2025

V tabuľke 4 sme spracovali údaje priemerných spotrebiteľských cien vybraných výrobkov za roky 2018-2023. Môžeme vidieť, že za tieto roky ceny základných surovín využívaných v cukrárenskej výrobe na Slovensku výrazne vzrástli. Výraznejší nárast surovín bol najmä v rokoch 2022 a 2023. Tento vývoj odzrkadľuje nielen vplyv vysokej inflácie, ale aj rast cien energií, nákladov na dopravu, sucho, zmeny v dodávateľských reťazcoch a vplyv vojenského konfliktu na Ukrajine. Cena pšeničnej múky vzrástla z 0,42 €/kg v roku 2018 na 0,83 €/kg v roku 2023, čo predstavuje takmer dvojnásobné zdraženie. Podobne dramatický nárast zaznamenali aj vajcia, ktorých priemerná cena sa zvýšila z 1,56 € za 10 kusov v roku 2018 na 2,96 € v roku 2023, teda o viac ako 89 %. Významné zdraženie postihlo aj cukor (z 0,70 € na 1,43 €/kg), mlieko (z 0,74 € na 1,17 €/l) a čokoládu, ktorej cena narástla o viac než 36 %. Tieto zmeny znamenali výrazný nárast výrobných nákladov v cukrárenskej výrobni, čo si vyžadovalo úpravu cien produktov a v niektorých prípadoch aj hľadanie alternatívnych

surovín. Vysoké ceny vstupov zároveň ovplyvnili aj dopyt, keďže spotrebitelia boli citlivejší na cenu a zvažovali nákup drahších cukrárenských výrobkov. Po zhodnotení sa dá s istotou povedať, že podnik nemal inú možnosť, iba zvýšiť ceny svojich výrobkov, aby mohol naďalej fungovať a dosahovať zisky.

4.1.3 Technologické prostredie

Technologické prostredie je dôležitou súčasťou úspechu cukrárenskej výroby, pretože inovácie v oblasti výroby, predaja a distribúcie produktov môžu výrazne ovplyvniť konkurencieschopnosť a efektívnosť podniku. Využívanie technológií môže podnikateľom v cukrárstve uľahčiť prácu, šetriť čas, zlepšovať kvalitu výrobkov, zefektívňovať procesy a poskytovať zákazníkom lepší nákupný zážitok.

Vybraný podnik od svojho vzniku sleduje technologický vývoj a využíva moderné zariadenia, ktoré mu umožňujú optimalizovať výrobný proces. Pri zriaďovaní prevádzky bolo potrebné zabezpečiť schválenie priestorov hygienou s ohľadom na hygienické požiadavky, vrátane vhodného rozmiestnenia miestností a technologického vybavenia prevádzky. Cukrárenská výrobná využíva profesionálne cukrárenské stroje, ako sú moderné kuchynské roboty s rôznymi funkciami na miešanie, šľahanie či hnetenie, ktoré uľahčujú prácu a zvyšujú produktivitu. Okrem toho sú súčasťou technologického vybavenia aj kvalitné chladiace zariadenia a špecializované prístroje, ako napríklad tartaletkovač, vďaka ktorému je možné vyrábať vlastné tartaletky – produkt, ktorý si medzi zákazníkmi získal veľkú obľubu.

V oblasti predaja podnik využíva pokladničný systém a platobný terminál, čo zaisťuje komfortný spôsob platby pre zákazníkov. Na marketingové účely podnik aktívne využíva sociálne siete, prostredníctvom ktorých propaguje svoj sortiment a komunikuje s verejnosťou. V oblasti skladového hospodárstva však podnik zatiaľ nevyužíva žiadny systematizovaný spôsob evidencie zásob. Sledovanie stavu surovín prebieha prevažne intuitívne a bez digitálnej podpory, čo sa v praxi prejavuje častými situáciami, keď chýbajú potrebné suroviny práve v čase výroby. V dôsledku toho je nutné uskutočňovať nákupy aj niekoľkokrát denne, čo je z hľadiska prevádzky neefektívne a časovo náročné. Tento spôsob organizácie zásobovania predstavuje výraznú záťaž najmä v čase zvýšenej výroby a môže negatívne ovplyvňovať plynulosť procesov aj kvalitu služieb.

4.1.4 Politické prostredie

Jedným z dôležitých aspektov politického prostredia, ktorý priamo ovplyvňuje činnosť cukrárenskej výroby, je legislatíva v oblasti potravinárstva, najmä povinnosť zaviesť a dodržiavať systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Tento systém predstavuje súbor opatrení na kontrolu hygieny a bezpečnosti počas celého výrobného procesu. Povinnosť zaviesť HACCP vyplýva z nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygiene potravín, ktoré sa vzťahuje na všetkých prevádzkovateľov potravinárskych podnikov v EÚ. Na národnej úrovni je táto povinnosť zakotvená v zákone č. 152/1995 Z. z. o potravinách, ktorý zároveň definuje zodpovednosť výrobcu a upravuje kontrolnú činnosť Štátnej veterinárnej a potravinovej správy. Tieto pravidlá síce zvyšujú administratívnu záťaž, no zároveň zabezpečujú vyššiu dôveryhodnosť a bezpečnosť výrobkov voči zákazníkom.

Ďalším významným faktorom je výška dane z pridanej hodnoty (DPH) na potraviny. Niektoré základné potraviny sú zaradené do zníženej sadzby DPH 10 %, no mnohé cukrárenské výrobky ostávajú v štandardnej 20 % sadzbe, čo priamo vplýva na výslednú cenu produktov. Z pohľadu podnikania to znamená vyššie náklady pre zákazníka a potenciálne nižší dopyt, najmä v čase zvyšovania cien surovín a inflácie. Zmeny v DPH preto môžu mať priamy vplyv na tvorbu cien a konkurencieschopnosť výroby.

4.1.5 Kultúrne prostredie

Kultúrne prostredie má výrazný vplyv na spotrebiteľské správanie, najmä v oblasti cukrárenskej výroby, kde sú preferencie zákazníkov silne späté s tradíciou, zvyklosťami a spoločenskými udalosťami. Vzhľadom na to, že podnik sa nachádza na Slovensku, konkrétne v Košickom kraji, je dôležité zohľadniť špecifiká miestneho trhu.

Zákazníci v tomto regióne, najmä staršie generácie, stále preferujú tradičné zákusky, na ktoré sú zvyknutí už dlhé roky. Klasické koláče ako veterníky, krémeše, punčové rezy, medové rezy či laskonky tvoria základ ponuky, pričom dopyt po týchto produktoch je stabilný a predstavuje kľúčovú časť objednávok. Pre podnik je nevyhnutné zachovať ich výrobu, pretože ich vyradením by prišiel o významnú časť zákazníkov.

Na druhej strane, mladšie generácie, najmä mladé páry pripravujúce svadby, čoraz viac inklinujú k modernejším a vizuálne atraktívnejším dezertom. Cheesecaky, cupcakes, makrónky, francúzske dezerty či rôzne dezerty v pohárikoch si nachádzajú svoje miesto

predovšetkým v rámci candy barov. V praxi sa však najčastejšie stretávame s kombinovaním tradičných a moderných zákuskov – tradičné koláče sú servírované priamo na stoloch pre hostí, zatiaľ čo moderné dezerty sú súčasťou tematicky ladených candybarov.

Zmena preferencií sa prejavuje aj pri výslužkách, ktoré sa už neobmedzujú len na tradičné zákusky. Stále častejšie ich dopĺňajú aj moderné dezerty, aby si hostia mohli vychutnať aj nové chute a štýly.

Dôležitým kultúrnym aspektom je sezónnosť – počas roka sú obdobia, kedy dopyt po cukrárenských produktoch výrazne narastá. Obyvatelia Slovenska aj naďalej aktívne oslavujú sviatky ako Vianoce, Veľká noc, svadby, prvé sväté prijímania či krstiny. V týchto obdobiach zákazníci vyhľadávajú služby cukrárni a zabezpečujú si zákusky pre rodinné návštevy a oslavy. Tieto tradície predstavujú stabilný pilier dopytu, na ktorý sa podnik môže spoliehať. Pre cukrárenskú výrobu je preto nevyhnutné sledovať kultúrne zvyklosti a prispôbovať ponuku tak, aby vyhovovala rôznym generáciám zákazníkov – zachovávať tradičné receptúry a zároveň flexibilne ponúkať aj moderné alternatívy v súlade s aktuálnymi trendmi.

4.2 Analýza externého mikroprostredia

Analýza externého mikroprostredia sa zameriava na kľúčové subjekty, ktoré ovplyvňujú marketingové rozhodnutia podniku, konkrétne na zákazníkov, konkurenciu a dodávateľov. Cieľom je identifikovať ich vplyv na fungovanie cukrárenskej výroby a určiť možné príležitosti či hrozby vyplývajúce zo vzťahov s týmito skupinami.

4.2.1 Zákazníci

V rámci mikroprostredia zohrávajú významnú úlohu zákazníci, ktorí tvoria základ podnikateľskej činnosti a ovplyvňujú dopyt po produktoch a službách podniku. Analýza zákazníkov podniku ukazuje, že cieľová skupina je rôznorodá, pričom ich nákupné správanie sa viaže najmä na výnimočné udalosti a špecifické príležitosti.

Najčastejšími zákazníkmi sú mladé páry, ktoré sa pripravujú na svadby alebo krstiny. Táto skupina si často objednáva väčšie množstvá zákuskov a svadobné torty, pričom kladie dôraz na kvalitu, dizajn a možnosť individuálneho prispôsobenia. Veľká časť objednávok je plánovaná s dostatočným predstihom, čo umožňuje podniku efektívne naplánovať výrobu.

