

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2024/36122166159115268

MARKETINGOVÝ PLÁN VYBRANÉHO PODNIKU
Diplomová práca

2024

Bc. Lívia Pacerová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

MARKETINGOVÝ PLÁN VYBRANÉHO PODNIKU
Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: KM FPM – Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Andrea Čambalíková, PhD.

Bratislava, 2024

Bc. Lívia Pacerová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

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

Názov: Marketingový plán vybraného podniku

Anotácia: Marketingový plán predstavuje jeden z najdôležitejších výstupov marketingového procesu v podniku. Zámerom práce je na základe zhodnotenia teoretických poznatkov a analýzy riešeného problému navrhnuť marketingový plán vo vybranom podniku. V teoretickej rovine sa práca zaoberá jednotlivými časťami marketingového plánu. V aplikačnej rovine práca rieši návrh marketingového plánu vo vybranom podniku.

Vedúci: Ing. Andrea Čambalíková, PhD.
Oponent: doc. Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA
Katedra: KM FPM - Katedra manažmentu

Dátum zadania: 31.08.2023

Dátum schválenia: 31.01.2023

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

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa veľmi rada pod'akovala mojej vedúcej práce Ing. Andrei Čambalíkovej, PhD. za jej trpezlivosť a ochotu pomáhať mi pri písaní diplomovej práce. Jej odborné a cenné rady výrazne prispeli ku skvalitneniu celej práce.

Bratislava, 29.4.2024

.....

podpis

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu s názvom „*Marketingový plán vybraného podniku*“ vypracovala samostatne pod vedením Ing. Andrey Čambalíkovej, PhD. a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Bratislava, 29.4.2024

.....

podpis

ABSTRAKT

PACEROVÁ, Lívia: *Marketingový plán vybraného podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Andrea Čambalíková, PhD. – Bratislava: FPM, 2024, 75 s.

Hlavným cieľom diplomovej práce je v kontexte analýzy vybraného podniku navrhnuť jeho marketingový plán. Vybraným podnikom je spoločnosť Pletiva s.r.o. Diplomová práca má teoreticko-analytický charakter. Pozostáva z piatich kapitol. V prvej kapitole sa venujeme súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí, kde sa venujeme problematike marketingu a marketingovému plánovaniu, štruktúry marketingového plánu a obsahu marketingového plánu. V analytickej časti práce sa zameriavame na návrh marketingového plánu pre spoločnosť Pletiva s.r.o. Návrhu marketingového plánu predchádza analýza marketingového plánovania v spoločnosti v podobe situačnej analýzy a analýzy komunikačného mixu. Na základe výsledkov následne spracujeme návrh marketingového plánu v spoločnosti.

Kľúčové slová: marketing, marketingový plán, situačná analýza, analýza komunikačného mixu, Pletiva s.r.o.

ABSTRACT

PACEROVÁ, Livia: *Marketing plan of the selected company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Supervisor: Ing. Andrea Čambalíková, PhD. – Bratislava: FPM, 2024, 75 p.

The main aim of the diploma thesis is to propose a marketing plan for the selected company within the context of analysis. The chosen company is Pletiva s.r.o. The diploma thesis has a theoretical-analytical character and consists of five chapters. The first chapter addresses the current state of the analyzed issue both domestically and internationally, focusing on marketing issues and marketing planning, the structure of a marketing plan, and the content of a marketing plan. In the analytical part of the work, we focus on proposing a marketing plan for Pletiva s.r.o. The proposal of the marketing plan is preceded by an analysis of marketing planning within the company, in the form of situational analysis and analysis of the communication mix. Based on the results, we subsequently develop a proposal for the marketing plan within the company.

Key words: marketing, marketing plan, situation analysis, communication mix analysis, Pletiva s.r.o.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 8 |
| 1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ... 10 | |
| 1.1 Marketing a marketingové plánovanie..... | 11 |
| 1.1.1 Definícia marketingu..... | 11 |
| 1.1.2 Marketingové plánovanie..... | 12 |
| 1.2 Štruktúra marketingového plánu..... | 17 |
| 1.3 Obsah marketingového plánu..... | 22 |
| 1.3.1 Vízia a poslanie podnikov..... | 22 |
| 1.3.2 Ciele spoločnosti a jej strategické smerovanie..... | 23 |
| 1.3.3 Situačná analýza..... | 24 |
| 1.3.4 Marketingové ciele..... | 28 |
| 1.3.5 Marketingové stratégie..... | 29 |
| 1.3.6 Marketingový mix..... | 31 |
| 1.3.7 Akčný plán..... | 32 |
| 1.3.8 Rozpočty..... | 33 |
| 1.3.9 Implementácia a kontrola..... | 33 |
| 2 CIEĽ PRÁCE | 35 |
| 3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA | 36 |
| 3.1 Charakteristika objektu skúmania..... | 36 |
| 3.2 Pracovné postupy..... | 38 |
| 3.3 Spôsob získania údajov a ich zdroje..... | 39 |
| 3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov..... | 41 |
| 4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA..... | 42 |
| 4.1 Situačná analýza vybraného podniku..... | 42 |
| 4.1.1 PESTLE analýza..... | 42 |
| 4.1.2 Porterova analýza piatich síl..... | 46 |
| 4.1.3 SWOT analýza..... | 50 |
| 4.2 Analýza komunikačného mixu vo vybranej spoločnosti..... | 55 |
| 4.3 Návrh marketingového plánu vo vybranom podniku..... | 61 |
| 4.3.1 Marketingové ciele..... | 62 |
| 4.3.2 Marketingová stratégia..... | 63 |
| 4.3.3 Akčný plán..... | 65 |
| 4.3.4 Rozpočet..... | 67 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.5 Kontrola | 68 |
| ZÁVER | 70 |
| ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY | 72 |

Úvod

Súčasná doba je charakteristická svojimi zmenami, dynamikou vývoja nových technológií a využívaním stále nových informačných kanálov. Preto je dôležité, aby každá spoločnosť mala jasný smer svojho podnikania. Práve vďaka rýchlemu vývoju a meniacim sa podmienkam trhu je nutné, aby aj spoločnosti kládli dôraz na svoj kontinuálny rozvoj a prispôbili sa novým trendom. Bez tejto vlastnosti len ťažko môžu naplňať zmysel podnikania a vytvárať zisk. Marketingový plán je spoločne so stratégiou základným kameňom všetkej marketingovej činnosti podniku, a práve preto je dôležité mu venovať náležitú pozornosť.

Tvorbou marketingového plánu môžu spoločnosti nielen nájsť medzeru na trhu, ale aj dopomôcť si k príprave a reakcii na novo vzniknuté podmienky a situácie. Marketingový plán pomáha spoločnosti aktívne vyhľadávať trhové príležitosti, ktoré môžu oproti ostatným podnikom využiť na získanie konkurenčných výhod. Tento krok vedie spoločnosti k neustálemu zdokonaľovaniu svojich produktov, pridávaniu alebo zlepšovaniu sprievodných služieb aj snahu odlíšiť sa od konkurencie.

Marketingový plán je predmetom aj predkladanej diplomovej práce. Jej cieľom je v kontexte analýzy vybraného podniku navrhnuť jeho marketingový plán. Vybraným podnikom je spoločnosť Pletiva s.r.o. Diplomová práca má teoreticko-analytický charakter. Pozostáva z piatich kapitol. V prvej kapitole sa venujeme súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. V tejto časti práce prinášame v teoretickej rovine poznatky domácich a zahraničných autorov dotýkajúcich sa marketingu a marketingovému plánovaniu, štruktúry marketingového plánu a obsahu marketingového plánu. V časti marketing a marketingové plánovanie približujeme definíciu marketingu a samotné marketingové plánovanie. V časti štruktúra marketingového plánu predstavujeme marketingový plán a jeho štruktúru. V poslednej časti zameranej na obsah marketingového plánu predstavujeme čo je vízia a poslanie podnikov, predstavujeme na aké ciele by sa mala spoločnosť zamerať a aké by malo byť jej strategické smerovanie, predstavujeme čo je súčasťou situačnej analýzy, aké by mali byť marketingové ciele spoločnosti, aká by mala byť jej stratégia, čo je predmetom marketingového mixu, čo by mal obsahovať akčný plán, čo tvorí rozpočet a aká je implementácia a kontrola marketingového plánovania.

Analytická časť práce sa zameriava na návrh marketingového plánu pre spoločnosť Pletiva s.r.o. Návrhu marketingového plánu predchádza analýza marketingového plánovania v spoločnosti. Ako prvé je realizovaná situačná analýza podniku, a to prostredníctvom

PESTLE analýzy, Porterovej analýzy piatich síl a SWOT analýzy. Ako druhý krok budeme realizovať analýzu komunikačného mixu v spoločnosti. Z výsledkov, ktoré získame z predmetných analýz môžeme následne spracovať návrh marketingového plánu v spoločnosti. Pri tomto návrhu je dôležité stanoviť marketingové ciele a navrhnuť marketingovú stratégiu. Na základe stanovených cieľov a stratégie sa spracuje akčný plán, v ktorom bude stanovený plán marketingových aktivít. Okrem toho je dôležité pripraviť rozpočet na odporúčané marketingové aktivity. Dôležitým krokom pri marketingovom pláne je jeho kontrola.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Poznať svojich zákazníkov, ich potreby a prania je v dnešnom vysoko konkurenčnom prostredí pre podniky doslova otázkou prežitia. Úloha marketérov v danom podniku spočíva nielen tieto potreby a prania poznať, ale vedieť ich do istej miery aj predvídať a v neposlednom rade naplniť. Vplyv orientácie na zákazníkov sa odráža aj vo zvyšujúcom sa záujme o marketing, vednú disciplínu, ktorá v praxi získava už dlhodobo na dôležitosť.¹ V súčasnej dobe sa marketing využíva po celom svete, a hoci ho často vnímame len ako propagáciu a predaj, sprevádza produkt v celom jeho životnom cykle, teda od jeho vývoja, cez inovácie až po rozhodnutie o stiahnutí z trhu.²

Marketing môžeme chápať ako proces, prostredníctvom ktorého získavajú jednotlivci či skupiny presne to, čo potrebujú a chcú, a to vďaka vytváraniu a výmene produktov a hodnôt s ostatnými.³ V zmysle uvedeného tak môžeme marketing považovať za komplexný proces identifikácie a uspokojovanie potrieb zákazníkov, prostredníctvom ktorého spoločnosti docielia svoje záujmy a ciele. Podľa autorov zahŕňa celý rad nástrojov a aktivít, ktoré sa v rôznej miere a kombináciách využívajú v podnikoch.

Považujeme za dôležité si uvedomiť, že všetky podniky určitým spôsobom využívajú marketing, a hoci sa môže v rôznych odvetviach vyznačovať rozdielnymi znakmi, jeho primárne princípy majú všeobecnú platnosť. Podoba a rozsah, v akom sa marketing v podniku využíva, je daný faktormi ako napr. veľkosť podniku, oblasť podnikania, situácia na trhu aj v podniku (životný cyklus firmy, kríza a pod.) a v neposlednom rade konanie. Tieto faktory sa nazývajú vnútorné a vonkajšie prostredie podniku a ovplyvňujú všetky procesy v podniku, teda aj marketing.⁴

Na marketing a konkrétne na marketingové plánovanie spoločnosti sa zameriavame aj v rámci teoretickej časti práce. V úvode kapitoly v stručnosti predstavíme pojem marketing a samotné marketingové plánovanie. Nosnou časťou teoretického vymedzenia problematiky je predstavenie marketingového plánu so zameraním sa na jeho štruktúru.

¹ NAGYOVÁ, Ľudmila a kol. 2018. *Marketing II*. Nitra: SPU. s. 18. ISBN 978-80-552-1943-1.

² BAINES, Paul – FILL, Chris – ROSENGREN, Sara – ANTONETTI, Paolo. *Marketing*. 5. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2019, s. 11. ISBN 978-01-988-0999-9.

³ KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. s. 22. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁴ Tamtiež, s. 24.

1.1 Marketing a marketingové plánovanie

Ako sme už spomenuli, marketing predstavuje neoddeliteľnú súčasť každého podnikania. Ako taký by mal byť správne riadený a plánovaný, aby podniky svojou marketingovou činnosťou dokázali tvoriť zisk. Plán je tak spolu so stratégiou, z ktorej vychádza, základom všetkej marketingovej činnosti podniku, a preto je potrebné ho vedieť správne zostaviť a následne realizovať. Téma marketingu a marketingového plánovania sa prelína všetkými oblasťami podnikania a vzhľadom k tomu, že sa podmienky na trhoch neustále menia, je nevyhnutné rozvíjať a prispôbovať konanie spoločností, vrátane už spomínanej marketingovej činnosti. Spolu s praxou sa vyvíja aj teoretické zázemie, a tak otázka marketingového plánovania zostáva stále aktuálna.⁵

1.1.1 Definícia marketingu

Marketing môžeme chápať ako súhrn aktivít orientujúcich sa na zákazníka, a to z hľadiska predvídania, zisťovania, stimulovania a uspokojovania jeho potrieb. Súčasne s tým musí podnik dbať na realizáciu primeraného zisku v podmienkach trhového hospodárstva.⁶ Úspešné podnikanie si vyžaduje disponovať nielen schopnosťou prispôbiť sa zložitým a pomerne veľmi premenlivým podmienkam fungovania trhu, ale súčasne musí tiež aktívnym spôsobom pôsobiť na dynamické vzťahy medzi ponukou a dopytom.⁷ A práve na splnenie týchto cieľov slúžia marketingové nástroje, metódy či princípy.