Ďalšou významnou skupinou sú zákazníci strednej až staršej generácie, najmä vo veku okolo 50 rokov, ktorí využívajú služby podniku pri príležitosti osláv životných jubileí, rodinných stretnutí či rôznych sviatkov. Pre túto skupinu je charakteristické objednávanie väčších tort alebo kombinovaných balíčkov zákuskov, často s dôrazom na tradičnú chuť a osvedčené receptúry.

Špecifickú cieľovú skupinu tvoria aj firmy z blízkeho okolia, ktoré využívajú služby podniku najmä pri firemných večierkoch, vianočných posedeniach alebo iných spoločenských podujatiach. V týchto prípadoch ide často o väčšie objednávky zákuskov alebo mini dezertov, pričom firmy oceňujú spoľahlivosť, kvalitu a profesionálny prístup.

Okrem stabilnej klientely podnik obsluhuje aj príležitostných zákazníkov, ktorí si objednávajú menšie množstvá zákuskov na ochutnávku alebo si príležitostne zabezpečujú tortu na menšie oslavy, ako sú narodeniny, meniny či rodinné návštevy. Táto skupina často slúži ako vstupný bod pre budovanie dlhodobého zákazníckeho vzťahu.

Z uvedeného vyplýva, že podnik má široké spektrum zákazníkov, čo mu umožňuje rozložiť riziká spojené so sezónnosťou dopytu a zároveň sa orientovať na rozličné potreby jednotlivých cieľových skupín.

4.2.2 Konkurenti

V rámci analýzy konkurenčného prostredia boli porovnané dva konkurenčné podniky pôsobiace v Košiciach, ktoré ponúkajú podobné produkty a služby ako vybraný podnik – predovšetkým výrobu tort, zákuskov a zabezpečenie candy barov na rôzne spoločenské udalosti. Porovnali sme aj typy komunikácie a sociálnych sietí, ktoré konkurencia využíva a miesto, kde svoje produkty predáva konečným spotrebiteľom. Snažili sme sa vyhľadať podobný koncept podnikov ako je vybraná cukrárenská výrobná.

Prvým podnikom bola cukrárenská výrobná RedVelvet, ktorá má sídlo na Štúrovej 9/18 v Košiciach. Koncept podniku je skoro totožný s vybraným podnikom. Ponúkajú rovnaké druhy zákuskov a tort aj ponúkané služby ako je doprava a inštalácia candybarov. Táto cukrárenská výrobná má novootvorenú cukráreň s barom na Hlavnej ulici v Košiciach, kde ponúka svoje výrobky svojim zákazníkom. Rovnako to má aj náš skúmaný podnik, preto je vhodné ich porovnávať, pretože majú rovnaké podmienky oslovenia zákazníkov. Táto cukrárenská výrobná má k dispozícii svoju vlastnú stránku s ponukou zákuskov a tort, kde je možné vyplniť formulár v prípade objednávky, ale vytvorenie objednávky je možné aj

telefonicky. Využíva komunikáciu aj cez e-mail alebo sociálne siete ako Facebook a Instagram.

Tab. 5 Ceny zákuskov RedVelvet

Druh	Cena
Poháriky (100ml)	2,80€/ks
Veterník (65g)	2,80€/ks
Pavlovky (60g)	3,30€/ks
Cupcake (55g)	3,50€/ks
Laskonka (35g)	1,90€/ks
Pečený nanuk (40g)	2,50€/ks
Makrónky (20g)	1,50€/ks
Cake pops (35g)	2,30€/ks
Tartaletky (40g)	2,80€/ks
Punčová kocka (50g)	1,90€/ks
Brownies (40g)	2,50€/ks

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke 5 máme spracované ceny zákuskov konkurenčného podniku RedVelvet, ktorého ceny sú vo vyššej cenovej relácii. Cenová politika podniku RedVelvet naznačuje orientáciu na zákazníkov vyhľadávajúcich prémiové cukrárenské výrobky. Ponúkajú rôznorodé výrobky, ale orientujú sa najmä na pestrý sortiment orientujúci sa na moderné dezerty v menších porciách vzhľadom na ich novootvorenú prevádzku v Košiciach, kde majú v ponuke práve tie moderné, ktoré lákajú zákazníkov najmä vizuálne a odlišujú sa od klasických zákuskov, ktoré už každý pozná.

Tab. 6 Ceny tort RedVelvet

Torty	Cena
Jednopošchodové (cena závisí od veľkosti a zvolenej príchute)	od 60€ do 145€
Dvojpošchodové	od 165€ do 250€
Trojpošchodové	od 270€ do 355€

Zdroj: Vlastné spracovanie

Cenník tort podniku RedVelvet je diferencovaný podľa veľkosti a náročnosti prevedenia, pričom ceny jednopošchodových tort začínajú na sume 60 € a môžu dosiahnuť až 145 €. Dvojpošchodové torty sa pohybujú v cenovom rozpätí od 165 € do 250 €, pričom trojpošchodové torty dosahujú cenu až 355 €. Tento cenový rámec naznačuje prémiové zameranie a individuálny prístup k zákazkám.

Ceny služieb podniku RedVelvet sú stanovené podľa konkrétnych požiadaviek a rozsahu objednávky. Inštalácia candybaru s prenájomom inventáru je spoplatnená sumou 100 €, pričom prenájom inventáru sa pohybuje od 30 € do 60 € v závislosti od množstva

objednaných zákuskov. Doprava v rámci Košíc je stanovená na sumu 5 až 20 €, pričom pre dopravu mimo Košíc a vyzdvihnutie inventáru platí cena 0,70 €/km za obojsmernú cestu.

Tab. 7 Ceny služieb RedVelvet

Služby	Cena
Inštalácia candybaru+ prenájom inventáru	100€
Prenájom inventáru do 250ks zákuskov	30€
Prenájom inventáru do 500ks zákuskov	60€
Doprava v rámci Košíc	5-20€
Doprava mimo Košíc	0,70€/km (cesta tam aj späť)
Vyzdvihnutie inventáru	0,70€/km (cesta tam aj späť)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Druhým konkurenčným podnikom je Macarons Košice, ktorý sa nachádza na Štúrovej 14 v Košiciach. Ponuka je takmer totožná s našim vybraným podnikom. Macarons Košice je cukráreň, kde ponúkajú najmä francúzske a talianske dezerty ako sú makrónky, francúzske veterníky, tiramisu pohárik, pavlovka a mnoho ďalších druhov z ktorých si môžu zákazníci vyberať. Okrem košickej prevádzky majú jednu aj v Prešove v obchodnom centre Eperia. Objednávky fungujú prostredníctvom e-shopu prostredníctvom formulára na ich webovej stránke, ale sú možné aj telefonicky alebo e-mailom. Donášku prevádzkujú vo vybraných slovenských mestách za určitý poplatok. Rovnako ako RedVelvet a náš vybraný podnik využívajú na komunikáciu so zákazníkmi sociálne siete Facebook a Instagram.

Tab. 8 Ceny výrobkov Macarons Košice

Druh	Cena
Makrónky (16g)	1,80€/ks
Personalizované makrónky (16g)	2,20€/ks
Maxi makrónka (50g)	3,70€/ks
Punčová kocka (80g)	3,10€/ks
Medová kocka (95g)	3,10€/ks
Pečený nanuk (50g)	2,90€/ks
Tiramisu pohárik (70g)	2,90€/ks
Tartaletka (50g)	3,10€/ks
Pavlovka (80g)	3,40€/ks
Veterník (80g)	3,90€/ks
Okrúhly cheesecake (1500g)	50€
Jednopošchodová torta	od 62€

Zdroj: Vlastné spracovanie

Macarons Košice má taktiež pestrú ponuku výrobkov napriek tomu, že sa snažia špecializovať na francúzske a talianske dezerty. Ceny sa pohybujú v podobnej cenovej relácii ako RedVelvet. Vzhľadom na pozíciu prevádzky v centre mesta sa určite náklady na prevádzku cukrárne odzrkadľujú aj v cenách ich produktov.

Tab. 9 Ceny služieb Macarons Košice

Služby	Cena
Doprava v rámci Košíc (zákusky)	5,80€ (objednávka nad 100€ doprava zdarma)
Doprava v rámci Košíc (torty)	10€
Doprava mimo Košíc (iba vybrané mestá)	Min. suma objednávky 25€-doprava 6€ (objednávka nad 100€-doprava zdarma)

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke 9 sú zhrnuté ceny za poskytované služby Macarons Košice. Cukráreň Macarons Košice funguje primárne na osobný predaj v konkrétnych predajniach v Košiciach a Prešove. Využívajú aj objednávky cez ich e-shop a poskytujú dopravu výrobkov v rámci vybraných slovenských miest. Do ich oblasti rozvozu spadá Žilina, Martin, Zvolen, Banská Bystrica, Ružomberok, Liptovský Mikuláš, Liptovský hrádok, Poprad, Svit, Kežmarok, Spišská Nová Ves, Spišský Štvrtok, Levoča, Prešov, Bardejov. Podnik využíva kuriérsku spoločnosť na rozvoz ich zákuskov po Slovensku. V tabuľke 9 sú zhrnuté ceny za ich poskytované služby.

4.2.3 Dodávatelia

Dodávateľov si podnik vyberal precízne s dôrazom na kvalitu a chuť surovín s ktorými pracuje. Počas svojho pôsobenia na trhu si podnik dôkladne zabezpečil a vytvoril kvalitnú skupinu dodávateľov, ktorí ponúkajú vyhovujúce produkty a pomôcky na prípravu ich zákuskov. Pri výbere sa takisto zamerával na ich spoľahlivosť, dostupnosť a schopnosť rýchleho doručenia.