Marketing je obchodným termínom definovaným odborníkmi desiatkami rôznych spôsobov. Veľmi všeobecná definícia marketingu hovorí o tom, že sa orientuje na identifikáciu a uspokojovanie spoločenských potrieb.⁸ Jedná sa o aktivitu, súbor inštitúcií a procesov pre vytváranie, komunikáciu, dodanie a zmenu ponúk, ktoré majú určitú hodnotu pre zákazníkov, klientov, partnerov i celú širokú verejnosť.⁹ „*Realita trhu si žiada chápať marketingové javy a procesy v súvislostiach.*“¹⁰

⁵ HANLON, Annmarie. *Digital marketing: strategic planning & integration*. Los Angeles: SAGE, 2019. s. 19. ISBN 978-1-5264-2666-6.

⁶ MCDONALD, Malcolm – WILSON, Hugh. *Marketingový plán: príprava a úspešná realizace*. Brno: BizBooks, 2016. s. 38. ISBN 978-1-119-21713-8.

⁷ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 12. ISBN 80-7179-577-1.

⁸ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 20. ISBN 978-0-13-210292-6.

⁹ KOTLER, Philip – ARMSTONG, Gary. *Principles of Marketing*. Harlow, England: Pearson Education, 2017. 19 s. ISBN 978-0-373-78699-3.

¹⁰ HORSKÁ, Elena – PALUCHOVÁ, Johana – GÁLOVÁ, Jana. 2018. *Medzinárodný marketing*. 2. prepr. a dopl. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. s. 12. ISBN 978-80-552-1940-0.

Inými slovami môžeme definovať marketing ako rozhodujúcu súčasť tvorby a realizácie firemnej stratégie, ktorá smeruje k napĺňaniu jej cieľov.¹¹ Zakladá sa na vzťahoch so zákazníkmi. Predstavuje uvedomelé, na trh orientované vedenie firmy a organizácie, kedy zákazník je do istej miery alfou aj omegou podnikateľského procesu.

Z vyššie uvedených definícií marketingu môžeme vidieť, že majú rôzne znenia. V širšom slova zmysle je možné marketing charakterizovať ako spoločenský a manažérsky proces, za pomoci ktorého jednotlivci či organizácie môžu získať to, čo potrebujú a chcú, a to prostredníctvom vytvárania a zmeny produktov a hodnôt s ostatnými. V užšom slova zmysle zahŕňa marketing budovanie ziskových, hodnotových vzťahov so zákazníkmi. Z toho dôvodu môžeme marketing charakterizovať aj ako proces, prostredníctvom ktorého spoločnosti vytvárajú hodnotu pre zákazníkov a súčasne sa snažia s nimi budovať silné vzťahy za účelom získať na oplátku hodnoty od zákazníkov.

1.1.2 Marketingové plánovanie

Ešte skôr ako prejdeme k vymedzeniu pojmu marketingové plánovanie, považujeme z našej strany za dôležité spomenúť aj strategické marketingové riadenie, ktorého je plánovanie súčasťou. Strategické marketingové riadenie vychádza zo strategického podnikového riadenia a súčasne je náplňou strategického marketingu.¹² Veľmi všeobecne môžeme strategické marketingové riadenie popísať ako proces, ktorého úloha spočíva v riadení a koordinovaní jednotlivých marketingových činností s cieľom dosiahnuť marketingové ciele a súčasne rešpektovať vplyvy pôsobenia prostredia.

Nutnou súčasťou strategického riadenia je porozumieť zákazníkovi a trhom, čo v konečnom dôsledku znamená implementovanie marketingu. Takýto spôsob riadenia sa dá označiť ako strategické marketingové riadenie.¹³ Jedným z jeho základných cieľov je budovanie vzťahu na rozhraní podnik – cieľový trh, pričom dochádza k rešpektovaniu zmien v prostredí s cieľom vytvorenia vyššej hodnoty pre zákazníka a výber marketingovej stratégie pre cieľový trh.¹⁴

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: stratégie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 31. ISBN 978-80-247-4670-8.

¹² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: stratégie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 35. ISBN 978-80-247-4670-8.

¹³ ČEVELOVÁ, M. 2017. *Marketingový plán na pivním tácku*. Hradec Králové: Lukáš Vlk, 2017. s. 23. ISBN 978-80-753-6059-5.

¹⁴ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 36. ISBN 978-80-247-5037-8.

Marketingové riadenie predstavuje proces, ktorý sa uskutočňuje v troch po sebe nasledujúcich etapách ako je plánovanie, realizácia a kontrola. A práve pri pojme plánovanie sa pozastavíme, nakoľko súvisí s pojmom marketingové plánovanie. Samotný pojem je možné rozčleniť z hľadiska časového horizontu na:¹⁵

- ročný plán – krátkodobý plán, ktorý popisuje aktuálnu situáciu podniku a jeho ciele, stratégiu pre daný rok, program činností, rozpočty pre nadchádzajúci rok a kontroly,
- dlhodobý plán – popisuje sily a faktory ovplyvňujúce podnik v priebehu nasledujúcich rokov, pričom zahŕňa dlhodobé ciele, hlavné marketingové stratégie a prostriedky potrebné na ich dosiahnutie,
- strategický plán – týka sa prispôsobenia podniku takým spôsobom, aby bol schopný využiť príležitosť vo svojom neustále sa meniacom prostredí; jedná sa o proces rozvoja a udržania strategickej rovnováhy medzi cieľmi a možnosťami podniku a jeho premenlivým marketingovým prostredím.¹⁶

Vyššie spomínané plány je možné označiť aj ako operatívne, taktické a strategické. Jednotlivé plány sú spojené s tromi úrovňami riadiacej hierarchie, pričom operatívna úroveň patrí nižšiemu manažmentu, taktická úroveň strednému a strategická úroveň patrí top manažmentu spoločnosti.¹⁷

Ak hovoríme o marketingovom plánovaní a jeho definícii, môžeme ho označiť ako proces, počas ktorého dochádza na použitie zdrojov podľa určitého plánu tak, aby sa dosiahlo stanovených marketingových cieľov. Podstata marketingového plánovania teda tkvie v logických sekvenciách a sériách činností s ich pomocou dochádza k zostaveniu už spomínaných plánov vedúcich k dosiahnutiu marketingových cieľov.¹⁸

Primárnou myšlienkou marketingového plánovania je schopnosť vytvoriť, udržiavať a tiež rozvíjať žiaduce väzby medzi marketingovými cieľmi podniku, ktoré sú stanovené na základe jeho poslania, a medzi stratégiami zvolenými na uskutočnenie cieľov v nadväznosti na vyhradené zdroje a v rámci premenlivého konkurenčného prostredia. Marketingové

¹⁵ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 79. ISBN 978-0-13-210292-6.

¹⁶ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 79. ISBN 978-0-13-210292-6.

¹⁷ KOTLER, Philip – ARMSTONG, Gary. *Principles of Marketing*. Harlow, England: Pearson Education, 2017. s. 110. ISBN 978-0-373-78699-3.

¹⁸ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 16. ISBN 978-80-89710-07-2.

plánovanie sa stáva kontinuálnym procesom reagujúcim na rýchlo sa meniace trhové podmienky.¹⁹

Marketingové plánovanie by malo byť súčasťou celkového strategického podnikového riadenia.²⁰ Na rozdiel od podnikateľského plánu, ktorý ponúka široký prehľad o poslaní, cieľoch, stratégii a alokácii zdrojov celej organizácie, je marketingový plán zostavovaný v obmedzenejšom rozsahu. Tento plán slúži na dokumentáciu toho, ako bude prostredníctvom špecifických marketingových stratégií a taktík dosiahnuté strategických cieľov organizácie, pričom sa stále kladie dôraz na zákazníka.²¹

Marketingový plán môžeme chápať ako centrálny nástroj pre riadenie a koordináciu marketingového úsilia. Podľa názoru autorov funguje na dvoch úrovniach, a to strategickej a taktickej. Strategický marketingový plán stanovuje cieľové trhy a na základe analýzy najlepších trhových príležitostí je schopný pomôcť firme s ponukou produktov tak, aby naplnila očakávania zákazníkov a vytvorila určitú vnímanú hodnotu. Na druhú stranu taktický marketingový plán špecifikuje marketingové aktivity, vrátane vlastností produktu, propagácie, merchandisingu, cien, predajných kanálov a služieb.²²

Celé marketingové plánovanie prináša množstvo pozitívnych efektov na firmu a je teda nielen užitočné pre celok ako taký, ale aj pre jednotlivcov zapojených do marketingových procesov. Ako príklad môžeme uviesť pozitívne efekty, zistené pomocou marketingového plánu, identifikáciu vznikajúcich príležitostí a hrozieb, nájdenie a špecifikácia udržateľnej konkurenčnej výhody, zapojenie všetkých úrovní manažmentu do plánovacieho procesu či pripravenosť na zmeny. Marketingový plán je užitočný pre pracovníkov v marketingu, manažment firmy, ako aj ostatných zamestnancov. S jeho pomocou je firma schopná zaistiť a správne alokovať zdroje v rámci jednotlivých činností a v neposlednom rade vďaka tomuto plánu môže stanoviť ciele a stratégie.²³

V praxi sa môžeme stretnúť s piatimi primárnymi prvkami, ktoré by mal marketingový plán obsahovať. Hovoríme predovšetkým o:²⁴

¹⁹ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. s. 64. ISBN 80-247-0447-1.

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 48. ISBN 978-80-247-4670-8.

²¹ KOTLER, Philip – ARMSTONG, Gary. *Principles of Marketing*. Harlow, England: Pearson Education, 2017. 67 s. ISBN 978-0-373-78699-3.

²² KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 80. ISBN 978-0-13-210292-6.

²³ MCDONALD, Malcolm – WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2016. s. 68. ISBN 978-1-119-21713-8.

²⁴ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 80. ISBN 978-0-13-210292-6.

- celkovom zhrnutí,
- situačnej analýze,
- marketingovej stratégii,
- finančnej prognóze,
- kontrole.

Z vyššie uvedených charakteristík marketingového plánovania môžeme vidieť, že vymedzenie tohto pojmu je možné realizovať viacerými spôsobmi. Sumarizáciou týchto definícií môžeme uviesť, že marketingový plán má písomnú formu a predstavuje primárny nástroj pre každodenné riadenie a koordinovanie marketingových aktivít podniku. Spomínaný plán má logickú štruktúru, vykazuje návratnosť investovaného času a finančných prostriedkov. Jedným z jeho najdôležitejších princípov je flexibilita, teda schopnosť pružne reagovať na konkrétnu situáciu na trhu. Možno si ho predstaviť ako pomyselnú mapu ďalšieho podnikania spoločnosti. Uvádza, ako spoločnosť dosiahne svoje strategické ciele prostredníctvom konkrétnych marketingových stratégií a taktík, s vedomím toho, že sa všetko odvíja od zákazníkov, na ktoré sa berie stále väčší ohľad. Marketingový plán je do určitej miery zviazaný s plánmi ostatných oddelení, od ktorých je vyžadovaných stále viac podnetov. Kvôli tejto komplexnosti plány vytvárajú tímy, nie jednotlivci.²⁵

Máme za to, že dobre zostavený marketingový plán predstavuje v každom podniku základ pre získanie dobrého postavenia na trhu. Čím lepší a do detailu rozpracovaný plán, tým bude pre firmu ľahšie vstúpiť na trh so svojim novým produktom, ktorým môže byť výrobok alebo služba. To isté platí aj pre udržanie a ďalšie rozvíjanie predaja už existujúceho produktu, ktorý si pomocou dobre zvoleného marketingového plánu môže postupne zvyšovať prestíž. Nie nadarmo sa hovorí, že šťastie praje pripraveným. Hlavným účelom tohto dokumentu je vysvetliť a detailne popísať, akým spôsobom bude firma dosahovať stanovené strategické ciele, a to pomocou už konkrétnych marketingových stratégií a taktík. Okrem toho je marketingový plán úzko spätý s plánmi ďalších podnikateľských jednotiek, s ktorými musí korešpondovať.²⁶

Marketingové plánovanie predstavuje pre akýkoľvek podnik jednu z jeho najdôležitejších aktivít, a to z dôvodu neustále narastajúcej rivality či súťaživosti prostredia,

²⁵ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. s. 53. ISBN 978-80-266-0006-0.

²⁶ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 81. ISBN 978-0-13-210292-6.

kde súčasné podniky fungujú. Aj napriek existujúcemu nátlaku trhu, komplexnosti prostredia či technologickým zmenám s ktorými musia spoločnosti „držať krok“, sa marketingový plán javí byť užitočný predovšetkým pre:²⁷

- podnikový manažment,
- nemarketingové funkcie,
- podnikových zamestnancov,
- vyhodnotenie konkurenčnej výhody,
- lepšiu organizáciu podniku alebo jednotlivých oddelení,
- špecifickosť podniku/produktu,
- nadobúdanie finančných prostriedkov,
- získanie podpory,
- podrobné vymedzenie cieľov a stratégií.