Základné suroviny (vajcia, cukor, múka, maslo, mlieko a pod.) si podnik obstaráva sám. Nákupy týchto bežných surovín vykonáva majiteľka podniku každý deň pred prácou. Na bežné nákupy potravinových surovín využíva predajne **Lidl** a **Metro**, ktoré zabezpečujú rýchly a flexibilný prístup k základným surovinám potrebným na každodennú výrobu. Špecifickejšie suroviny, ako sú **jedlé kvety**, sú obstarávané od **Erika Valentoviča**, ktorý je známy svojou kvalitou a čerstvosťou produktov. **Čokolády** pochádzajú od špecializovaného dodávateľa **Chocobel**, čo podniku umožňuje pracovať s kvalitnými surovinami pri výrobe prémiových dezertov. **Cukrárske potreby**, ako sú farbivá, formy, zdobiace nástroje a ďalšie doplnky, podnik zabezpečuje prostredníctvom predajni **Cukrárshop Košice** a **Toptortička**, ktoré ponúkajú široký sortiment a sú zamerané na profesionálne cukrárky. Pri výrobe výnimočných dizajnových tort sa používajú aj **živé kvety**, ktoré podnik odoberá od kvetinárstiev **Moname** a **Garomi**, známych svojím dôrazom na estetiku a kvalitu. Dizajnové **nápichy na torty**, ktoré slúžia ako dekoratívne prvky s personalizovanými nápismi, podnik

objednáva od spoločnosti **3D Slovíčka**, ktorá sa špecializuje na výrobu produktov tlačených na 3D tlačiarňi. Majú široký výber svojich produktov a ponúkajú možnosť výberu personalizovaných produktov na mieru. Obalový materiál, konkrétne **krabice na zákusky a torty**, je zabezpečovaný od dodávateľov **Obalex** a **Ekoškátule**, pričom podnik pri ich výbere zohľadňuje aj ekologické hľadisko a praktickosť obalov. Tento diverzifikovaný dodávateľský reťazec umožňuje podniku udržiavať vysoký štandard kvality a zároveň pružne reagovať na požiadavky zákazníkov a meniace sa trendy v oblasti cukrárenskej výroby.

4.3 Analýza marketingového modelu STP

V rámci analýzy marketingového modelu STP sa podnik zameriava na identifikáciu cieľových skupín zákazníkov a spôsob, akým im prispôsobuje svoju ponuku. Tento model zahŕňa segmentáciu trhu, výber cieľového segmentu (targeting) a vytvorenie vhodnej pozície značky v mysli zákazníkov (positioning).

4.3.1 Segmentácia

Pre efektívne zameranie marketingovej stratégie je dôležité identifikovať a analyzovať jednotlivé segmenty zákazníkov, ktoré tvoria cieľovú skupinu podniku. Cukrárenská výrobňa oslovuje rôznorodých zákazníkov s odlišnými potrebami, motiváciami a nákupným správaním. Na základe analýzy trhu a praktických skúseností podniku boli identifikované štyri hlavné segmenty zákazníkov, ktoré sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 10 Segmentácia

Číslo segmentu	Názov segmentu	Charakteristika segmentu	Determinujúce činitele segmentu
1.	Mladé páry	Osoby plánujúce svadbu	Vek (25–35), plánovanie životnej udalosti
2.	Firemní zákazníci	Lokálne firmy, pravidelne objednávajúce väčšie množstvá	Typ zákazníka (B2B), pravidelnosť nákupov, sídlo firmy
3.	Príležitostní zákazníci	Zákazníci kupujúci výrobky len pri špeciálnych príležitostiach	Nízka frekvencia nákupov, orientácia na sezónnosť a sviatky
4.	Mladé rodiny	Rodičia s deťmi, často organizujú oslavy narodenín a rodinné podujatia	Vek (25–40), deti v domácnosti, potreba produktov na oslavy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto segmentácia umožňuje podniku cielene prispôbiť svoju marketingovú komunikáciu, produktovú ponuku aj cenovú stratégiu. **Mladé páry** tvoria kľúčový segment pri objednávkach svadobných tort, kde zákazníci kladú dôraz na dizajn, kvalitu a možnosť individuálneho prístupu. **Firemní zákazníci** sú dôležití z pohľadu pravidelnosti objednávok a vyšších objemov, pričom často vyžadujú profesionálny servis a spoľahlivosť dodávok.

Príležitostní zákazníci sa zameriavajú na špecifické sezónne ponuky, ako sú vianočné či veľkonočné zákusky, a vyznačujú sa vyššou cenovou citlivosťou. **Mladé rodiny** tvoria stabilný segment vďaka častému organizovaniu rodinných osláv, kde sú torty a zákusky neoddeliteľnou súčasťou podujatia.

Poznanie týchto segmentov umožňuje podniku efektívnejšie využiť marketingové zdroje a budovať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi. Segmentácia zároveň poskytuje základ pre ďalšiu analýzu správania a preferencií zákazníkov, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné plánovanie a implementáciu marketingovej stratégie.

4.3.2 Targeting

Na základe segmentácie trhu sme sa rozhodli pre stratégiu diferencovaného marketingu, pri ktorej podnik cieľi na viacero zákazníckych segmentov s odlišným prístupom. Hlavným kritériom pri výbere cieľových skupín bola kombinácia nákupného potenciálu, frekvencie objednávok a možností dlhodobého obchodného vzťahu.

Primárne cieľovými segmentmi sú:

Firemní zákazníci – tento segment zahŕňa lokálne firmy, ktoré majú potenciál na pravidelné a objemovo väčšie objednávky. Výhodou je predvídateľnosť dopytu, možnosť dlhodober spolupráce a stabilný príjem, čo je pre výrobu dôležité z hľadiska plánovania výroby.

Mladé páry – táto skupina je zaujímavá najmä z pohľadu jednorazových, ale vysoko hodnotných zakaziek. Objednávky často zahŕňajú svadobné torty, zákusky, výslužky či candybary, pričom dopyt po personalizácii a estetickom prevedení zvyšuje hodnotu ponuky.

Sekundárne cieľovými segmentmi sú:

Mladé rodiny – ide o zákazníkov s potenciálom opakovaných nákupov pri rôznych príležitostiach ako sú narodeniny, krstiny, výročia alebo rodinné oslavy. Tento segment je zaujímavý najmä z hľadiska budovania lojality a dlhodobého vzťahu.

Príležitostní zákazníci – hoci nakupujú menej často, ich dopyt je koncentrovaný do sezón (napr. Vianoce, Veľká noc), kedy môže byť objem nákupov výrazný. Výrobňa ich oslovuje najmä prostredníctvom špeciálnych sviatočných ponúk a akciových balíkov.

Cieľová skupina bola zvolená s ohľadom na reálnu kapacitu podniku, charakter výrobkov a trhovú potenciál jednotlivých segmentov. Viacsegmentový prístup umožňuje podniku rozložiť riziká a využívať výhody rôznych typov zákazníkov v priebehu roka.

4.3.3 Positioning

Podnik sa na trhu pozicionuje ako lokálna a spoľahlivá cukrárenská výrobňa s ponukou domácich zákuskov, ktorá prináša zákazníkovi nielen kvalitné a chutné cukrárske výrobky, ale aj osobný prístup, flexibilitu a estetickú hodnotu.

Podnik sa chce v mysliach zákazníkov spájať s nasledujúcimi hodnotami:

- **Vysoká kvalita a čerstvosť** – všetky výrobky sú pripravované z kvalitných surovín, s dôrazom na čerstvosť a tradičné receptúry.
- **Estetický a originálny dizajn** – výrobňa rešpektuje individuálne požiadavky zákazníkov a ponúka produkty, ktoré sú nielen chutné, ale aj vizuálne atraktívne.
- **Individuálny prístup** – každá zákazka je riešená samostatne, s ohľadom na potreby a predstavy klienta, čo zvyšuje spokojnosť a lojalitu.
- **Spoľahlivosť a profesionalita** – dodržanie termínov, kvality aj pri väčších objednávkach je základom dôvery zo strany zákazníkov.

Jedným z dôležitých pilierov budovania pozície značky je aj využívanie „**word of mouth**“ **marketingu** – teda odporúčaní spokojných zákazníkov. Spokojnosť zákazníkov a ich dobrovoľné zdieľanie pozitívnych skúseností je pre podnik dôležité pri budovaní dobrého mena medzi spotrebiteľmi Košického kraja a jeho okolia. V segmente personalizovaných cukrárskych výrobkov majú pozitívne skúsenosti veľkú váhu pri rozhodovaní budúcich zákazníkov. V čase, keď viacerí konkurenti obmedzujú ponuku alebo odchádzajú z trhu, sa podnik snaží využiť príležitosť a stať sa prvou voľbou zákazníkov pri výbere služieb v cukrárenskom odvetví. Vďaka flexibilitu a dôrazu na detail si buduje pozíciu značky, ktorá nie je len dodávateľom cukrárskych výrobkov, ale súčasťou dôležitých životných udalostí svojich zákazníkov.

4.4 Analýza marketingového mixu

Analýza marketingového mixu podniku sa zameriava na štyri základné oblasti – produkt, cenu, distribúciu a marketingovú komunikáciu. Cieľom je zhodnotiť, ako podnik tieto nástroje využíva pri tvorbe svojej ponuky a oslovovaní zákazníkov, aby si zabezpečil konkurencieschopnosť na trhu.