Hlavný význam kreovania marketingového plánu spočíva v efektívnom predstavení cieľa podniku a želanom postupe relevantných účastníkov v podobe zamestnancov, spolupracovníkov, akcionárov, investorov a pod. Autor uvádza, že každý z marketingových plánov by mal plniť nasledujúce primárne funkcie:²⁸

- Determinovať navrhnuté postupy – vzhľadom na to, že marketingový plán je písaným dokumentom, nabáda jeho autora (spravidla manažér marketingového oddelenia) k precíznosti pri analýzach a detailnejšiemu vyjadrovaní jednotlivých krokov navrhovaných postupov či stratégií. Takýmto spôsobom slúži marketingový plán ako postup aplikovaný nielen pri strategických rozhodnutiach podniku, ale aj pri vývoji produktov či cenových stratégiách a pod.
- Verifikovať zosúladenie naplánovaných krokov v kontexte strategických plánov podniku – na základe podrobného spracovania navrhovaných postupov je možné dospieť k odkrytiu potenciálnych nezhôd a možných komplikácií, ktoré mohli byť pri strategickom plánovaní bez povšimnutia.
- Informovať všetkých účastníkov o cieľoch či plánoch podniku – vďaka poskytovaniu vybraných informácií pre všetky zainteresované osoby, je marketingový plán nápomocný pre zaistenie oboznámenia všetkých relevantne zúčastnených a ich

²⁷ MCDONALD, Malcolm – WILSON, Hugh. *Marketingový plán: príprava a úspešná realizace*. Brno: BizBooks, 2016. s. 40-44. ISBN 978-1-119-21713-8.

²⁸ CHERNEV, Alexander. *The marketing plan handbook*. Evanston: Northwestern University, 2014. s. 6. ISBN 978-1-936572-40-3.

rešpektovanie podrobností návrhu. Nakoľko je väčšina návrhov otvorená, propagovaná a distribuovaná v rámci spolupráce s viacerými oddeleniami podniku, je nevyhnutné disponovať spoločnou predstavou o cieľoch a postupoch pre jeho dosiahnutie. Úlohou marketingového plánu je aj identifikácia a alokácia úloh medzi členov tímu.

- „Predat“ navrhovaný cieľ a plán pre jeho dosiahnutie – marketingový plán predstavuje kľúčový prvok pri rozhodovaní top manažmentu podniku o spôsoboch aplikovania navrhovaných postupov a kľúčový komponent pre rozhodovanie investorov o financovaní podniku.

Každý marketingový plán by mal dodržiavať kritériá ako je:²⁹

- jednoduchosť – mal by sa zakladať na zrozumiteľnosti a po obsahovej stránke by malo byť jeho oznámenie prehľadné a praktické,
- konkrétnosť – zadané ciele musia byť merateľné a špecifické, pričom musia byť v pláne obsiahnuté všetky kroky, aktivity, dátumy, zodpovedné osoby či rozpočty,
- realistikosť – každý plán by mal pred schválením prejsť úprimnou sebakritikou, pričom by mal prijať aj možné námietky či pochybnosti,
- úplnosť – po obsahovej stránke musí disponovať nevyhnutnými zložkami, správnu šírkou a hĺbkou.

Pri tvorbe marketingového plánu je nevyhnutné zdefinovať jeho primárne prvky. V prvom rade je dôležité poznať svoj cieľový trh (zákazníkov), konkurenciu i seba v podobe zdrojov, silných a slabých stránok. Nemenej dôležité je vytvoriť trhovú stratégiu a implementovať strategický plán a rozpočet. V neposlednom rade je potrebné nastaviť feedback a kontrolné mechanizmy.³⁰

1.2 Štruktúra marketingového plánu

V kontexte vymedzenia marketingového plánovania môžeme marketingový plán charakterizovať ako ucelený dokument, ktorý sa zakladá na dátach o zákazníkoch a trhu. Pre

²⁹ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 88. ISBN 978-0-13-210292.

³⁰ PRABHU, Jaideep C. a kol. *Strategic marketing management in Asia: case studies and lessons across industries*. North America: Emerald, 2017. s. 61. ISBN 978-17-863-5746-5.

vrcholový manažment podniku slúži ako primárny kľúč k tomu, aby bolo možné úspešne osloviť cieľovú skupinu zákazníkov. Z toho dôvodu by mal by mal mať formu akéhosi prehľadného návodu, akým spôsobom dospieť k zaujatiu zákazníka.³¹ Štruktúra marketingového plánu závisí do značnej miery na veľkosti a povahe podniku. Spoločnosť, ktorú tvorí zložitejšia organizačná štruktúra rozdelená na divízie, spravidla používa na vytvorenie marketingového plánu podrobnejší a systematickejší proces, ktorý je pevne štruktúrovaný.³²

V praxi má marketingový plán vopred vymedzené časti. Vytvorenie pevnej štruktúry pred začatím tvorby predstavuje výhodu, ktorá zabezpečí, že nedôjde k prehliadaniu dôležitých bodov, pričom kontinuita textu pôsobí logickým dojmom.³³ Marketingový plán môže mať z pohľadu viacerých autorov rôzne časti, preto sa v nasledujúcom texte zameriavame na prehľad členenia marketingového plánu podľa rôznych autorov.

Tab. 1 Štruktúra marketingového plánu podľa vybraných autorov

| Štruktúra marketingového plánu podľa vybraných autorov | | |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| Kotler a Keller | McDonald a Wilson | Jakubíková |
| Substitučná analýza | Stanovenie cieľov | Celkové zhrnutie |
| Marketingová stratégia | Zhodnotenie situácie | Situačná analýza |
| Finančná projekcia | Formulácia stratégie | Analýza SWOT a analýza súvislostí |
| Odhad zisku | Alokácia a monitorovanie zdrojov | Marketingové ciele |
| | | Marketingová stratégia |
| | | Akčné programy |
| | | Rozpočet |
| | | Kontrola |

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. Marketing management. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 88. ISBN 978-0-13-210292, MCDONALD, Malcolm – WILSON, Hugh. Marketingový plán: príprava a úspešná realizace. Brno: BizBooks, 2016. s. 534. ISBN 978-1-119-21713-8,

³¹ HANZELKOVÁ, Alena - KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. s. 36 ISBN 978-80-7400-637-1.

³² MCDONALD, Malcolm – WILSON, Hugh. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2016. s. 532. ISBN 978-1-119-21713-8.

³³ Tamtiež, s. 532.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 61. ISBN 978-80-247-4670-8.

Z vyššie uvedenej tabuľky je možné si všimnúť, že všetky spomínané štruktúry marketingového plánu sa svojimi názvami príliš nepodobajú, avšak obsahy jednotlivých častí sú vo výsledku veľmi podobné. Každý z plánov je postavený na určitej analýze. Jeden je postavený na substitučnej analýze, ďalší na zhodnotení situácie, čo môžeme chápať ako istú formu analýzy a posledný navrhuje situačnú analýzu a SWOT analýzu. Ďalej je vhodné sa v rámci marketingového plánu zamerať sa na finančné zdroje a rozpočet, formuláciu marketingovej stratégie alebo na stanovenie cieľov.

Je dôležité si uvedomiť, že dobre a kvalitne zostavený, hodnotne vypracovaný marketingový plán však nemusí byť zárukou úspechu. Plán môže zlyhať vo fáze realizácie, a preto je potrebné už v priebehu prípravy plánu uvažovať, ako bude tento plán realizovaný. Z tohto dôvodu marketingoví pracovníci priebežne dohliadajú na napĺňanie plánu a pokiaľ dôjde k odchýlkam, sú nútení hľadať príčinu ich vzniku.

Vedúci marketingu v mnohých veľkých a inak sofistikovaných spoločnostiach sa každý rok ocitnú v nepríjemne známej pozícii kedy prepisujú ročné plány len niekoľko mesiacov po ich realizácii. To znamená, že do jedného roka organizácie prehodnotia stratégie značky a portfólia. Tým dochádza k narušeniu plánovania a to z dôvody, že marketingoví manažéri sa pozerajú na faktory, ktoré ovplyvňujú ich podnikanie, avšak nedokážu jasne rozlišovať medzi vecami, ktoré môžu kontrolovať (ovládateľné) a vecami, ktoré nemôžu (nekontrolovateľné).³⁴

Podľa organizácie *Parashift Technologies Pvt. Ltd.* majitelia malých a stredných podnikov sa často dostanú do pasce opakovania svojich minulých chýb, čo vedie k zníženiu príjmov z predaja. Organizácia uvádza tri hlavné chyby, ktorých sa majitelia malých podnikov a obchodníci dopúšťajú vo svojich ročných marketingových plánoch.³⁵

Chyba č. 1: Neschopnosť definovať cieľové publikum

Jednou z najčastejších chýb, ktorých sa majitelia podnikov dopúšťajú, je, že nedefinujú svoju cieľovú skupinu. Bez jasného pochopenia toho, kto je zákazník spoločnosti,

³⁴ EASTMAN, Jaeyne. *Why your marketing planning process is broken, and what to do about it*. [online] McKinsey&Companies, 2015. [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/why-your-marketing-planning-process-is-broken-and-what-to-do-about-it>.

³⁵ PARASHIFT TECHNOLOGIES PVT. LTD. *Oops! Are You Making These Common Mistakes in Your Marketing Plan?* [online] McKinsey&Companies, 2023. [cit. 2023-12-13]. Dostupné na: <https://www.linkedin.com/pulse/oops-you-making-common-mistakes-your-marketing-plan-parashiftech>.

nie je možné efektívne prispôbiť svoje marketingové úsilie tak, aby ste ich prilákali a udržali. Výsledkom je, že marketingové úsilie padne naprázdno, čo povedie k nižším mieram konverzie a zmeškaným príležitostiam.

Riešením takejto situácie je venovať čas prieskumu cieľovej skupiny, aby spoločnosti pochopili jej potreby, prania a bolestivé body. Mali by si vytvoriť osoby kupujúcich, ktoré spoločnosti pomôžu predstaviť si ideálneho zákazníka a prispôbiť svoje marketingové správy tak, aby s nimi rezonovali.

Chyba č. 2: Zanedbávanie digitálneho marketingu

Ďalšou chybou podnikateľov je zanedbávanie digitálneho marketingu. S rozmachom internetu a sociálnych médií prichádzajú podniky, ktoré nedokážu využiť digitálny marketing, o významnú príležitosť na príjem. Zákazníci sa čoraz viac obracajú na digitálne kanály, aby preskúmali, zaujali a kúpili produkty a služby.

Ako riešenie odporúča spoločnosť vypracovať robustnú stratégiu digitálneho marketingu, ktorá zahŕňa webovú stránku, sociálne médiá, e-mailový marketing a marketing obsahu. Je možné sa zamerať na vytváranie hodnotného obsahu, ktorý vzdeláva a zabáva cieľovú skupinu spoločnosti a zároveň prezentuje svoje produkty a služby.

Chyba č. 3: Nemeranie výsledkov

Nakoniec, neschopnosť merať svoje marketingové výsledky je významnou chybou, ktorej sa majitelia podnikov dopúšťajú. Bez merania efektívnosti marketingového úsilia v spoločnosti nie je možné optimalizovať svoju stratégiu pre lepšie výsledky. V dôsledku toho bude spoločnosť naďalej plytvat časom a zdrojmi neefektívnym marketingovým úsilím.

Ako riešenie odporúča organizácia použite analytických nástrojov na sledovanie výkonnosti svojho marketingového úsilia vrátane návštevnosti webových stránok, zapojenia sa do sociálnych médií, miery otvorenia e-mailu a miery prekliknutia a miery konverzie. Spoločnosť by mala analyzovať svoje údaje, aby bolo možné identifikovali oblasti na zlepšenie a podľa toho upraviť svoju marketingovú stratégiu.

Na záver organizácia odporúča venovať čas definovaniu cieľového publika, osvojiť si digitálny marketing a zmerať svoje výsledky. Spoločnosti si vďaka tomu vytvoria efektívnejší marketingový plán, ktorý poháňa tržby z predaja a podporuje dlhodobý obchodný rast.

Eastmanová považuje za dôležité položiť si v procese plánovania ústredné otázky ako:³⁶

- Ako môžeme maximalizovať vplyv vecí, ktoré môžeme kontrolovať, a znížiť vplyv tých, ktoré nemôžeme?
- Ako môžeme zlepšiť interakciu medzi nimi?

Mnoho spoločností má problém odpovedať na tieto otázky, pretože analýzy nie sú dostatočne podrobné na to, aby odhalili rôzne a kombinované účinky marketingových iniciatív a určili, čo poháňa návratnosti investícií. Podľa prieskumu spoločnosti *McKinsey & Company*, ktorý bol realizovaný v roku 2013 medzi marketingovými manažérmi sa zistilo, že sedem z desiatich z nich neverí, že ich organizácie majú efektívne možnosti pokročilej analýzy. Takže nedokážu pochopiť, aké marketingové a predajné iniciatívy fungovali a prečo a ako plánovať rast.³⁷

V praxi sa za dôležité považuje budovanie prístupu k plánovaniu, a to nasledovne:³⁸

- Rozvinúť pohľad na to, ako narušiť správanie spotrebiteľov, aby sa dosiahol rast: model „trhovej mapy“ kvantifikuje a analyticky spája spotrebiteľské správanie s hybnou silou výberu – situačnými faktormi, potrebami a postojmi a lojalitou. Identifikuje stratégie zmeny pre súčasné portfólio. Dôležité je zamyslieť sa nad tým, kde a ako inovovať, čo je potrebné na víťazstvo, ante a rozdiely a čo stojí za víťazstvom a vytváraní priorít.
- Využite analytiky, aby sme sa uistili, že plány sú optimalizované a realistické: je dôležité zamerať sa na modely marketingového mixu a analýzu návratnosti investícií – optimalizuje alokáciu marketingových výdavkov podľa efektívnosti a nákladovej efektívnosti, ďalej na Volume Due-To (Zdroj zmeny objemu) – diagnostikuje zdroje historických zmien s cieľom lepšie riadiť kontrolovateľné a nekontrolovateľné faktory a princípy strategického učenia – usmerňuje vývoj krátkodobého a

³⁶ EASTMAN, Jaeyne. Why your marketing planning process is broken, and what to do about it. [online] McKinsey&Companies, 2015. [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/why-your-marketing-planning-process-is-broken-and-what-to-do-about-it>.