4.4.1 Produkt

Vybraný podnik ponúka zákazníkom možnosť vybrať si zo širokej ponuky cukrárenských výrobkov. Zákazníci si môžu vybrať z tradičných ako klasický punčový rez, doboška, zamatová roláda, medový rez a rôzne ďalšie. Z moderných dezertov majú na výber tartaletky, cheesecake kocky, panna cotta, tiramisu, čokoládová pena, cupcakes, cake pops, brownies, profiterolky, cookies, makové srdiečka, laskonky, punčové kocky, donuty, medový krémeš, veterníky a pečené nanuky. Tieto produkty sú vhodné nielen na bežnú konzumáciu, ale aj na špeciálne príležitosti, ako sú svadby, oslavy či firemné podujatia.

Špeciálnu kategóriu tvoria torty, ktoré sú dostupné v rôznych tvaroch a veľkostiach – od klasických jednoposchodových až po dvoj- a trojposchodové svadobné torty, ako aj torty v tvare čísla. Zákazníci si môžu vybrať z rôznych dizajnov a chutí, pričom ceny sa pohybujú v závislosti od veľkosti a náročnosti prevedenia. Torty sú skvelou voľbou aj ako darček pre oslávencov, pretože si ju zákazníci môžu zvoliť v preferovanej príchuti a dizajne aký sa im najviac páči.

Dôležitým aspektom produktovej stratégie podniku je dôraz na kvalitu, čerstvosť a estetiku. Podnik používa kvalitné suroviny a zároveň ponúka zákazníkom možnosť personalizácie výrobkov podľa individuálnych požiadaviek. Túto ponuku dopĺňajú služby ako doprava a inštalácia candy barov priamo na mieste udalosti, čo výrazne zvyšuje komfort pre zákazníkov a zvyšuje hodnotu samotného produktu. Kombinácia širokej ponuky, vysokej kvality a zákazníckeho prístupu robí z produktového portfólia tejto cukrárenskej výroby silný konkurenčný prvok na trhu cukrárenských služieb v Košiciach.

4.4.2 Cena

Podnik využíva nákladovú cenovú politiku, ktorá sa odvíja od nákladov podniku na výrobu cukrárenských výrobkov. Podnik musí zohľadniť všetky náklady, ktoré vytvorila na

vytvorenie produktu. Musí prepočítať všetky náklady a z toho vypočítať cenu za jeden kus výrobku, aby dosahoval zisk a nie stratu na výrobe.

Tab. 11 Ceny zákuskov

Druh	Cena
Klasické koláče	1,20€/ks
Cheesecake kocka	1,80€/ks
Tartlaletka	2,20€/ks
Cupcake	2,00€/ks
Cake pops	2,00/ks
Poháriky	2,50€/ks
Brownies	1,70€/ks
Donut	1,50€/ks
Laskonky	1,50€/ks
Veterníky	2,00€/ks
Pečené nanuky	2,70€/ks
Pavlovky	3,50€/ks

Zdroj: Vlastné spracovanie

Cenová úroveň jednotlivých dezertov odzrkadľuje rozmanitosť ponuky a zároveň zohľadňuje použitý typ surovín a náročnosť prípravy. Zákusky sa cenovo pohybujú v rozpätí od 1,20 € do 3,50 € za kus. Najdostupnejšie sú klasické koláče (1,20 €/ks), brownies (1,70 €/ks) a donuty (1,50 €/ks). V strednej cenovej kategórii sa nachádzajú napríklad cupcaky, cake pops, veterníky či poháriky, ktorých cena sa pohybuje okolo 2,00 € až 2,50 € za kus. Najvyššiu cenu majú vizuálne a technicky náročnejšie dezerty ako pečené nanuky (2,70 €/ks) a pavlovky (3,50 €/ks). Táto cenová štruktúra poukazuje na snahu podniku ponúkať cenovo dostupné možnosti pre bežné príležitosti, ako aj exkluzívnejšie produkty pre náročnejšiu klientelu.

Tab. 12 Ceny za torty

Torty (závisí od priemeru)	Cena
Jednopošchodové	od 50€ do 75€
Dvojpošchodové	od 130€ do 150€
Trojpošchodové	od 180€ do 200€
Štvorec 32x32cm	od 80€
Torta v tvare čísla	od 45€

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ceny tort sa odvíjajú najmä od ich veľkosti, typu a náročnosti zdobenia. Jednopošchodové torty sa pohybujú v cenovom rozpätí od 50 € do 75 €, v závislosti od priemeru a konkrétnych požiadaviek zákazníka. Dvojpošchodové torty stoja od 130 € do 150 €, pričom cena narastá s väčším počtom porcií a detailnejším zdobením. Trojpošchodové torty sú najnákladnejšie, s cenou od 180 € do 200 €, a sú určené predovšetkým na svadby či

veľké oslavy. V ponuke sa nachádzajú aj špeciálne tvary, napríklad štvorcová torta s rozmermi 32 × 32 cm, ktorej cena začína od 80 €, alebo torta v tvare čísla, ktorá je ideálna na narodeninové oslavy, s cenou od 45 €. Cenník odráža individuálny prístup k zákazníkovi, kde finálna cena závisí aj od zložitosti dizajnu a požadovaných doplnkových služieb.

Tab. 13 Ceny služieb

Služby	Cena
Krabičkovanie výslužiek	1€/1 krabička
Doprava	1€/km
Inštalácia candybarov	100€

Zdroj: Vlastné spracovanie

Okrem predaja cukrárskych výrobkov ponúka Emmily's Bakery aj doplnkové služby, ktoré zvyšujú komfort zákazníkov, najmä pri organizovaní spoločenských udalostí. Krabičkovanie výslužiek je účtované vo výške 1 € za jednu krabičku, čo zahŕňa estetické a praktické zabalenie zákuskov. Doprava je spoplatnená 1 € za kilometer, čo umožňuje flexibilné doručenie produktov priamo na miesto konania oslavy alebo svadby. Pre väčšie podujatia je možné objednať aj inštaláciu candybaru, ktorá je fixne nacenená na 100 €. Táto služba zahŕňa profesionálne naaranžovanie sladkého stola vrátane dekorácií, stojanov a rozmiestnenia dezertov podľa preferencií klienta.

Tab. 14 Cenová stratégia

Kvalita	Cena		
	Vysoká	Stredná	Nízka
Vysoká	Premiantská stratégia	Stratégia vysokej hodnoty	Stratégia vynikajúcej hodnoty
Stredná	Stratégia predražovania	Stratégia priemernej hodnoty	Stratégia dobrej hodnoty
Nízka	Vydierajúca stratégia	Falošná stratégia hospodárnosti	Stratégia hospodárnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

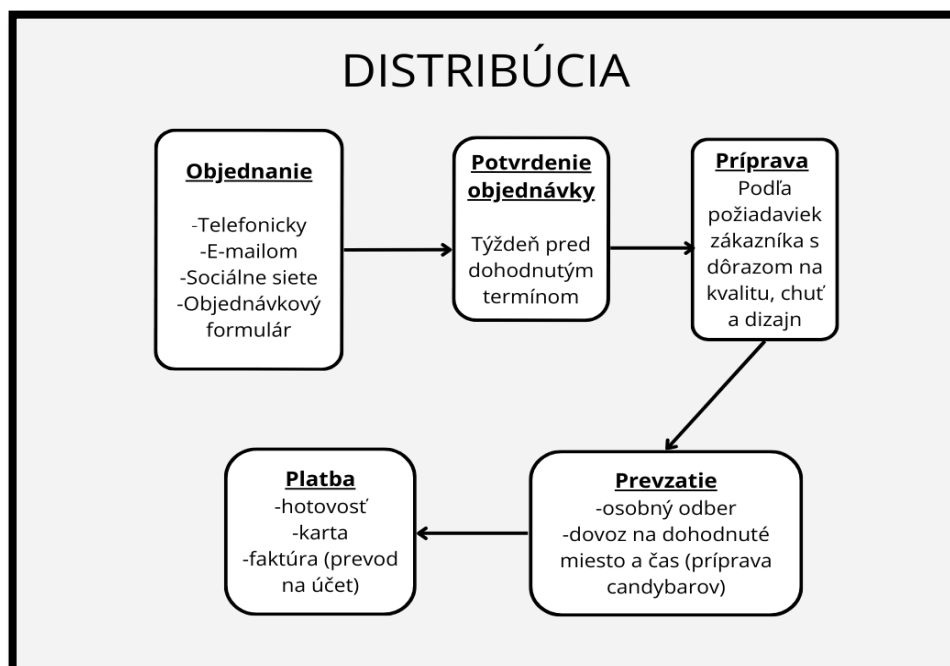
Po zhodnotení kvality a ceny produktov sme dospeli k stratégii vysokej hodnoty, keďže kvalita výrobkov je hodnotená ako vysoká a cenu by sme zhodnotili ako strednú. Po porovnaní s konkurenciou sa určite podnik odlišuje vzhľadom a chuťou koláčov a rovnako aj kvalitou surovín. Napriek vysokej kvalite sa cena pohybuje na strednej úrovni, pretože oproti konkurencii má podnik pomerne nižšie ceny či už za koláče alebo torty.

4.4.3 Distribúcia

V rámci distribúcie produktov v podniku prebieha proces objednávky a prevzatia tovaru nasledovne. Zákazníci majú možnosť objednať si zákusky alebo torty rôznymi spôsobmi: telefonicky, prostredníctvom e-mailu, cez sociálne siete ako Instagram alebo prostredníctvom objednávkového formulára na internetovej stránke podniku. Po dohodnutí všetkých detailov týkajúcich sa dátumu, času a konkrétnych produktov, je zákazník požiadaný, aby týždeň pred dohodnutým termínom potvrdil svoju objednávku, čím umožní podniku zabezpečiť dostatočnú kapacitu pre prípravu.