³⁷ MCKINSEY & COMPANIES. *Making data-driven marketing decisions*. [online] McKinsey&Companies, 2015. [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/making-data-driven-marketing-decisions>.

³⁸ EASTMAN, Jaeyne. *Why your marketing planning process is broken, and what to do about it*. [online] McKinsey&Companies, 2015. [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/why-your-marketing-planning-process-is-broken-and-what-to-do-about-it>.

dlhodobého marketingového plánu prostredníctvom plánovania kvantitatívneho scenára.

1.3 Obsah marketingového plánu

V kontexte toho, čo sme doteraz k marketingovému plánu uviedli, predstavuje tento nástroj základný nástroj každodenného riadenia a koordinovania marketingových aktivít podniku. Tento plán má logickú štruktúru, vykazuje návratnosť investovaného času a finančných prostriedkov. Jedným z jeho najdôležitejších princípov je flexibilita, teda schopnosť pružne reagovať na konkrétnu situáciu na trhu. Možno si ho predstaviť ako pomyselnú mapu ďalšieho podnikania spoločnosti. Uvádza, ako spoločnosť dosiahne svoje strategické ciele prostredníctvom konkrétnych marketingových stratégií a taktík s vedomím toho, že sa všetko odvíja od zákazníkov, na ktoré sa berie stále väčší ohľad.³⁹

Nakoľko sa diplomová práca zameriava na marketingový plán vybranej spoločnosti, považujeme za dôležité v tejto časti práce predstaviť kroky, ktoré vedú k jeho spracovaniu a ktoré boli inšpirované Jakubíkovou.

1.3.1 Vízia a poslanie podnikov

Vízia podniku popisuje priority a ideály spoločnosti alebo obraz jeho úspešnej budúcnosti, ktorý vychádza z filozofie a základných hodnôt. Odpovedá teda na otázku, ako bude spoločnosť vyzerat' v budúcnosti. Zároveň vyžaduje, aby jej každý porozumel, pretože dobre formulovaná vízia v sebe zahŕňa inovačný náboj a súčasne vytvára pozitívne pocity všetkých zainteresovaných pre motiváciu. Vízia spoločnosti by mala zodpovedat' jeho reálnemu stavu, schopnostiam a možnostiam. Býva väčšinou rozpracovaná do štruktúry strategických cieľov, ktoré predstavujú čiastkové kroky umožňujúce priblížiť sa vízii a tým naplňat' aj poslanie spoločnosti. Poslanie predstavuje hlavný dôvod existencie organizácie. Malo by byt' v zhode nielen s vonkajším, ale aj s vnútorným prostredím.⁴⁰

Zatiaľ čo vízia sa týkala budúcnosti, poslanie hovorí o súčasných aktivitách spoločnosti. Poslanie je teda vysvetlenie účelu podnikania čiže vyhlásenia o tom, čo si spoločnosť praje dosiahnuť. Z toho dôvodu by mala spoločnosť najprv vyjadriť svoju úlohu v oblasti podnikania a účinne predstaviť svoje prevádzkované aktivity. Tiež by mala prezentovať primárne funkcie vo vzťahu k trhu a ako chce byt' chápaná verejnosťou.

³⁹ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. s. 68. ISBN 978-80-266-0006-0.

⁴⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 65. ISBN 978-80-247-4670-8.

Formulácia poslania je záležitosťou vrcholového manažmentu a mala by zapadať do kontextu prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí. Definovanie poslania by nemalo byť ani príliš široké, ani úzke, ale hlavne realistické a výstižné. Je formulované na všeobecnej úrovni, pretože je vo svojej podstate vyjadrené vysoko filozoficky a kvalitatívne.⁴¹

1.3.2 Ciele spoločnosti a jej strategické smerovanie

Stanovenie cieľov je neoddeliteľnou súčasťou plánovacieho procesu. Spoločnosť by mala stanoviť podnikové i strategické ciele, ktoré zásadne ovplyvňujú budúci podnikový strategický smer. Cieľom spoločnosti možno označiť konkrétny stav, ktorého dosiahnutie sa predpokladá v určitom časovom horizonte. Stanovenie cieľov znamená konkrétne určenie a kvantifikáciu poslania. Jasne stanovené ciele sa svojím spôsobom stávajú úlohami podniku a predurčujú jeho správanie vo vnútorných i vonkajších súvislostiach. Podnikové aj strategické ciele vyplývajú priamo z formulácie poslania, alebo sa môžu považovať ako pomocný nástroj zvolený pre naplnenie základného poslania podniku.⁴²

Strategický cieľ je žiaduci stav, ktorý sa má v určitej budúcnosti dosiahnuť a ktorý možno merať príslušnými kvantitatívnymi alebo aj kvalitatívnymi ukazovateľmi. Z tejto definície vyplýva, že strategické ciele, oproti poslaniu, predstavujú kvantifikovateľné medzníky, za ich stanovenie potom nesie zodpovednosť vrcholový manažment. Strategické ciele možno vyjadriť ako vo finančných, tak aj nefinančných ukazovateľoch.⁴³

Všetky vyššie uvedené ciele by mali mať určité charakteristické znaky podľa pravidla SMART, čo znamená, že by mali byť „múdro stanovené“ (vid'. obr. 1).⁴⁴

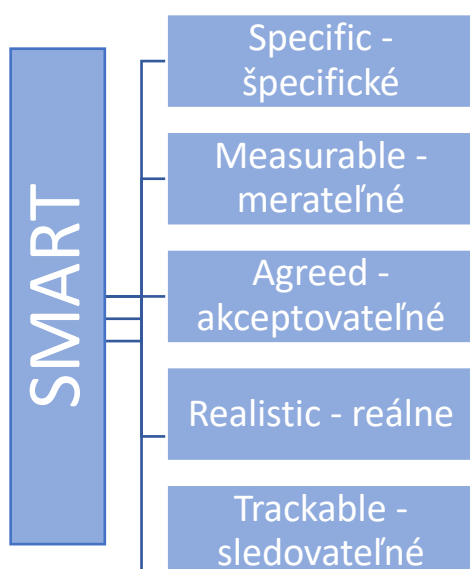
⁴¹ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 38. ISBN 80-247-0447-1.

⁴² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 67. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴³ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. s. 42. ISBN 80-7179-577-1.

⁴⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 71. ISBN 978-80-247-4670-8.

Obr. 1 Ciele spoločnosti z hľadiska pravidla SMART



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 71. ISBN 978-80-247-4670-8.

Ak si podnik stanoví ciele, je potrebné ešte určiť spôsob ich naplnenia, teda ako vymedzené ciele dosiahnuť. Na účely splnenia týchto primárnych cieľov sa volí strategický smer, ktorý vo všeobecnosti platí pre celý podnik.

1.3.3 Situačná analýza

Stanovenie podnikových cieľov a vhodný výber stratégií vedúcich k dosiahnutiu cieľov, ako aj misie aj vízie, by malo byť podložené riadnym vypracovaním situačnej analýzy. Podstata situačnej analýzy spočíva v identifikovaní, ohodnotení a analýze všetkých relevantných faktorov, ktoré by mohli mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégií podniku.⁴⁵

Situačná analýza je nástroj, ktorý analytickým zhodnotením minulosti, súčasnosti a odhadu pravdepodobného budúceho vývoja môže pomôcť pri formulovaní budúcej pozície spoločnosti na trhu. Autorka uvádza, že analýza skúma vplyv vonkajších faktorov na podnik, ale aj jeho vnútornú situáciu vzhľadom na trh a konkurenciu.⁴⁶

Situačná analýza predstavuje všeobecnú metódu skúmania jednotlivých zložiek a vlastností vonkajšieho prostredia (makroprostredie a mikroprostredie), v ktorom firma

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 71. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴⁶ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 40. ISBN 80-247-0447-1.

podniká, prípadne ktoré na ňu nejakým spôsobom pôsobia, ovplyvňuje jej činnosť, a skúmanie vnútorného prostredia firmy (kvalita manažmentu a zamestnancov, stratégie firmy, finančná situácia, vybavenosť, história, umiestnenie, organizačná kultúra, image a pod.), jej schopnosti výroby tvoriť, vyvíjať a inovovať, produkovať ich, predávať, financovať programy. Zmyslom realizovania situačnej analýzy je nájsť správny pomer medzi príležitosťami, ktoré prichádzajú do úvahy vo vonkajšom prostredí podniku, a medzi jeho schopnosťami a zdrojmi.⁴⁷

Analýza prostredia

Marketingová situačná analýza začína obvykle analýzou podnikového prostredia. Podnik, ako živý ekonomický organizmus, je obklopený určitým prostredím, ktoré naň pôsobí a ovplyvňuje jeho reakcie. Prostredie sa člení na vonkajšie a vnútorné, pričom berú do úvahy previazanosť jednotlivých zložiek marketingového prostredia.⁴⁸

Na súčasný aj budúci vývoj podniku pôsobia ako záporné, tak kladné vplyvy, ktoré možno označiť ako faktory prostredia. Z dôvodu veľkej dynamickosti predstavuje marketingové prostredie nekonečnú reťaz hrozieb i príležitostí. Ak sa nepodarí riadne zmapovať vplyv prostredia, môže sa stať, že podnik nebude mať dostatok času na zmeny reagovať. Tým sa zvýši riziko neúspechu a zníži sa nádej jeho prosperity.⁴⁹

Vonkajšie prostredie

Vonkajšie prostredie sa člení na mikroprostredie a makroprostredie. Mikroprostredie sa skladá zo síl v blízkosti podniku, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť slúžiť svojim zákazníkom. Medzi tieto sily sa zaraďuje verejnosť, zákaznícke trhy, konkurencia, dodávatelia a odberatelia. Makroprostredie obsahuje širšie spoločenské sily, ktoré ovplyvňujú mikroprostredie všetkých aktívnych účastníkov na trhu.⁵⁰ Obe prostredia si ďalej rozoberieme na jednotlivé faktory, ktoré obsahujú.

Makroprostredie podniku je tvorené širším okolím podniku. Faktory makroprostredia majú vplyv na všetky subjekty, ktoré v danom období a v danom ekonomickom systéme pôsobia. Dá sa povedať, že do istej miery podnikom určujú, čo a ako môžu a nemôžu

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 71-72. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴⁸ KOTLER, Philip – ARMSTONG, Gary. *Principles of Marketing*. Harlow, England: Pearson Education, 2017. 112 s. ISBN 978-0-373-78699-3.

⁴⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 71-81. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁵⁰ Tamtiež, s. 71-86.

prevádzkovať. V zásade ovplyvňujú správanie podniku a tým aj jeho výrobné a obchodné úspechy. Toto prostredie zahŕňa mnoho faktorov ako sú politické, ekonomické, sociálne – kultúrne, prírodné, ekologické, geografické, technologické, inovačné, legislatívne, demografické a iné faktory.⁵¹

Faktory nie sú chápané všetkými rovnako, pretože ich každý podnik vníma na základe vlastných podmienok a okolností. Analýza makroprostredia má za cieľ vybrať iba tie faktory, ktoré sú pre podnik dôležité. Tieto faktory by mal podnik sledovať, dokonale analyzovať a snažiť sa ich klady využiť vo svoj prospech z hľadiska rozvoja. Pri analýze faktorov je potrebné čo najlepšie identifikovať ich budúci vývoj a prípadný dopad na podnik. Informácie získané z analýzy makroprostredia sa využívajú na tvorbu scenárov vývoja okolia podniku. Jednotlivé scenáre potom simulujú varianty vývoja vonkajšieho prostredia a popisujú jeho prípadný vplyv na stratégiu.⁵²

Ako nástroj na zhodnotenie vývoja vonkajšieho prostredia sa využíva analýza PEST, ktorá skúma politicko – legislatívne, ekonomické, sociálne – kultúrne a technologické faktory. Táto analýza má aj rozšírenú podobu, ktorá sa nazýva PESTLE. Tá zahŕňa okrem vyššie spomenutých vplyvov aj ekologické faktory.⁵³

Mikroprostredie predstavuje bezprostredné okolie podniku, pričom sám podnik je jeho základným prvkom. Zahŕňa vplyvy, okolnosti a situácie, ktoré podnik svojimi aktivitami môže značne ovplyvniť, a naopak vplyvy môžu ovplyvniť schopnosť podniku slúžiť svojim zákazníkom. Dá sa povedať, že je podnik na nich do určitej miery závislý. Marketingové mikroprostredie sa člení na vertikálne a horizontálne. Do vertikálneho marketingového mikroprostredia sa zaraďujú dodávatelia, spoločnosť, distribútori a zákazníci. Do horizontálneho prostredia sa potom zaraďuje konkurencia, podnik a verejnosť.⁵⁴

Na zhodnotenie mikroprostredia sa často využíva Porterova analýza piatich síl, teda analýza odvetvia a jeho rizík. Analýza je tvorená základnými faktormi, ktoré ovplyvňujú ziskovosť odvetvia a zároveň pôsobia na podnik. Hrozby predstavujú silná konkurencia obmedzujúca podnik pri zvyšovaní cien a dosahovaní vyššieho zisku, ďalej tiež zmluvná sila kupujúcich, ktorá tlačí cenu dole, veľká kúpna sila dodávateľov, ktorí môžu zvýšiť ceny,

⁵¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 71-81. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁵² BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. s. 52. ISBN 80-7179-577-1.

⁵³ WHALLEY, Andrew. *Strategic Marketing* [online]. Scademia.edu, 2010. [cit. 2023-12-13]. Dostupné na: https://www.academia.edu/28954683/Andrew_Whalley_Strategic_Marketing.

⁵⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 71-78. ISBN 978-80-247-4670-8.

pričom podnik musí toto zvýšenie akceptovať a zaplatiť alebo pristúpiť na nižšiu kvalitu, a nakoniec existencia a príchod substitučných výrobkov a vstup nových konkurentov do odvetvia.⁵⁵

Vonkajšie prostredie

Vnútorne prostredie je tvorené zdrojmi podniku a schopnosťami, ako tieto disponibilné zdroje využívať. Z toho vyplýva, že vnútorné prostredie je vzťahnuté na faktory, ktoré podnik môže priamo riadiť a ktoré môžu manažéri priamo ovplyvniť. Samotná analýza tohto prostredia smeruje k strategickej spôsobilosti, teda schopnosti podniku, ktorú musí mať, aby bol schopný reagovať na kroky a príležitosti, ktoré vznikli v jeho meniacom sa okolí.⁵⁶

Vnútorne prostredie podniku sa bude líšiť podľa oboru činností podniku, veľkosti podniku a mnohých ďalších hľadísk. Medzi sledovanými vnútornými faktormi môžu byť:⁵⁷

- analýza podniku,
- analýza komunikácie,
- analýza marketingu,
- analýza organizačnej štruktúry,
- analýza použitej technológie a informačného systému,
- analýza finančnej situácie.

Analýza vnútorného prostredia má za cieľ porozumieť schopnostiam podniku produkty vyrábať a predávať, poskytovať služby a posúdiť zdroje podniku.⁵⁸ Na základe tejto analýzy sú potom identifikované silné a slabé stránky podniku.

SWOT analýza

Mikroprostredie a makroprostredie sa navzájom dopĺňajú a prelínajú. Za súhrnnú analýzu marketingového prostredia ako celku je možné označiť SWOT analýzu. Tá patrí k najviac používaným a najznámejším analýzám prostredia a zároveň je základom každého

⁵⁵ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 45 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁵⁶ Tamtiež, s. 45-46.

⁵⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 46 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁵⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 88. ISBN 978-80-247-4670-8.

marketingového plánu.⁵⁹ SWOT analýza sa definuje ako celkové zhodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti, ich príležitostí a ohrození. Je nástrojom na monitorovanie vonkajšieho a vnútorného marketingového prostredia. Jej názov je odvodený od počiatočných písmen anglických názvov, ktoré znázorňuje obr. 2.⁶⁰

Obr. 2 SWOT analýza

S - strenghts - silné stránky

- Stránky predstavujú pozitívne interné faktory prispievajúce k prosperite podniku ak jeho silnej pozícii na trhu
- Dajú sa využiť ako základ pre stanovenie konkurenčnej výhody.
- Podnik najviac ocenia také silné stránky, ktoré je ťažké skopirovať, teda budú dlho prinášať podniku zisk.

W - weaknesses - slabé stránky

- Znamenajú určité nedostatky alebo limity, ktoré bránia efektívnemu výkonu podniku.

O - opportunities - príležitosti

- S ich realizáciou rastú vyhliadky na zlepšenie využitia zdrojov a účinnosť plnenia cieľov podniku.
- Ide o veľmi priaznivú situáciu v podnikovom prostredí, pretože vzhľadom na konkurenciu podnik zvýhodňuje.
- Na využitie príležitosti je potrebné najskôr príležitosť identifikovať.
- Podnik ich nachádza predovšetkým u zákazníkov s neuspokojenými potrebami.

T - threats - hrozby

- Výrazne nepriaznivá situáciu v podnikovom okolí, ktoré značia prekážky pre činnosť podniku.
- Tieto prekážky môžu vývoj veľmi negatívne ovplyvniť.
- Vystavujú podnik nebezpečenstvu neúspechu alebo aj hrozbe úpadku.
- Preto je veľmi dôležité, aby na ne podnik reagoval a odstránil ich alebo minimalizoval.

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: stratégie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 88. ISBN 978-80-247-4670-8.

1.3.4 Marketingové ciele

Ďalší krok plánovacieho procesu priamo nadväzuje na situačnú analýzu a je ním stanovenie marketingových cieľov. Marketingové ciele patria k najdôležitejším krokom v procese plánovania. Sú úzko zviazané s podnikovými cieľmi podniku, ktoré stvárajú úlohy podniku ako celku. Podnikové ciele možno teda označiť ako primárne a sú východiskom pre určenie cieľov marketingových, ktoré je možné označiť ako druhotné. Konkrétne

⁵⁹ KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. [online]. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-271-0954-8.

⁶⁰ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 90. ISBN 978-0-13-211029-2.

marketingové ciele by mali byť kompatibilné s informáciami získanými zo situačnej analýzy a zároveň by mali brať do úvahy súčasnú situáciu podniku.⁶¹

Marketingové ciele je možné definovať ako súbor cieľov, ktoré vyjadrujú konkrétne úlohy, ktorých dosiahnutie je stanovené pre presne vymedzené časové obdobie. Inými slovami vyjadrujú to, čo chce podnik dosiahnuť v určitom časovom horizonte. Tieto ciele sa týkajú produktov a trhu, pričom medzi nimi hľadajú istú rovnováhu, teda aké produkty na akých trhoch predávať. Všetky marketingové ciele by mali byť definovateľné a kvantifikovateľné tak, aby predstavovali dosiahnuteľný cieľ. Zároveň by mali spĺňať už skôr spomínané pravidlo SMART.⁶²

1.3.5 Marketingové stratégie

Z predchádzajúcej kapitoly vyplýva, že marketingový cieľ určuje, čo chce podnik dosiahnuť. Ako ďalší krok v procese plánovania je určenie marketingovej stratégie. Marketingové stratégie predstavujú prostriedky, vďaka ktorým podnik dosiahne svoje marketingové ciele.⁶³ Určujú základné smery postupu, ktoré vedú k splneniu cieľových úloh.⁶⁴ Rovnako prezentujú prostriedky a metódy, s pomocou ktorých sa dosiahnu stanovené ciele.

Je vidieť, že sa všetky vyššie uvedené definície zhodujú a vymedzujú marketingové stratégie ako spôsoby, akými možno naplniť stanovené marketingové ciele. Preto je jasné, že aj pri spracovaní marketingových stratégií sa vychádza zo skôr spracovaných analýz. Tieto stratégie udávajú, akým spôsobom konkurovať so službami alebo výrobkami podniku na cieľových trhoch. Udávajú, do akých produktov a trhov vložiť podnikové zdroje a úsilie na konkurovanie s ostatnými rivalmi na trhu. Pri voľbe stratégií je potrebné zohľadňovať podmienky, schopnosti a disponibilné zdroje podniku. Pre tvorbu marketingovej stratégie je nevyhnutné, aby podnik najprv vybral cieľový trh. Výber trhu závisí od charakteru odvetvia, rozdielnosti potrieb zákazníkov, konkurenčnej výhode podniku a ďalších. Proces výberu

⁶¹ HÁLEK, Vítězslav. *Marketing, reklama, cena obvyklá*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2018. s. 28. ISBN 978-80-270-3926-5.

⁶² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 90. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁶³ MCDONALD, Malcolm – WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2016. s. 512. ISBN 978-1-119-21713-8.

⁶⁴ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 45. ISBN 80-247-0447-1.

cieľového trhu je zložený z troch krokov, ktorými sú segmentácia, zacielenie a umiestnenie produktu.⁶⁵

Segmentácia trhu

Segmentáciu trhu možno definovať ako rozdelenie celkového trhu na podskupiny alebo segmenty, kde každý segment môže predstavovať samotný cieľový trh. Segmenty predstavujú skupiny spotrebiteľov, zdieľajúce spoločné vlastnosti a hodnoty, z čoho vyplýva, že sa líšia svojimi charakteristikami, potrebami a nákupným správaním. Proces segmentácie zahŕňa päť rôznych krokov, ktorými sú:⁶⁶

- nájsť spôsob, ako zoskupiť spotrebiteľa podľa ich potrieb,
- nájsť spôsob, ako zoskupiť marketingové aktivity týkajúce sa ponúkaných produktov,
- rozvíjanie trhovej produktovej siete pre prepojenie segmentov trhu s produktmi alebo činnosťami podniku,
- výber cieľových segmentov, na ktoré podnik cieľi svoje marketingové aktivity,
- realizácia marketingových aktivít na dosiahnutie cieľových segmentov.

Myšlienkou segmentácie je vytvoriť produkt alebo službu a celý marketingový mix šitý na mieru určitým segmentom. Okrem trhu, kde sa podnik nachádza, umožňuje segmentácia podniku skúmať aj trhy, na ktoré by sa mohol zamerať v budúcnosti. Použitie segmentácie je možné ako na spotrebnom, tak aj na medzipodnikovom trhu. Medzi klasické spôsoby segmentácie trhu patrí geografická, demografická, psychologická a behaviorálna segmentácia. Existujú aj novšie metódy segmentácie, a to segmentácia podľa ziskovosti, podľa hodnôt zákazníkov a podľa lojality zákazníkov.⁶⁷

Targeting

Výber trhových segmentov alebo targeting je krok nasledujúci po segmentácii. Targeting je označovaný ako proces, počas ktorého sa hodnotí atraktivita potenciálnych trhových segmentov a kedy sa rozhoduje, do ktorých segmentov podnik bude investovať

⁶⁵ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 101. ISBN 978-0-13-210292.

⁶⁶ BELCH, George E. – BELCH, Michael A. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: McGraw-Hill Education, 2011. s. 58. ISBN 978-0073404868.

⁶⁷ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. s. 103. ISBN 978-0-13-210292.

svoje zdroje za účelom získania nových zákazníkov. Vybraný segment sa pre podnik stane cieľovým trhom.⁶⁸

Najviac zaujímavými segmentami sú pre podnik tie, ktoré majú správnu veľkosť a tempo rastu. Podnik by mal pri hodnotení trhových segmentov zohľadňovať dva faktory, a to atraktivitu trhu a svoje možnosti. Pri hodnotení atraktivity trhu by mal podnik brať ohľad na pozíciu odberateľov a potenciálnu konkurenciu. Mal by tiež zväžiť svoje ciele a prostriedky, pretože niektoré atraktívne segmenty nezodpovedajú dlhodobým cieľom podniku. Výsledný zvolený segment by mal byť taký, ktorému podnik môže trvalo poskytovať najväčšiu hodnotu.⁶⁹

Positioning

Ďalším dôležitým krokom po segmentácii a targetingu je positioning. Ten predstavuje nástroj na stanovenie vnímania výrobku a služby v mysliach cieľových trhových segmentov vo vzťahu ku konkurencii.⁷⁰ Inými slovami ide o zakotvenie určitého výrobku, služby či značky v mysliach verejnosti tak, aby sa významne odlišil od konkurencie. Svojím spôsobom sa jedná o manipuláciu vedomého aj podprahového vnímania zákazníka.⁷¹

Dobre zvládnutý positioning je do istej miery vodítkom pre marketingovú stratégiu. Dá sa povedať, že dobrý positioning sa týka súčasnosti aj budúcnosti a ukazuje, čím značka je, a čím by mohla byť. Za výsledok positioningu sa dá považovať formulácia pádneho dôvodu, prečo by mal cieľový trh kupovať produkt podniku.⁷²

1.3.6 Marketingový mix

V momente, keď podnik zvolí celkovú marketingovú stratégiu, môže prejsť k plánovaniu jednotlivých zložiek marketingového mixu. Marketingový mix predstavuje súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré firma používa na úpravu ponuky podľa cieľových trhov.⁷³

⁶⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 94. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁶⁹ ŽÁČEK, Vladimír. *Průmyslový marketing*. Praha: České vysoké učení technické, 2010. s. 42. ISBN 978-80-01-04492-6.

⁷⁰ WHALLEY, Andrew. *Strategic Marketing* [online]. Scademia.edu, 2010. [cit. 2023-12-13]. Dostupné na: https://www.academia.edu/28954683/Andrew_Whalley_Strategic_Marketing.

⁷¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 96. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁷² BELCH, George E. – BELCH, Michael A. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: McGraw-Hill Education, 2011. s. 61. ISBN 978-0073404868.

⁷³ KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. s. 122. ISBN 978-80-247-1545-2.

Iná definícia opisuje marketingový mix ako súbor kontrolovateľných marketingových premenných, pripravených na to, aby výrobný program firmy bol čo najbližšie potrebám a práním cieľového trhu. Jednotlivé premenné môžu vytvárať čiastkové mixy.⁷⁴ Pri zostavovaní mixu je veľmi dôležité rešpektovať vzájomné väzby jednotlivých prvkov. Na dosiahnutie úspechu na trhu musí podnik hľadať správny pomer medzi týmito prvkami. Z toho vyplýva, že jedna vynikajúca zložka marketingového mixu nemôže zaistiť úspech, pokiaľ nie je venovaná dostatočná pozornosť aj zvyšným zložkám. Marketingový mix sa niekedy tiež označuje ako „štyri P“, čo vyjadruje prvé písmená štyroch prvkov (viď obr. 3).⁷⁵

Obr. 3 Marketingový mix

Product - produkt

- Označovaný ako čokoľvek, čo môže byť ponúknuté na trhu na upútanie pozornosti, na kúpu alebo spotrebu, čo môže uspokojiť túžby, prania alebo potreby.
- Patria sem fyzické predmety, služby, osoby, miesta, organizácie a myšlienky.