Na dohodnutý deň sa zákusky alebo torty pripravujú podľa požiadaviek zákazníka. V prípade osobného odberu sa zákazník s podnikom telefonicky alebo prostredníctvom správy dohodne na presnom čase vyzdvihnutia objednávky. V prípade predom dohodnutého doručenia sú výrobky dopravené na určené miesto a, ak je to potrebné, aj naaranžované priamo na mieste. Platba za produkty je možná buď v hotovosti, alebo kartou priamo na predajni. V prípade svadobných a firemných akcií je možné platbu realizovať na faktúru.

Podnik sa pri príprave produktov sústreďuje na vysokú kvalitu, čím zabezpečuje vynikajúcu chuť a jedinečný vzhľad, čím zaručuje spokojnosť zákazníkov. Zákazníci si môžu byť istí, že výrobky sú odovzdávané s maximálnou starostlivosťou a pozornosťou, čím je zaručený pozitívny zážitok z celkového nákupu.



Obr. 4 Proces distribúcie

Zdroj: Vlastné spracovanie v Canve

4.4.4 Marketingová komunikácia

Podnik využíva rôzne formy marketingovej komunikácie, aby oslovila svojich zákazníkov a posilnila svoju pozíciu na trhu. Komunikácia prebieha predovšetkým prostredníctvom digitálnych kanálov, ale zahŕňa aj osobný kontakt a využitie verejných zmienok v médiách.

Digitálna komunikácia prebieha na sociálnych sieťach Facebook a Instagram, kde je podnik najviac aktívny. Sociálne siete využíva na prezentovanie svojich produktov prostredníctvom zverejňovania fotografií, kde môžu zákazníci vidieť prípravu zákuskov vo výrobní, balenie objednávok a najčastejšie sú to príspevky z rôznych svadieb, osláv alebo firemných akcií, ktoré podnik pripravoval. Podnik sa snaží prostredníctvom sociálnych sietí aj o zvýšenie povedomia o svojej značke pomocou príspevkov o aktuálnych ponukách, voľných zákuskoch a termínoch objednávok najmä počas sviatkov. Vďaka sociálnym sieťam udržiava interakciu so zákazníkmi, ktorí môžu posielat' správy, komentovat' príspevky a vyjadrit' svoju podporu podniku jeho sledovaním na týchto platformách. Dôležité je spomenúť to, že si donedávna podnik spravoval svoje sociálne siete sám, ale v súčasnosti je za to zodpovedný externý správca, ktorý vymýšľa obsah Instagramu, videí a príspevkov a sám ich fotí a natáča, aby bola výrobná odbremenená od tejto oblasti a mohla sa venovat' príprave objednávok.

Ďalšou formou marketingovej komunikácie je **osobný predaj**, ktorý prebieha v kaviarni, ktorú si otvorila majiteľka podniku a dodáva tam zákusky z cukrárenskej výroby. Zákazníci, ktorí navštívia kaviareň, majú príležitosť zakúpiť zákusky priamo na mieste, ako aj objednať si špeciálne torty a cateringové služby pre rôzne príležitosti. Tento typ komunikácie zahŕňa osobný kontakt s personálom, ktorý poskytuje informácie o zákuskoch, dokáže odporučiť vhodný výber zákuskov alebo prijať objednávky od zákazníkov, ktorí chcú využiť služby podniku pre svoje oslavy. Osobný predaj v kaviarni zvyšuje dôveru a lojalitu, pretože umožňuje zákazníkom aktívne zapojiť sa do výberu a získania odporúčaní na mieru.

Cukrárenská výrobná bola nedávno spomenutá v televíznych správach, čo predstavuje významnú formu **public relations**. Táto možnosť a skúsenosť prispela k zvýšeniu povedomia o značke a posilnila jej imidž ako dôveryhodného a kvalitného lokálneho výrobcu. Vďaka pozitívnej mediálnej zmienke získala výrobná verejnú expozíciu, ktorá oslovila širší okruh potenciálnych zákazníkov, dôveryhodnosť, keďže zmienka v

médiách býva vnímaná ako potvrdenie kvality a úspechu firmy. Public relations v tomto prípade pomáha podniku bez nutnosti priamej investície do reklamy, ale vďaka pozitívnemu mediálnemu pokrytiu zvyšuje jeho viditeľnosť.

Podnik ponúka zľavy pri veľkom odbere zákuskov – tento nástroj spadá pod **podporu predaja**. Zákazníci, ktorí objednávajú väčšie množstvá (napr. na svadbu, firemnú akciu alebo veľkú oslavu), získavajú zľavu, čo ich motivuje k nákupu a zvyšuje objem objednávok. Tento nástroj slúži na podporu okamžitého predaja, najmä počas sezón ako je svadobná alebo vianočná sezóna a zvyšuje lojalitu zákazníkov, ktorí sú motivovaní opakovanými nákupmi za výhodnejších podmienok. Zľavy a akcie sú efektívnym spôsobom, ako podnietiť zákazníkov k väčším objednávkam a súčasne podporiť dlhodobý vzťah so značkou.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou zo základných metód strategického marketingu, ktorá slúži na identifikáciu vnútorných silných a slabých stránok podniku, ako aj vonkajších príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť jeho fungovanie a budúci rozvoj. Jej cieľom je získať komplexný prehľad o súčasnej pozícii podniku na trhu a odhaliť oblasti, ktoré si vyžadujú podporu, zmenu alebo ochranu. V prípade analyzovanej cukrárenskej výroby SWOT analýza pomáha určiť konkurenčné výhody, slabé miesta v marketingovej stratégii, možné smerovanie inovácie a zároveň upozorňuje na externé faktory, ktoré môžu ohroziť stabilitu a rast podniku. Táto analýza tak tvorí východiskový bod pre návrh efektívnejších marketingových opatrení a strategických rozhodnutí.

4.5.1 Silné stránky

Silné stránky predstavujú výhody, ktorými sa podnik odlišuje od konkurencie a ktoré je potrebné využívať pri budovaní svojho postavenia na danom trhu, na ktorom pôsobí. Je to súhrn interných faktorov, ktoré pozitívne ovplyvňujú výkonnosť a reputáciu podniku.

Za najsilnejšiu stránku podniku je považovaná vysoká kvalita surovín. Podnik sa týmto faktorom odlišuje od konkurencie, pretože si dáva záležať na kvalite surovín, z ktorých následne vyrába svoje výrobky. Vďaka kvalitným surovinám vyrába podnik lahodné zákusky, ktorých chuťové a vizuálne vlastnosti oceňujú zákazníci, čo sa odzrkadľuje na ich pozitívnej spätnej väzbe. Individuálny prístup, široký výber produktov a dobré meno boli ohodnotené rovnako, pretože majú rovnocenné postavenie v oblasti

silných stránok. Individuálny prístup k zákazníkom je veľmi vhodnou silnou stránkou podniku, pretože všetky objednávky sú konzultované osobne alebo telefonicky. Objednávky sú dohodnuté a prekonzultované presne podľa požiadaviek zákazníkov, čo zvyšuje zákaznícku spokojnosť a lojálnosť. Podnik tak dokáže vyhovieť špecifickým požiadavkám ako sú napríklad rôzne diéty, alergie alebo špeciálne dizajny zákuskov a tort. Široký výber produktov zabezpečuje pokrytie rôznych preferencií zákazníkov, čím podnik uspokojuje rôzne segmenty trhu, od tradičných výrobkov po novinky a sezónne ponuky. Dobré meno podniku zabezpečili najmä stáli zákazníci, ktorý tento podnik odporučili ďalej na základe vlastných pozitívnych skúseností. Silnou stránkou je preto, že vďaka týmto odporúčaniam má podnik stále zabezpečenú klientelu zákazníkov, ktorí sa pri akejkoľvek príležitosti obrátia práve na tento podnik. Originálny dizajn produktov je silnou stránkou, ale má ešte priestor na zlepšenie. Napriek tomu, že podnik ponúka vzhľadovo atraktívne produkty, konkurencia v tejto oblasti sa neustále vyvíja, a preto sme tomuto faktoru priradili hodnotenie 3 body. Celkové skóre 4,10 z maximálnych 5 bodov poukazuje na to, že podnik má silne vybudované základy a výhodné pozície, ktoré mu umožňujú konkurovať na trhu. Zároveň však identifikované oblasti, ako je dizajn produktov, ponúkajú priestor na ďalšie zlepšenie, čo môže prispieť k ešte väčšiemu rastu a úspechu podniku.

Tab. 15 Silné stránky podniku

P.č.	Váha	Body	Hodnotenie
1. Vysoká kvalita surovín	0,25	5	1,25
2. Individuálny prístup k zákazkám	0,20	4	0,80
3. Široký výber produktov	0,20	4	0,80
4. Originálny dizajn produktov	0,15	3	0,45
5. Dobré meno a odporúčania zákazníkov (word of mouth)	0,20	4	0,80
SÚČET	1	20	4,10

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5.2 Slabé stránky

Slabé stránky sú vnútorné nedostatky alebo obmedzenia podniku, ktoré môžu ovplyvňovať jeho pozíciu na trhu a znižovať efektívnosť. Podnik by sa mal snažiť o čo najrýchlejšie odstránenie alebo aspoň minimalizovanie tých slabých stránok, ktoré dokáže.

Marketingová komunikácia je najslabšou stránkou podniku. V dnešnej digitálnej dobe musí byť podnik aktívny najmä na sociálnych sieťach a propagovať svoje produkty a služby pre stálych ale aj potenciálnych spotrebiteľov. V tejto oblasti podnik oproti konkurenčným prevádzkam veľmi zaostáva. Ďalšími slabými stránkami podniku sú počet

zamestnancov a obmedzená kapacita výroby a priestorov. Práve tieto dva faktory na seba nadväzujú a navzájom sa negatívne ovplyvňujú. Práve preto, že má podnik obmedzené priestory nemôže zamestnať nových zamestnancov a zároveň pri nízkom počte zamestnancov nemôže zvýšiť produkciu, pretože by to bolo aj časovo aj priestorovo nemožné. Obmedzená kapacita dovozu produktov a slabá online objednávková platforma sú menej závažné faktory v porovnaní s ostatnými, ale stále je potrebné ich zlepšiť. V prípade väčšieho množstva objednávok, ktoré majú byť dovezené na dohodnuté miesto, nie je možné vybaviť všetky, a preto sú potom niektorí zákazníci nútení si dovoz zákuskov riešiť vlastným spôsobom dopravy. Zlepšenie tejto oblasti by pomohlo ako zákazníkom tak aj podniku. To isté platí pre online objednávky cez formulár, ktoré by využívalo množstvo zákazníkov, keby bol spôsob efektívnejší a dostali by okamžitú spätnú väzbu. V súčasnosti si veľa zákazníkov zvolí telefonickú objednávku, čo zaťažuje majiteľku podniku, ktorá následne nemá prehľad o všetkých objednávkach a tým pádom je to časovo a prakticky náročné. Slabé stránky dosiahli skóre 3,03 z maximálnych 5 bodov, čo ukazuje na to, že podnik má viaceré oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie. Zlepšenie týchto slabých stránok môže výrazne prispieť k zefektívneniu prevádzky a zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku.

Tab. 16 Slabé stránky podniku

P.č.	Váha	Body	Hodnotenie
1.Málo zamestnancov	0,23	3	0,69
2. Obmedzená kapacita výroby	0,20	3	0,60
3. Nedostatočná marketingová komunikácia	0,30	4	1,20
4. Obmedzená kapacita dovozu produktov	0,17	2	0,34
5. Slabá online objednávková platforma	0,10	2	0,20
SÚČET	1	14	3,03

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5.3 Príležitosti

Príležitosti predstavujú externé faktory, ktoré môže podnik využiť vo svoj prospech. Ide o možnosti rozvoja, rastu alebo zefektívnenia fungovania vďaka meniacemu sa trhu, technológiám, preferenciám zákazníkov či legislatívnym zmenám.

V tabuľke 17 sú zhrnuté príležitosti podniku, ktoré predstavujú externé faktory ovplyvňujúce činnosť podniku. Najsilnejšou príležitosťou, ktorá dostala bodové ohodnotenie 5, je odchod konkurencie z trhu, pretože V Košickom kraji aj jeho okolí je veľký výber podobných podnikov, ktoré ponúkajú rovnaké služby, a preto odchod niektorého z nich, by predstavoval príležitosť pre náš vybraný. V tomto prípade by mohol

podnik oslovit' zákazníkov , ktorí využívali služby zrušenej prevádzky, a tak by si dokázal vybudovať novú skupinu spotrebiteľov. Rovnaké hodnotenie dostali faktory vznik nových skupín spotrebiteľov a vzrastajúci dopyt po produktoch, pretože pre podnik predstavujú rovnakú mieru príležitostí. Nové skupiny spotrebiteľov vznikajú čoraz častejšie, buď sú to spotrebiteľia, ktorí hľadajú zdravšie alternatívy zákuskov alebo potrebujú špeciálne produkty vzhľadom na rôzne alergie. Podnik by sa mohol zamerať na týchto spotrebiteľov, pretože na trhu na ktorom pôsobí, sa týmto skupinám venuje málo cukrární a práve preto by si mohol podchytiť týchto ľudí, aby dokázal splniť ich požiadavky. Vzrastajúci dopyt je ovplyvnený aj finančnou situáciou obyvateľstva, a preto ak budú mať spotrebiteľia dostatok prostriedkov, tak budú vyhľadávať práve tieto služby, ktoré bude podnik môcť využiť aj tým, že bude pripravovať nové druhy produktov, aby dokázal zaujať zákazníkov. Poslednými faktormi sú zavedenie rozvozu a rozšírenie e-shopu, ktoré dokáže podnik ovplyvniť sám, ale potrebuje viac finančných prostriedkov na ich realizáciu. Ak podnik bude schopný rozvážať svoje produkty svojpomocne získa si dôveru zákazníkov, pretože ich odbremení od povinnosti vyzdvihnutia na mieste najmä v prípade veľkých osláv, svadieb alebo firemných akcií, ktoré sú objemovo veľké a náročné na prevoz.

Tab. 17 Príležitosti podniku

P.č.	Váha	Body	Hodnotenie
1. Rozšírenie e-shopu	0,15	3	0,45
2. Zavedenie rozvozu	0,15	3	0,45
3. Vznik nových skupín spotrebiteľov	0,20	4	0,80
4. Vzrastajúci dopyt po produktoch	0,20	4	0,80
5. Odchod konkurencie z trhu	0,30	5	1,50
SÚČET	1	19	4,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5.4 Hrozby

Hrozby sú negatívne vplyvajúce externé faktory na podnik, ktoré môžu ohroziť jeho postavenie na trhu. Identifikácia hrozieb by mala byť pre podnik kľúčová z dôvodu prípravy na možné riziká a ich včasného zvládnutia prostredníctvom preventívnych opatrení alebo adaptačných stratégií.

Tabuľka 18 zobrazuje hrozby, ktoré môžu negatívne ovplyvniť podnikateľskú činnosť podniku. Každý faktor je ohodnotený váhou a bodmi, ktoré vyjadrujú ich význam a vplyv na vybraný podnik. Zvyšovanie cien je najzásadnejšou hrozbou, ktorej podnik čelí od svojho vzniku, ale v súčasnosti a do budúcnosti sa dá predpokladať, že sa ceny surovín budú

naďalej zvyšovať. Tento faktor by mohol ovplyvniť podnik veľmi negatívne a viesť až k zatvoreniu prevádzky vzhľadom na to, že by musel znova zvyšovať ceny svojich zákuskov a zákazníci by už nemuseli byť ochotní za nich zaplatiť. Ďalšími zásadnými faktormi sú pokles dopytu a vznik novej konkurencie. Tieto hrozby môžu viesť k zníženiu tržieb a ohrozeniu trhovej pozície podniku, pretože by nastal pokles zákazníkov, či už v prípade zníženého dopytu, kedy by zákazníci nakupovali menej alebo novej konkurencie, ktorá by dokázala prebrať vybranému podniku jeho stálych zákazníkov. Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily je tiež zásadnou hrozbou najmä do budúcnosti. Ľudia s týmto vzdelaním stále ubúdajú a je možné, že v nasledujúcich rokoch podnik nebude vedieť nájsť vhodnú pracovnú silu do svojej výroby, pretože nikto nebude vyučený toto remeslo a to by ohrozilo chod podniku, keďže málo zamestnancov znamená nižšiu schopnosť prijímať veľké počty objednávok. Legislatívne zmeny boli ohodnotené ako najmenej ohrozujúce, ale stále je potrebné ich monitorovať, pretože môžu ovplyvniť pravidlá podnikania.

Tab. 18 Hrozby podniku

P.č.	Váha	Body	Hodnotenie
1. Zvyšovanie cien surovín	0,30	4	1,20
2. Pokles dopytu	0,25	3	0,75
3. Vznik novej konkurencie	0,20	3	0,60
4. Zmeny v legislatíve	0,10	1	0,10
5. Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	0,15	2	0,30
SÚČET	1	13	2,95

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5.5 Výpočet a grafické znázornenie SWOT analýzy

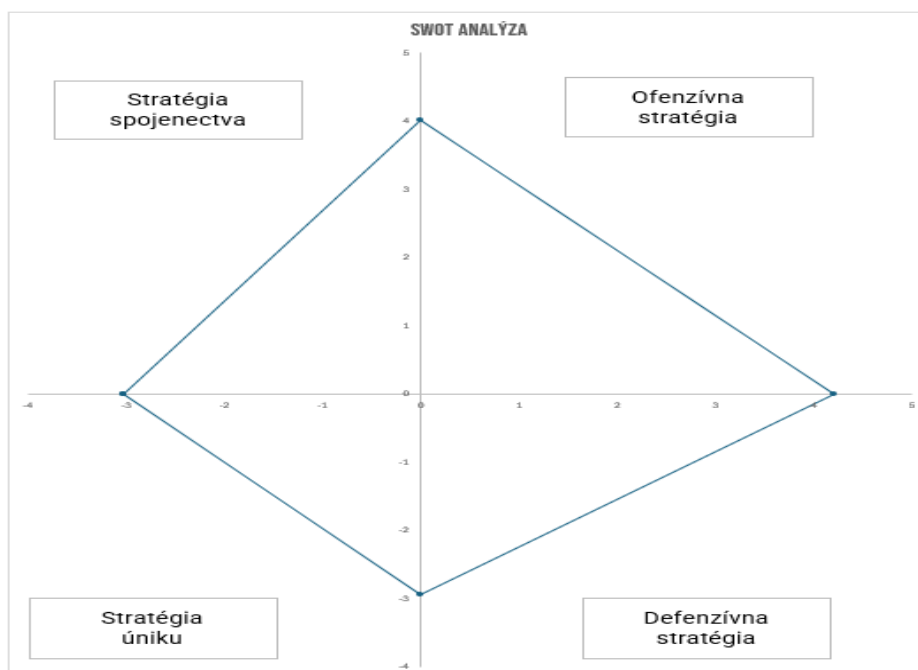
Po spracovaní celej SWOT analýzy bolo potrebné vypočítať rozdiel medzi slabými a silnými stránkami podniku a príležitosťami a hrozbami, ktoré na podnik vplývajú.