Price - cena

- Peňažná čiastka účtovaná za výrobok alebo službu, prípadne súhrn všetkých hodnôt, ktoré zákazníci vymenia za úžitok z vlastníctva alebo používania výrobku alebo služby.

Place - distribúcia

- Tvorba vzťahu so zákazníkom, pričom distribúcia hodnoty je povýšená na tvorbu hodnoty.
- Distribúcia má za cieľ nájsť najvhodnejšie cesty, ako produkt spotrebiteľom doručiť.
- Je potrebné, aby podnik kládol dôraz na neustály vývoj a zlepšovanie vzťahu so zákazníkom, pretože zákazník predstavuje pre podnik finančný zdroj.

Promotion - komunikácia

- Prostriedok, ktorým sa firmy snažia informovať, presvedčať a upozorňovať spotrebiteľov – priamo či nepriamo – o výrobkoch a ich značkách.
- Je prostriedkom, s ktorého pomocou môže spoločnosť vyvolať dialóg a nadviazať so spotrebiteľmi vzťah.

Zdroj: FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. s. 67. ISBN 978-80-266-0006-0.

1.3.7 Akčný plán

Akčné plány, alebo aj programy činností sa dajú označiť ako konkrétne dokumenty, ktoré vychádzajú zo zvolených marketingových stratégií, a ktoré určujú každému zamestnancovi, oddeleniu ale aj členom manažmentu zodpovednosť a časový horizont na

⁷⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 94. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁷⁵ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. s. 67. ISBN 978-80-266-0006-0.

vykonanie danej úlohy. Inými slovami, akčné plány odpovedajú na otázky: Čo sa bude robiť? Kedy sa to bude robiť? Kto za to je zodpovedný? Koľko to bude stáť?⁷⁶

Akčný plán by mal obsahovať:

- súčasnú pozíciu,
- ciele – čo sa chce urobiť, smer,
- činnosti – čo sa potrebuje urobiť na dosiahnutie cieľa,
- zodpovednú osobu – kto to vykoná,
- dátum začiatku akcie,
- dátum skončenia akcie,
- rozpočtované náklady.⁷⁷

1.3.8 Rozpočty

Neodmysliteľnou súčasťou marketingového plánu je aj rozpočet. Pomocou tohto nástroja sa stanovujú očakávané podnikové a marketingové náklady spoločne s tržbami, ktoré podnik očakáva počas plánovaného obdobia. Pri návrhu rozpočtu je potrebné zahrnúť všetky predpokladané náklady, ktoré sa budú týkať jednotlivých činností. Je potrebný optimálny odhad výšky týchto nákladov, ktoré sa nesmú nadhodnotiť ani podhodnotiť. Pomocou hodnoty nákladov a pravdepodobných príjmov, ktoré podnik očakáva, je možné vyjadriť očakávaný zisk.⁷⁸

Pri práci s rozpočtom marketingového plánu je nutné nájsť súlad s celkovým rozpočtom podniku, ktorý predstavuje isté obmedzenie. O prijatí či zamietnutí návrhu rozpočtu rozhoduje vrcholový manažment podniku. Pokiaľ ho schváli, stáva sa finančným základom marketingového plánu.⁷⁹

1.3.9 Implementácia a kontrola

Implementáciou či realizáciou môžeme označiť proces, počas ktorého dochádza k premene marketingových stratégií na marketingové akcie, ktoré smerujú k dosiahnutiu marketingových cieľov. Samotná implementácia poníma kontinuálne vykonávané aktivity,

⁷⁶ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 51. ISBN 80-247-0447-1.

⁷⁷ WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. s. 23. ISBN 80-7169-542-4.

⁷⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁷⁹ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 51. ISBN 80-247-0447-1.

ktoré vedú k uskutočneniu marketingového plánu. Autori uvádzajú, že pokým sa marketingové plánovanie vo vzťahu k marketingovým aktivitám zaoberá otázkami čo a prečo, implementácia odpovedá na otázky kto, kde, kedy a ako. Zároveň autori upozorňujú aj na to, že vysoká úroveň kvality naplánovanej stratégie neznamená nič, pokiaľ podnik nedokáže marketingovú stratégiu riadne implementovať. Úspech implementácie závisí od mnohých faktorov, ktorými sú využitie ľudských zdrojov, podniková kultúra, organizačná štruktúra, rozhodovací systém alebo motivácia pracovníkov.⁸⁰

Po realizácii nasleduje posledná časť plánu, ktorou je kontrola. Ako kontrola sa označuje proces vyhodnocovania výsledkov dosiahnutých pri realizácii plánu. Tento proces umožňuje vrcholovému manažmentu sledovať výsledky jednotlivých období a identifikovať problémy, ktoré vedú k nenaplneniu stanovených cieľov. Vďaka kontrole sú možné prípadné úpravy marketingových stratégií, čo v dôsledku zaistí správne naplnenie plánovaných cieľov.⁸¹

⁸⁰ KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. s. 210. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁸¹ ŽÁČEK, Vladimír. *Průmyslový marketing*. Praha: České vysoké učení technické, 2010. s. 53. ISBN 978-80-01-04492-6.

2 Cieľ práce

V dnešnej dobe mnoho spoločností zabúda na potrebu marketingového plánu. Pre niektoré z nich môže byť marketingový plán finančne a časovo náročný, čo vo výsledkoch znamená, že ho vôbec nezostavujú. Máme však za to, že marketingový plán patrí k základným dokumentom, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné riadenie celého podniku. Pomocou tohto dokumentu spoločnosť dokáže analyzovať prostredie, v ktorom sa nachádza a nájsť prípadné medzery vo svojej marketingovej činnosti.

Marketingový plán je predmetom aj predkladanej diplomovej práce. Jej hlavným cieľom je v kontexte analýzy vybraného podniku navrhnúť jeho marketingový plán. Vybraným podnikom je spoločnosť Pletiva s.r.o. Okrem hlavného cieľa práce sme identifikovali aj parciálne ciele, ktoré nám poskytnú jasný rámec pre našu prácu a pomôžu nám v štruktúrovaní a realizácii analýzy vybranej spoločnosti:

- Identifikovať a analyzovať vybraný podnik z hľadiska jeho marketingových aktivít.
- Zhodnotiť a porovnať súčasné marketingové stratégie vybraného podniku so stratégiami jeho hlavných konkurentov.
- Analyzovať trhové trendy a spotrebiteľské preferencie relevantné pre odvetvie, v ktorom pôsobí vybraný podnik.
- Preskúmať a vyhodnotiť efektívnosť súčasných marketingových kanálov používaných vybraným podnikom.
- Identifikovať príležitosti a hrozby v externom prostredí, ktoré môžu ovplyvniť úspech marketingových iniciatív vybraného podniku.
- Analyzovať a porovnať segmentáciu a cielenie trhu vybraného podniku s cieľovými segmentmi a konkurenčnými stratégiami.
- Posúdiť účinnosť súčasných marketingových kampaní a aktivít vybraného podniku.
- Identifikovať a navrhnúť optimalizácie v marketingových procesoch a postupoch vybraného podniku na základe analýzy výsledkov.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V kontexte diplomovej práce je pochopenie a efektívne využitie metód a metodiky práce nesmierne dôležité. Zabezpečuje to nielen dôkladný a systematický prístup k práci, ale aj spoľahlivé výsledky a ich interpretáciu. V tejto časti predstavujeme objekt skúmania, pracovné postupy a spôsob získania údajov a ich zdroje.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania diplomovej práce je firma Pletiva s.r.o., ktorá vyrába ohradové a oborové pletivá od roku 2000. Spoločnosť od svojho vzniku prešla mnohými zmenami, dokonca niekoľkokrát sa z dôvodu rozširovania sťahovali do väčších priestorov. V súčasnosti spoločnosť sídli v meste Hlohovec. V roku 2013 prevzala spoločnosť pod seba výrobu pletív z bývalého výrobného družstva Lubonas v.d. aj so zamestnancami. Vďaka tomuto kroku sa spoločnosť stala najstarším výrobcom pletív na slovenskom trhu. Pletivá sa tak v spoločnosti vyrábajú už približne 40 rokov.

Obr. 4 Výrobný závod spoločnosti Pletiva s.r.o.

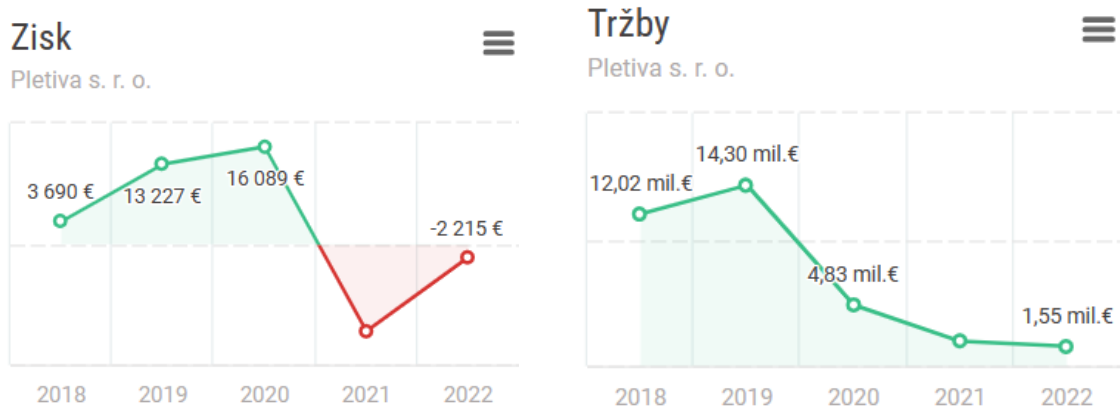


Zdroj: <https://www.pletiva.sk/o-nas/>, 2024

Spojenie spoločností bolo pre spoločnosť Pletiva s.r.o. veľkou výzvou. Vďaka tomuto spojeniu začala mať spoločnosť nový pohľad na výrobu plotov a chcú svojim zákazníkom ponúkať len to, o čom je aj vedenie spoločnosti presvedčené, že je dobré. Pritom si dali za cieľ nepretekáť sa s cenou na úkor kvality.

Spoločnosť Pletiva s.r.o. dosahovala do roku 2019 veľmi dobré hospodárske výsledky. Avšak od roku 2020 začal zisk spoločnosti klesať, tržby sa začali znižovať. Prehľad zisku s tržieb spoločnosti prezentujeme na obrázku 2 nižšie.

Obr. 5 Prehľad zisku a tržieb spoločnosti Pletiva s.r.o.



Zdroj: <https://finstat.sk/46094326>, 2024

V súčasnosti spoločnosť prevádzkuje 4 kamenné predajne v mestách Hlohovec, Trnava, Prievidza a Poprad. Okrem toho prevádzkuje spoločnosť webovú stránku www.pletiva.sk, na ktorej nájde zákazník e-shop.

Obr. 6 Kamenná predajňa v meste Hlohovec



Zdroj: <https://www.pletiva.sk/o-nas/>, 2024

Spoločnosť Pletiva s.r.o. majú bohatú ponuku sortimentu v najvyššej kvalite.

V ponuke môžeme nájsť:

- pletivá v rolkách,
- plotové zvarané panely, plotové dielce,
- gabiónové ploty/sypané ploty,
- plotové stĺpy a vzpery,
- brány a bránky,
- mobilné oplotenie, podhrabové dosky,
- príslušenstvo k plotom,
- moderné ploty.

Okrem vyššie spomínaného sortimentu, ktoré si môžu záujemcovia zakúpiť buď v kamenných predajniach alebo online na e-shope spoločnosti, poskytuje spoločnosť aj:

- online poradenstvo – špecialisti vždy ochotne poradia, a to buď telefonicky alebo mailom,
- realizáciu na kľúč - všetky druhy oplotenia pre pozemok montuje spoločnosť na kľúč, na mieru a vždy podľa predstáv zákazníkov.

3.2 Pracovné postupy

Pri príprave diplomovej práce sme postupovali sériou viacerých krokov. Začali sme analýzou odbornej literatúry, článkov a internetových zdrojov od domácich aj zahraničných autorov, ktorí sa zaoberali našou študovanou tematikou. Po zhromaždení týchto zdrojov sme ich následne syntetizovali a integrovali do nášho teoretického rámca.

Nasledujúc v tomto kontexte sme definovali výskumné ciele a postupy. Popísali sme metódy práce a spôsoby získavania dát, pričom sme podrobne vysvetlili, ako sme pristupovali k teoretickým informáciám a analyzovali ich.

Dôležitú časť práce tvorí analytická časť, v ktorej sme sa zamerali na analýzu marketingového plánovania vo vybranom podniku v kontexte situačnej analýzy. Tá pozostávala z PESTLE analýzy, Porterovej analýzy a SWOT analýzy. Na základe získaných informácií z predmetných analýz spracujeme v závere práce návrh marketingového plánu vo vybranom podniku.

3.3 Spôsob získania údajov a ich zdroje

V teoretickej časti diplomovej práce sme sa opierali o literatúru z knižných publikácií od domácich aj zahraničných autorov, ktorí sa zaoberajú tematikou marketingu a marketingového plánovania. Okrem týchto zdrojov sme využili informácie z internetových článkov. Pre analytickú časť práce sme využili interné dokumenty spoločnosti Pletiva s.r.o. a verejne dostupné informácie o spoločnosti z internetu.

Pre vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov diplomovej práce sme využili niekoľko metód, ako sú analýza, syntéza, dedukcia, indukcia, komparácia, deskripcia, interview a marketingové analýzy. Tieto metódy predstavujú základné nástroje vedeckého a analytického myslenia, ktoré sa často využívajú v rôznych oblastiach výskumu a analýzy, vrátane písomných prác. Každá z týchto metód má svoje charakteristické využitie a prínosy, a preto sa často kombinujú s cieľom dosiahnuť hlbšie a presnejšie pochopenie daného problému alebo témy.

Analýza je proces, ktorým dekomponujeme komplexný jav, problém alebo materiál na jeho jednotlivé časti alebo aspekty s cieľom získať hlbšie pochopenie jeho štruktúry, fungovania a vzťahov medzi nimi. Táto metóda je často využívaná na rozdelenie problému na menšie a jednoduchšie časti, čo nám umožňuje ľahšie ich študovať a porozumieť.⁸² Metódu analýzy sme aplikovali v teoretickej časti práce, kde sme podstúpili hodnotenie vybranej odbornej literatúry od domácich a zahraničných autorov, ako aj internetových zdrojov, s úmyslom vytvorenia logických teoretických poznatkov o skúmanej problematike. Následne sme túto analýzu použili aj v analytickej časti práce, konkrétne pri skúmaní spoločnosti Pletiva s.r.o. pri jej analýze marketingového plánovania. Pre získanie relevantných informácií sme aplikovali PESTLE analýzu, Porterovu analýzu a SWOT analýzu.

Syntéza je proces spojovania jednotlivých častí alebo informácií s cieľom vytvoriť nové pochopenie alebo riešenie. V kontexte diplomovej práce sa využila na zlúčenie všetkých analýz a informácií získaných počas výskumu do jednotného rámca alebo záveru.⁸³ V teoretickej časti práce umožňuje syntéza vytvorenie teoretického rámca, ktorý poskytuje štruktúru a orientáciu pre ďalší priebeh práce. Tento rámec slúži ako základ pre nasledujúce analytické časti práce. V analytickej časti práce sa syntéza využíva na premenu zhromaždených dát alebo informácií na súvislý a zmysluplný výstup. Pomáha identifikovať

⁸² OCHRANA, František. 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum, 2019. s. 40. ISBN 978-80-246-4204-8.

⁸³ Tamtiež, s. 42.

vzory, vyvodit' závery a interpretovat' výsledky štúdie, čo prispieva k lepšiemu pochopeniu skúmaného fenoménu.

Indukcia je proces, pri ktorom sa všeobecné závery alebo hypotézy odvádzajú na základe pozorovaní, skúseností alebo dát. Táto metóda sa často využíva na extrahovanie všeobecných pravidiel alebo trendov z konkrétnych prípadov alebo údajov.⁸⁴ V teoretickej časti môže indukcia pomôcť odhaliť nové vzory, tendencie alebo obecné pravidelnosti v existujúcich dátach alebo literatúre. To môže viesť k formulácii nových hypotéz alebo teoretických rámcov a generovaniu nových teoretických predpokladov alebo konceptov, ktoré následne môžu byť testované alebo overované v analytickej časti práce. Tento proces môže prispieť k rozvoju nových teórií alebo modelov. V analytickej časti práce sa indukcia využíva na identifikáciu vzorcov alebo vzťahov v zozbieraných dátach, čo pomáha identifikovať dôležité faktory alebo premenné ovplyvňujúce skúmaný jav. Okrem toho indukcia slúži na prezentovanie zistení z analýzy dát alebo informácií, čo umožňuje vyvodenie záverov alebo formulovanie odporúčaní na základe pozorovaní a analýzy zhromaždených údajov.

Dedukcia je proces, ktorým sa z všeobecných pravidiel, teórií alebo predpokladov odvádzajú konkrétne závery alebo dôsledky. Táto metóda sa často využíva na overovanie hypotéz alebo aplikáciu teoretických konceptov na konkrétne prípady.⁸⁵ V teoretickej časti práce sa dedukcia použila na spojenie s existujúcim výskumom a literatúrou. Taktiež sa využila na zovšeobecnenie zo všeobecných princípov alebo zákonov na konkrétne prípady alebo situácie. Tento prístup umožňuje odvodzovať závery o jednotlivých prípadoch na základe známych teoretických princípov. Prostredníctvom dedukcie v analytickej časti práce môžeme porozumieť významu teoretických modelov a ich aplikáciu v konkrétnych prípadoch. Dedukcia sa taktiež využíva na formulovanie teoretických záverov alebo zovšeobecnení z analýzy dát alebo informácií. Tento proces umožňuje odvodzovať závery o širšom význame alebo dôsledkoch skúmaného javu.

Metóda komparácie sa využíva na porovnávanie a kontrastovanie rôznych aspektov, javov, prípadov alebo entít s účelom identifikovať podobnosti, rozdiely, vzory alebo vzťahy medzi nimi.⁸⁶ V teoretickej časti práce sme použili komparáciu na porovnávanie rôznych teoretických konceptov, modelov alebo prístupov týkajúcich sa skúmanej témy. Tento

⁸⁴ OCHRANA, František. 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum, 2019. s. 44. ISBN 978-80-246-4204-8.

⁸⁵ Tamtiež, s. 44.

⁸⁶ Tamtiež, s. 45.

proces napomáha porozumieť rôznym perspektívam a prístupom k danému problému a je užitočný pri identifikácii vzorov a trendov v existujúcej literatúre. V analytickej časti sme metódu komparácie využili na porovnávanie zozbieraných údajov alebo informácií, či už o samotnej spoločnosti Pletiva s.r.o. alebo o dátach z realizovanej PESTLE analýzy, Porterovej analýzy a SWOT analýzy. Spomínaný postup prispieva k identifikácii podobnosti, rozdielov a vzorov medzi skúmanými entitami.

Metóda deskripcie sa používa na poskytnutie detailného a podrobného popisu určitého javu, objektu, udalosti alebo procesu. Je to systematické a objektívne popísanie skúmaného problému s cieľom poskytnúť čitateľovi kompletný obraz alebo porozumenie danej témy. Deskripcia môže zahŕňať opisy vzhľadu, vlastností, charakteristík, fungovania, vývoja alebo akýchkoľvek iných relevantných aspektov daného javu alebo objektu. Je to často prvý krok v analýze a pochopení danej problematiky pred ďalším hlbším skúmaním a interpretáciou.⁸⁷ Metóda deskripcie bola aplikovaná v celej práci.

Interview predstavuje proces, ktorý sa používa na získanie informácií prostredníctvom priameho kontaktu medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi – zväčša medzi tým, kto kladie otázky (výskumník) a tým, kto na ne odpovedá (respondent). Cieľom interview je získať požadované informácie, ktoré môžu zahŕňať postoj, názor, skúsenosti alebo iné relevantné údaje o danej téme.⁸⁸ Interview sme aplikovali v analytickej časti práce.

Ako posledné sme v analytickej časti práce aplikovali marketingové analýzy vo vybranej spoločnosti Pletiva s.r.o.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti Pletiva s.r.o. sme použili PESTLE analýzu (analýza politických, ekonomických, sociálnokultúrnych, technologických, legislatívnych a environmentálnych faktorov), SWOT analýzu (analýza silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb) a tiež Porterovu analýzu piatich síl. Následne sme analyzovali komunikačný mix, a to z hľadiska produktu, ktorý spoločnosť ponúka, ceny, za ktoré predáva svoje produkty, miesta a distribúcie a marketingovej komunikácie.

⁸⁷ OCHRANA, František. 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum, 2019. s. 46. ISBN 978-80-246-4204-8.

⁸⁸ ELEKTRONICKÁ UČEBNICA PEDAGOGICKÉHO VÝSKUMU. *Interview*. [online]. Elektronická učebnica pedagogického výskumu, 2024. [cit. 2024-04-13]. Dostupné na: <http://www.metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/interview.php?id=i14>

4 Výsledky práce a diskusia

Nasledujúca časť práce predkladá analýzu marketingového plánovania v spoločnosti Pletiva s.r.o. Konkrétne sa budeme venovať situačnej analýze v podniku v kontexte PESTLE analýzy, Porterovej analýzy a SWOT analýzy. Na základe získaných informácií a dát predstavujeme v závere kapitoly návrh marketingového plánu.

4.1 Situačná analýza vybraného podniku

Situačná analýza v podniku Pletiva s.r.o. spracováva analýzu súčasnej pozície a marketingových aktivít podniku. Pomocou situačnej analýzy, ktorej vymedzenie je obsiahnuté v teoretickej časti práce, analyzujeme prostredie podniku a faktory, ktoré naň pôsobia. Vybrali sme niekoľko nástrojov, popísaných už v teoretickej časti práce, ktoré sa pre túto analýzu využívajú najčastejšie a ktoré sa javia ako najvhodnejšie.

4.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza slúži na analýzu makroprostredia podniku, čo je oblasť, ktorú nie je možné pôsobením podniku ovplyvniť, avšak ona môže ovplyvňovať podnik ako taký. Podnik môže pomocou analýzy makroprostredia identifikovať potenciálne hrozby a vypracovať opatrenia na ich elimináciu, ako aj využiť príležitosti, ktoré dané prostredie ponúka. Pri PESTLE analýze sme preskúmali politické, ekonomické, sociokultúrne, technologické, legislatívne a environmentálne faktory.

Politické faktory

Politické faktory môžu mať značný vplyv na podnikové prostredie a podnikanie ako celok. V praxi sa môžeme stretnúť s mnohými spôsobmi, ako politické faktory môžu ovplyvňovať prostredie podniku. V prvom rade je to legislatívna regulácia. Zmeny v legislatíve a pravidlách stanovených štátom môžu priamo ovplyvniť spôsob, akým podnik funguje. To zahŕňa zákony týkajúce sa zamestnania, ochrany životného prostredia, daní, zdravotnej starostlivosti a mnohé ďalšie aspekty podnikania. Ďalej sú to politické rozhodnutia ako napr. zmeny v obchodných dohodách, zmeny v clách, alebo reformy v hospodárskej politike, ktoré môžu mať priamy vplyv na podniky. Tieto rozhodnutia môžu ovplyvniť ich schopnosť medzinárodnej expanzie, konkurencieschopnosť a ziskovosť. Spomenúť môžeme aj dotácie a stimuly. Štátna podpora vo forme dotácií, stimulov alebo

daňových úľav môže ovplyvniť konkurenciu a trhové podmienky. Podniky môžu byť podporované alebo diskriminované na základe politických preferencií a politiky štátu. Prostredie podnikov môže ovplyvňovať aj regulačné prostredie. Štátne orgány môžu dohliadať na dodržiavanie predpisov a pravidiel, čo môže mať významný vplyv na podniky. Prísnosť regulácie a dozoru môže ovplyvniť náklady na prevádzku, inovácie a schopnosť podniku reagovať na zmeny trhu. Ako posledné môžeme uviesť politickú stabilitu v krajine, ktorá môže prispieť k predvídateľnosti podnikateľského prostredia a dôverou investorov. Naopak, politické nepokoje, konflikty a nestabilita môžu vytvoriť neistotu a negatívne ovplyvniť podniky. Celkovo vzaté, politické faktory zohrávajú kľúčovú úlohu vo formovaní podnikateľského prostredia a môžu mať významný dopad na úspech alebo neúspech podnikov. Je preto dôležité, aby podniky sledovali politické udalosti a snažili sa adaptovať na zmeny prostredia v súlade s politickými trendmi a rozhodnutiami.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory zahrňujú makroekonomické podmienky, ako je inflácia, úrokové sadzby, miera nezamestnanosti, hospodársky rast a vývoj menových kurzov. Tieto faktory majú významný dopad na rozhodovanie organizácií v oblasti financií, investícií a cenovej politiky.

Vývoj hospodárskej situácie na Slovensku bol do marca roku 2020 relatívne stabilný, avšak v tomto období prišla pandémia, ktorá zasiahla celý svet. Podľa Štatistického úradu⁸⁹ sa v 2. štvrtroku 2023 hrubý domáci produkt (HDP) medziročne zvýšil o 1,5 %. Objem HDP v bežných cenách vzrástol o 11,3 % na úroveň 30,3 mld. eur. V medzikvartálnom porovnaní s prvým štvrtrokom 2023, korigovaný o sezónnu úpravu, HDP vzrástol o 0,4 %. Najväčší vplyv na HDP mal rast v priemysle, a to o 3 %.

Dôležitým ekonomickým faktorom je aj inflácia, ktorú ovplyvnili udalosti pandémie z roku 2020 a neskôr vzniknutý vojnový konflikt na Ukrajine. Tieto udalosti ovplyvnili vývoj inflácie, ktorá v roku 2023 dosiahla úroveň 10,5 %, pričom v roku 2022 dosiahla svoj vrchol na úrovni 12,8 %.⁹⁰ V súčasnosti je inflácia na úrovni 3,9%⁹¹

⁸⁹ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2023a. *Slovenská ekonomika rástla o 1,5 %, darilo sa jej najlepšie za posledných päť štvrtrokov*. [online]. 2023a [cit. 2024-03-17]. Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk/>.

⁹⁰ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2023b. *Potvrdenie o miere inflácie SR*. [online]. 2023b [cit. 2024-03-17]. Dostupné na: www.slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/858fc755-aac9-4d77-acbdc2866cf7ec3d/Potvrdenie_o_miere_inflacie_2023.pdf?MOD=AJPERES&CVID=oPYR1F4&CVID=oPYR1F4&CVID=oPYR1F4.