Tab. 19 Výpočet SWOT analýzy

Silné stránky (4,10) – Slabé stránky (3,03) = 1,07
Príležitosti (4,00) – Hrozby (2,95) = 1,05

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledný výpočet naznačuje, že cukrárenská výrobná má silné stránky a príležitosti, ktoré prevyšujú jej slabé stránky a hrozby. To predstavuje pre podnik dobrú základňu pre budúci rast, ale je potrebné zamerať sa na eliminovanie slabých stránok a zmiernenie hrozieb, aby sa maximálne využili príležitosti na trhu.



Obr. 5 Grafické znázornenie SWOT analýzy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe výsledkov SWOT analýzy, kde silné stránky prevažujú nad slabými a príležitosti nad hrozbami, nám vyšla ofenzívna stratégia. Ofenzívna stratégia je najatraktívnejším strategickým variantom, pretože je orientovaná na využitie príležitostí na trhu a maximalizovanie silných stránok podniku s cieľom dosiahnuť rast.

4.6 Odporúčania a návrhy na zlepšenie marketingovej stratégie podniku

Na základe vykonanej analýzy externého aj interného prostredia, marketingového mixu a konkurenčného prostredia možno identifikovať niekoľko oblastí, v ktorých by sa mohla marketingová stratégia vybraného podniku zefektívniť a prispieť k jeho rastu, väčšej konkurencieschopnosti a spokojnosti zákazníkov. Medzi kľúčové návrhy patria najmä nasledujúce:

Zavedenie prehľadného systému na spracovanie objednávok: Jednou z najdôležitejších oblastí z pohľadu organizácie a marketingu je digitalizácia a automatizácia procesu objednávania. Aktuálne prebiehajú objednávky často cez telefón, e-mail alebo správy na sociálnych sieťach, čo majiteľku výrazne zaťažuje a zvyšuje riziko chýb. Odporúča sa vytvoriť alebo upraviť webovú stránku tak, aby obsahovala funkčný objednávkový formulár s možnosťou výberu produktov, termínu a preferencií. Na technickú realizáciu je možné využiť služby webového vývojára. Náklady na úpravu webovej stránky

vrátane vytvorenia formulára sa pohybujú v rozmedzí 300 až 600 eur. Prevádzka a údržba webu (hosting, doména, základný servis) si vyžadujú ročné náklady približne 100 až 150 eur. Týmto spôsobom by sa objednávky zhromažďovali na jednom mieste a majiteľka by mala prehľad o všetkých požiadavkách zákazníkov. V prípade vyššieho objemu objednávok by bolo vhodné zvážiť zamestnanie administratívneho pracovníka, ktorý by sa venoval vybavovaniu objednávok a komunikácii so zákazníkmi, čím by sa uvoľnili kapacity na iné kľúčové činnosti v podniku. Náklady pre podnik na jedného administratívneho zamestnanca by mohli predstavovať sumu od 450€ do 600€ v prípade polovičného úväzku a mohol by pracovať najmä z domu.

Posilnenie marketingovej komunikácie a reklamy na sociálnych sieťach:

Sociálne siete predstavujú v súčasnosti najefektívnejší nástroj pre marketing malých lokálnych podnikov. Hoci má podnik základnú prezentáciu na sociálnych sieťach, odporúča sa pravidelne vytvárať a zverejňovať vizuálne atraktívny obsah (fotografie, videá zo zákulisia výroby, referencie zákazníkov, súťaže a aktuálne ponuky). Zároveň sa odporúča využiť platenú reklamu na platformách ako Facebook a Instagram, ktorá umožní osloviť konkrétne cieľové skupiny – napríklad snúbencov plánujúcich svadbu alebo rodičov malých detí, ktorí hľadajú tortu na oslavu. Cielená reklama môže výrazne zvýšiť dosah príspevkov, zviditeľniť značku a priniesť nové zákazky. Ceny reklám na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram) sa pohybujú v rozmedzí od 0,20€ do 2€ za kliknutie (CPC) alebo 5€-10€ za 1000 zobrazení. Náklady pre podnik za platenú reklamu by mohli predstavovať mesačnú sumu 50€-100€ vzhľadom na to, že sumy sa menia na základe cieľovej skupiny a typu reklamy.

Prest'ahovanie prevádzky do výhodnejšej lokality: Z hľadiska dostupnosti pre zákazníkov by bolo vhodné zvážiť prest'ahovanie prevádzky do lokality s vyšším pohybom obyvateľov, ideálne v širšom centre Košíc alebo v lokalite s dobrou dostupnosťou autom aj MHD. Lepšia poloha môže prispieť k zvýšeniu spontánnych nákupov, rozšíreniu klientely a zároveň uľahčiť osobné vyzdvihnutie objednávok.

Rozšírenie tímu o ďalšie pracovné sily: Rastúci objem objednávok kladie nároky aj na výrobné kapacity. V prípade plánovaného rozšírenia ponuky a pôsobnosti sa odporúča zamestnať jednu až dve cukrárky, ktoré by pomohli zabezpečiť plynulú výrobu aj pri väčších zákazkách, ako sú svadby či firemné eventy. Posilnenie tímu by tiež umožnilo flexibilnejšie reagovať na požiadavky trhu a znížilo riziko oneskorení v dodávkach. Platy cukrárov na Slovensku sa pohybujú v rozmedzí 800€-2000€ v hrubom. Podnik by si zvolil a prispôbil mesačnú mzdu za nového zamestnanca podľa oblasti v ktorej sa nachádza (Košický kraj),

odbornosť zamestnanca, jeho schopnosti prípadne absolvované kurzy, ktorými by prispel novými vedomosťami do podniku.

Zavedenie systému na sledovanie stavu zásob: Efektívne riadenie zásob je kľúčové pre zabezpečenie plynulej výroby a predchádzanie výpadkom surovín. Odporúča sa implementovať jednoduchý interný systém na sledovanie spotreby a zásobovania surovín, prípadne využiť existujúce softvérové riešenia, ktoré umožnia mať prehľad o stave surovín a upozornia na potrebu doplnenia zásob. Takýto systém prispeje k optimalizácii nákladov a zvýšeniu spoľahlivosti výroby.

Rozšírenie oblasti pôsobenia a zavedenie rozvozu: Ďalším krokom pre rozvoj podnikania je zabezpečenie rozvozu produktov do širšieho okolia. Aktuálne je podnik orientovaný prevažne na oblasť Košíc, no najatím šoféra s chladiarenským autom by bolo možné zabezpečiť rozvoz tort a zákuskov aj do iných slovenských miest. Táto služba by mohla osloviť nových zákazníkov, ktorí hľadajú kvalitné produkty na svadby, oslavy či firemné podujatia mimo Košíc, a zároveň by zvýšila konkurencieschopnosť podniku.

Záver

Správne nastavená marketingová stratégia umožňuje podniku efektívne reagovať na potreby a požiadavky zákazníkov, čím získava konkurenčnú výhodu. V dynamickom podnikateľskom prostredí je nevyhnutné neustále prispôbovať marketingové postupy aktuálnym trendom a zmenám na trhu, čo si vyžaduje pravidelnú analýzu a flexibilitu v rozhodovacích procesoch. Tento proces zahŕňa nielen sledovanie zmien v externom prostredí, ale aj vnútornej výkonnosti podniku, čo umožňuje efektívne využívať dostupné zdroje a identifikovať príležitosti na zlepšenie. V praxi sa marketingová stratégia vypracováva na základe podrobných analýz, ako sú analýza konkurencie, spotrebiteľského správania a vyhodnocovanie marketingového mixu, čo vedie k lepšiemu pochopeniu trhu a preferencií zákazníkov. Správna implementácia týchto stratégií zvyšuje nielen spokojnosť zákazníkov, ale aj ziskovosť a rast podniku, čo je kľúčovým cieľom každej marketingovej stratégie.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať marketingovú stratégiu vybraného podniku a následne formulovať odporúčania na zlepšenie aktuálneho stavu. Na dosiahnutie hlavného cieľa a čiastkových cieľov bolo potrebné naštudovať si teoretické poznatky z oblasti marketingu a marketingovej stratégie, ktorá spadá pod strategický marketing a následne ich interpretovať do bakalárskej práce. V teoretickej časti sme si definovali základný pojem marketing od ktorého sme sa odvíjali v ďalšom spracovaní práce. Spracovali sme si vývojové etapy marketingu a následne sme premostili na marketingovú stratégiu a jej nástroje. Charakterizovali sme si základné prvky marketingovej stratégie ako marketingový mix, model STP, SWOT analýzu a Porterov model. Vďaka pochopeniu teoretických poznatkov sme mohli vykonať praktickú analýzu podniku. Nástroje, ktoré sme si zadefinovali v teoretickej časti, sme následne vypracovali vo výsledkovej kapitole práce.

Z vykonanej analýzy vyplynulo, že podnik disponuje viacerými prednosťami, ako sú kvalitné produkty, individuálny prístup k zákazníkovi a flexibilita v ponuke. Na druhej strane boli identifikované aj oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie a to predovšetkým marketingová komunikácia a pravidelnosť propagácie na sociálnych sieťach.

Na základe týchto poznatkov boli v závere práce navrhnuté odporúčania, ktoré by mohli prispieť k efektívnejšiemu osloveniu cieľových skupín, zlepšeniu povedomia o značke a celkovému rastu konkurencieschopnosti podniku.

Bibliografické zdroje

1. ARSHED, Norin- PANCHOLI, Jaydeep. Chapter 9:Porter's Five Forces and Generic Strategies. In Enterprise and its Business Environment [online]. Oxford: Goodfellow Publishers, 2016, s. 151-168 [cit. 2025-04-25]. ISBN 978-1-910158-78-4. Dostupné na: <https://www.goodfellowpublishers.com/academic-publishing.php?content=doi&doi=10.23912/978-1-910158-78-4-2922>.
2. BERTELSEN, Beth. Everything You Need to Know About SWOT Analysis [elektronický zdroj]. Kanada: BrainMass Inc, 2012, 17 s. [cit. 2025-04-14]. ISBN 9781-9276-3919-1. Dostupné na: https://research.ebsco.com/c/66odu7/ebook-viewer/pdf/wo64b4b4wb/page/pp_2.
3. BLOIS, Keith. Oxford Textbook of Marketing [elektronický zdroj]. New York: Oxford University Press, 2000. 672 s. [cit. 2025-04-20]. ISBN 9780-1987-7576-8. Dostupné na: <https://research.ebsco.com/c/olsw52/search/details/mlsfjqcjtj>.
4. BPP LEARNING MEDIA. Marketing principles: Course book [elektronický zdroj]. 3.vyd. Londýn: BPP Learning Media Ltd, 2013. 496 s. [cit. 2025-04-29]. ISBN 9781-4453-6841-2. Dostupné na: https://research.ebsco.com/c/66odu7/ebook-viewer/pdf/qjs22yg6a5/page/pp_ii?location
5. CLAUDIU, Căescu Stefan- IONEL, Dimitriu- TUDOR, Ionescu Florin. Segmentation, targeting and positioning of the suppliers. Basis element in strategic planning on business to business market in Romania. In Annals of the University of Oradea, Economic Science Series [online]. 2008, s. 790-795 [cit. 2025-04-29]. ISSN 1222-569X. Dostupné na: <https://research.ebsco.com/c/olsw52/viewer/pdf/zjosqo6dzn>.
6. DEVI, Shinta Prasetia et al. Marketing Mix dan Kewirausahaan. In Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen (EBISMEN) [online] Universitas Maritim AMNI Semarang. 14.03.2025, roč. 4, č. 1, s. 56-76 [cit. 2025-04-21]. ISSN 2962-7621. Dostupné na: <https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/EBISMEN/article/view/3139/2862>.
7. ELBORN, Scott. Angličtina: maturita. 1.vyd. Nitra : Enigma Publishing, 2019. 343 s. ISBN 978-80-8133-067-4.
8. EMMILYS BAKERY. 2025. Ponuka a ceny [online]. [Cit. 2025-04-30]. Dostupné na : <https://www.emmilysbakery.sk/cennik/>
9. HANLON, Annmarie. The segmentation, targeting, positioning (STP) marketing model. In Smart Insights [online]. 2024. [cit. 2024-04-29]. Dostupné na: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>.
10. HANULÁKOVÁ, Eva a kol. Marketing: nástroje, stratégie, ľudia a trendy 1.vyd. Bratislava: Wolters Kluwer , 2021. 364 s. ISBN 978-80-571-0438-4.
11. JOOBLE. 2025. Plat pre pozíciu administratívneho pracovníka [online]. [Cit. 2025-05-01]. Dostupné na: <https://sk.jooble.org/salary/administrat%C3%ADvny-pracovn%C3%ADk>.

12. KARADZHOV, Vladimir. How to Create the Best SWOT Analysis. In International Journal of Research and Review [online]. 2025, roč. 12, č. 1, s. 66-75 [cit. 2025-04-14]. ISSN 2349-9788. Dostupné na: https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.12_Issue.1_Jan2025/IJRR10.pdf.
13. KEEGAN, Warren- GREEN, Mark. Global Marketing. 5.vyd. Londýn: Pearson Prentice Hall, 2008. 643 s. ISBN 9780-1381-3386-3.
14. KOTLER, Philip - ARMSTRONG, Gary. Principles of Marketing. 14.vyd. England : Pearson Education Limited, 2012. 743 s. ISBN 978-0-13-216712-3.
15. KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. Marketing management. 14.vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
16. LIESKOVSKÁ, Vanda a kol. Marketing. 1.vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 256 s. ISBN 978-80-225-2713-2.
17. MACARONS KOŠICE. 2025. Ponuka a ceny [online]. [Cit. 2025-04-30]. Dostupné na: <https://www.macaronkosice.sk/vsetky-produkty/>.
18. MASBULLAH- BAHRI, Salmi Yuniar. Manajemen Strategi Segmenting, Targeting, Positioning dalam Pemasaran Internasional. In Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen [online]. 31.12.2024, roč. 2, č. 4, s. 108-118 [cit. 2025-04-19]. ISSN 2985-9611. Dostupné na : <https://e-journal.nalanda.ac.id/index.php/SAMMAJIVA>.
19. MASEITOVA, A. Sales promotion as an element of the product promotion mix. In Vestnik Bishkek state university af K Karasaev [online]. 2024, č. 3, s. 154-157 [cit. 2025-04-15]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.35254/bsu/2024.69.24>.
20. NARIADENIE EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 852/2004 z 29. apríla 2004 o hygiene potravín. Úradný vestník Európskej únie, L 139, 30. 4. 2004, s. 1–54.
21. NBS. 2025. Inflácia meraná CPI (medziročná zmena v %) [cit. 2025-05-04]. Dostupné na: <https://nbs.sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele/aktualne-makroekonomicke-ukazovatele/>.
22. NDZABUKELWAKO, Zenani et al. The Impact of Porter's Five Forces Model on SMEs Performance: A Systematic Review. Preprints [online]. 2024, s. 1-56 [cit. 2025-04-25]. Dostupné na: <https://www.preprints.org/manuscript/202410.0119/v1>.
23. NIRAWATI, Indi- HASOLOAN, Jimmy. The Effect of Marketing Mix 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, and Physical Evidence) on Customer Loyalty of Nasi Jamblang Bu Nur Cirebon. In Greenation International Journal of Economics and Accounting [online]. 01.03.2024, roč. 2, č. 1, s. 30-36 [cit. 2025-04-20]. ISSN 2986-5050. Dostupné na: <https://research.e-greenation.org/GIJEJA/article/view/157/145>.
24. PLATY. 2025. Mzda-cukrár [online]. [Cit. 2025-05-01]. Dostupné na: <https://www.platy.sk/platy/polnohospodarstvo-a-potravinarstvo/cukrar>.

25. PROCTOR, Tony. Strategic marketing: An introduction [elektronický zdroj]. 1.vyd. Londýn: Taylor & Francis Ltd 2002. 336 s. [cit. 2025-04-20]. ISBN 9780-2034-6005-4. Dostupné na: <https://research.ebsco.com/c/66odu7/search/details/g6ixx6qc75?db>.
26. REDVELVET. 2025. Ponuka a ceny [online]. [Cit. 2025-04-30]. Dostupné na: https://redvelvet.sk/wp-content/uploads/2025/05/Aktualna_ponuka.pdf.
27. SHIELDONE. 2025. Reklamy na sociálnych sieťach-ceny [online]. [Cit. 2025-05-01]. Dostupné na: <https://www.shieldone.sk/kolko-stoji-reklama-na-instagrame>.
28. SINGH, Meera. Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. In IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM) [online]. 2012, roč. 3, č. 6, s. 40-45 [cit. 2025-04-15]. ISSN 2278-487X. Dostupné na: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue6/G0364045.pdf>.
29. ŠÚSRa. 2025. Počet obyvateľov [cit. 2025-05-04]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7102rr/v_om7102rr_00_00_00_sk.
30. ŠÚSRb. 2025. Počet sobášov [cit. 2025-05-04]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7025rr/v_om7025rr_00_00_00_sk.
31. ŠÚSRc. 2025. Počet pôrodov [cit. 2025-05-04]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7017rr/v_om7017rr_00_00_00_sk.
32. ŠÚSRd. Prijem domácností [cit. 2025-05-04]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_sk_win2/ps3803rr/v_ps3803rr_00_00_00_sk.
33. ŠÚSRe. 2024. Priemerné spotrebiteľské ceny výrobkov [cit. 2025-05-04]. Dostupné na : https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/sp2041rs/v_sp2041rs_00_00_00_sk.
34. UDDIN, Mohin et al. Marketing Mix Practices: A Conceptual Analysis. In International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research (IJMCER) [online]. 11.02.2025, roč. 7, č. 1, s. 68-82 [cit. 2025-04-15]. ISSN 2581-7027. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/388886660>.
35. WARDHANA, Aditya. Business strategy and policy in the digital edge 4.0 [elektronický zdroj]. Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2024 b, 553 s. [cit. 2025-05-04]. ISBN 978-623-516-510-3. Dostupné na : <https://repository.penerbiteureka.com/publications/584877/>.
36. WARDHANA, Aditya. Global marketing in the digital edge-Edisi Indonesia [elektronický zdroj]. 1.vyd. Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2024 a. 372 s [cit. 2025-04-15]. ISBN 978-623-516-856-2. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/386430309>
37. WEBNODE. 2025. Webové stránka-cenník [online]. [Cit. 2025-05-01]. Dostupné na: <https://www.webnode.com/sk/cennik-w2/>.
38. WIJAYA, Hari-SIRINE, Hani. Strategi segmenting, targeting, positioning serta strategi harga pada perusahaan kecap blekok di cilacap. In AJIE -Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship [online]. 03.09.2016, roč. 1, č. 3,s. 175-190 [cit. 2025-04-19]. ISSN 2477-0574. Dostupné na: <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/6996/6150>.

39. ZÁKON č. 152/1995 Z. z. o potravinách a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Zbierka zákonov Slovenskej republiky, čiastka 57, 1995.