⁹¹ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2023c. *Inflácia v januári opäť klesala, jej hodnota 3,9 % bola najnižšia od leta 2021*. [online]. 2023c [cit. 2024-03-17]. Dostupné na:

S rastom inflácie sa spájalo zvýšenie cien. V roku 2023 sme najviac mohli pocítiť zvyšovanie cien potravín, kde sme zaznamenali priemerný medziročný nárast o 12,4 %. Rástli aj ceny za drogériu a hygienické potreby, ktoré zaznamenali nárast o 10,9 %. Zdražovanie sa dotklo aj vzdelávania, kde sa ceny zvýšili medziročne o 15 %. Rovnako došlo aj k nárastu cien za bývanie či energie, a to vo výške 5,8 %.⁹² V súvislosti so zvyšovaním cien došlo aj k nárastu cien pohonných hmôt, čo sa okamžite premietlo aj do cien tovarov. Zvyšovaniu cien sa nevyhli aj podniky pracujúce s priemyselným tovarom, nakoľko došlo k nárastu cien vstupných komodít.

Z hľadiska nezamestnanosti je dôležité uviesť, že v roku 2023 bol podiel disponibilných uchádzačov (PDU) o zamestnanie v produktívnom veku na obyvateľstve na úrovni 3,88 %. Podiel uchádzačov o zamestnanie (PU) v produktívnom veku na obyvateľstve v produktívnom veku bol na úrovni 4,67 %.⁹³ Nízka miera nezamestnanosti vplýva na podniky tým, že je veľký dopyt po zamestnancoch, avšak nízky záujem o prácu zo strany nezamestnaných, a to najmä v oblasti priemyslu. S týmto sa potýka aj naša sledovaná spoločnosť, nakoľko aj ona vníma ako problematický nedostatočný záujem o prácu predovšetkým zo strany mladých ľudí.

Sociokultúrne faktory

Sociokultúrne faktory zohľadňujú demografické trendy, sociálne normy, hodnoty, životný štýl a kultúrne preferencie. Tieto faktory môžu ovplyvniť preferencie spotrebiteľov, nákupné správanie a spôsoby komunikácie. Keď zhodnocujeme našu spoločnosť ako celok, je zrejmé, že nie je vnútorne homogénna. Je charakterizovaná svojou rôznorodosťou, rozmanitosťou a diferencovanosťou. Skladá sa z množstva sociálnych skupín, ktoré vznikajú

https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/7f6c85f2-9973-40fa-a206-77ae5e04f3a1!/ut/p/z1/tVLBcoIwFPwWDxxDngQI9oZOK1rtjHWskksn0CAUCQgp1H59o9NDD9XaQ3NJMtnd7GaDGd5gJnmbbnKSsl3eh8y93lBJ95w2PcBhjMCK-n98iEY3Vnj1YOfMMslqpSKQ7LqOEpanKUyQTxBmgF2VdaLVWCtRUNW8PBrSNULmeaeLGnpNYaDCgBNmQcMQtcBGIXDgC7ITw_1G-irMXHF6FXv_ml-ljODN80Hx2gozGfmDTGYA3Gzsw8YPV42BBcPjkC3BB19Qe6FkPfYrXbSY6vJLH19nh5R8jBoCnJwsXUurastf9nm6m1Iq8a7w5j_K0fdY9Xw03-oEXKVH6RJvrqLqDFlUmF1cmGBSjwKh1LMte-A6hByFfRkRTwvXIhG1qM23Wn_HVKmquTHAgK7rzCiTWzMuCwN-IqRlo2N_x-GqKDxyQHkyvyU2iw7kYybWfq_3Cesw-RE!/dz/d5/L2dBISvZ0FBIS9nQSEh/

⁹² TERAZ.SK. 2023. *Rast cien potravín v reťazcoch SAMO sa v júli 2023 opäť spomalil*. [online]. 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupné na: <https://www.teraz.sk/ekonomika/rast-cien-potravin-v-retazcoch-samo-sa/737256-clanok.html>.

⁹³ MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR. 2024. *Nezamestnanosť na konci roka mierne stúpla, počet mladých bez práce klesal*. [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/uvodna-stranka/informacie-media/aktuality/nezamestnanost-konci-roka-mierne-stupla-pocet-mladych-bez-prace-klesal.html>.

z rôznych dôvodov, ako sú etnické komunity, cirkvi, náboženské spoločenstvá, politické strany, záujmové skupiny voľného času a občianske aktivistické komunity.

Je zrejmé, že v minulosti sa kultúre v podmienkach Slovenskej republiky nevenovala dostatočná pozornosť. Tento jav pripisujeme nedostatočnému pochopeniu významu kultúry a jej vplyvu na všetky aspekty života. Podobné názory máme aj vo vzťahu k humanitným vedám, ako je napríklad história, ktoré sa dlhodobo podceňujú. Toto vedie k deformácii historického povedomia našej občianskej spoločnosti. Z týchto dôvodov považujeme za nevyhnutné zamerať sa na posilnenie postavenia kultúry vo vzdelávacej spoločnosti.

Technologické faktory

Technologické faktory zahŕňajú technologický pokrok, inovácie a vývoj, ktorý môže ovplyvniť spôsoby výroby, distribúcie a marketingu produktov a služieb. Technologické faktory tiež určujú konkurenčnú výhodu a schopnosť organizácií prispôbiť sa novým trendom. Technologické faktory ovplyvňujú podniky a organizácie prostredníctvom poskytovania kvalitnej a dostupnej technológie. Investovanie do technologického rozvoja sa stáva čoraz nevyhnutnejším pre existenciu každého podniku či organizácie. Zavádzanie inovácií a technický rozvoj predstavujú pre ne významnú príležitosť, avšak sú spojené aj s vyššou mierou rizika neúspechu. Nie je totiž vždy jasné, či výskum a vývoj povedie k úspechu, a či výsledky budú prijateľné pre spotrebiteľov a prinesú návratnosť investovaných prostriedkov.

Spoločnosť Pletiva s.r.o. v minulosti prešla obmenou technologicky zastaralých prístrojov za novšie, a to najmä z dôvodu inovatívnejšieho spracovania svojich výrobkov, lepšej automatizácie a úspory elektrickej energie z dôvodu energetickej úspornosti nových prístrojov.

Legislatívne faktory

Legislatívne faktory sa týkajú právnych predpisov a regulácií, ktoré ovplyvňujú podnikanie. Ide o legislatívu týkajúcu sa ochrany spotrebiteľov, zamestnaneckých práv, bezpečnosti a ďalšieho právneho prostredia, v ktorom organizácie pôsobia. Na Slovensku sa v praxi stretávame s častou zmenou legislatívy, ktorá môže značným spôsobom ovplyvniť fungovanie podniku, nakoľko pri svojich podnikateľských aktivitách nemusia podniky dostatočne zachytiť všetky zmeny.

Environmentálne faktory

Environmentálne faktory zahŕňajú environmentálne trendy a vplyvy, ako je ochrana životného prostredia, udržateľný rozvoj a zmeny klímy. Tieto faktory môžu ovplyvniť operácie organizácií a ich reputáciu. Dôležitými témami súčasnosti sú ochrana životného prostredia a udržateľnosť. Podniky sú čoraz viac motivované k implementácii environmentálnych opatrení a šetrnejších postupov, aby minimalizovali svoj ekologický odtlačok a získali priazeň zákazníkov. V tomto smere spoločnosť Pletiva s.r.o. zaviedla vo svojej výrobnjej prevádzke separovanie odpadu.

Pri environmentálnych faktoroch sa zohľadňujú aj energetické zdroje. Dostupnosť a náklady na energiu v súčasnosti pomerne výrazne ovplyvňujú náklady na prevádzku podniku. Rastúca úroveň energetickej efektívnosti a snaha o prechod na obnoviteľné zdroje energie môžu byť kľúčové pre konkurencieschopnosť podniku. Aj v tomto smere spoločnosť Pletiva s.r.o. už vyvinula kroky a snaží sa znížiť náklady na energiu. Prvým z krokov bola výmena zastaralých a energeticky náročných prístrojov za úspornejšie. Okrem toho v celom areáli vymenili osvetlenie za úspornejšie.

PESTLE analýza umožňuje organizáciám získať komplexné pochopenie externého prostredia, v ktorom pôsobia, a lepšie sa prispôbiť meniacim sa podmienkam a využiť príležitosti na rast a úspech.

4.1.2 Porterova analýza piatich síl

Porterova analýza piatich síl predstavuje rámcovú metodológiu vyvinutú Michaelom Porterom, ktorá sa používa na hodnotenie atraktívnosti a konkurenčného prostredia v odvetví, na identifikáciu potenciálneho rizika a príležitosti a na vypracovanie stratégie na zlepšenie ich konkurenčnej pozície. Tento model identifikuje a analyzuje päť síl, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku generovať zisky a konkurovať na trhu, a to hrozbu nových vstupov, hrozbu substitúcií, silu dodávateľov, silu odberateľov a konkurenciu medzi existujúcimi firmami.

Hrozba nových vstupov

Hrozba nových vstupov zodpovedá za mieru, do akej môžu noví konkurenti vstúpiť do daného odvetvia a konkurovať existujúcim firmám. Vyššia hrozba nových vstupov znamená väčšiu konkurenciu a potenciálne tlak na ceny a zisky. Pre spoločnosť Pletiva s.r.o.

by hrozba nových vstupov znamenala možnosť vstupu nových konkurentov do odvetvia výroby pletiva a plotov na slovenskom trhu. Niektoré faktory, ktoré by mohli zvýšiť túto hrozbu, zahŕňajú:

- Technologický pokrok – môže uľahčiť vstup novým konkurentom do odvetvia. Nové technológie a výrobné postupy môžu umožniť rýchlejší a efektívnejší vstup na trh.
- Zmeny v spotrebiteľských preferenciách – ak sa menia preferencie spotrebiteľov alebo sa objavujú nové trendy v oblasti oplotenia, môže to vytvoriť priestor pre nových hráčov, ktorí budú reagovať na tieto zmeny.
- Regulačné zmeny – ak sa menia regulačné podmienky alebo prídu nové normy týkajúce sa výroby pletiva a plotov, môže to ovplyvniť konkurenčný tlak v odvetví a vytvoriť podmienky pre vstup nových spoločností.

Máme však za to, že v súčasnosti je trh v tejto oblasti pomerne preplnený, existuje viacero spoločností, ktoré sa zaoberajú výrobou pletiva alebo plotov, popr. ich distribúciou. Nakoľko aj vstupný kapitál na založenie a rozbeh spoločnosti je v súčasnosti pomerne vysoký, nepredpokladáme, že by v súčasnosti existovala na trhu hrozba nových vstupov. K vzniku nových spoločností neprispievajú ani vysoké náklady na energiu.

Napriek tomu je dôležité, aby spoločnosť Pletiva s.r.o. sledovala tieto faktory a pripravila sa na možný vstup nových konkurentov. To môže zahŕňať zlepšenie vlastných procesov a technológií, investície do inovácií a marketingových aktivít, ako aj budovanie silného zákaznickeho základu a lojality. Týmto spôsobom môže spoločnosť Pletiva s.r.o. posilniť svoju pozíciu na trhu a minimalizovať vplyv hrozby nových vstupov.

Hrozba substitúcií

Hrozba substitúcií zohľadňuje možnosť, že spotrebiteľia môžu nahradiť produkt alebo službu inými alternatívami. Čím viac dostupných náhrad, tým väčšia je hrozba substitúcií a tým väčší tlak na ceny a zisky. Pre spoločnosť Pletiva s.r.o. by hrozba substitúcie znamenala možnosť, že zákazníci by mohli nahradiť produkty pletiva a plotov inými alternatívami na oplotenie alebo ochranu svojho majetku. Niektoré možné substitúty by mohli zahŕňať:

- Drevené ploty – zákazníci by mohli uprednostniť drevené ploty ako alternatívu k pletivám a plotom. Drevo môže byť atraktívne pre tých, ktorí preferujú prírodný vzhľad a pocit.

- Betónové steny – inou možnosťou substitúcie môžu byť betónové steny alebo ploty. Tieto môžu byť považované za robustnejšie a trvanlivejšie v porovnaní s pletivami a plotmi.
- Ozdobné rastliny – niektorí zákazníci môžu preferovať oplatenie pomocou ozdobných rastlín alebo živých plotov ako estetickú alternatívu k tradičným materiálom.

Pre spoločnosť Pletiva s.r.o. je dôležité monitorovať tieto potenciálne substitúty a prispôbiť svoje produkty a stratégie tak, aby si udržala konkurencieschopnosť a zákaznícku lojalitu. To môže zahŕňať investície do inovácií, zlepšovanie kvality a poskytovanie unikátnych vlastností produktov, ktoré nie sú jednoducho nahraditeľné alternatívami.

Sila dodávateľov

Sila dodávateľov sa týka moci dodávateľov v rámci daného odvetvia. Ak dodávatelia majú väčšiu silu, môžu zvyšovať ceny surovín alebo obmedzovať dostupnosť produktov, čím ovplyvňujú zisky podniku. Pre spoločnosť Pletiva s.r.o. by sila dodávateľov zahŕňala množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť zabezpečiť si potrebné suroviny a materiály na výrobu pletiva a plotov. Sila dodávateľov môže zahŕňať:

- Koncentráciu dodávateľov – ak existuje len niekoľko dodávateľov dôležitých surovín alebo materiálov pre výrobu pletiva a plotov, môže to zvýšiť ich silu. Koncentrovaný trh dodávateľov má väčší vplyv na ceny a podmienky dodávok.
- Jedinečné alebo špeciálne suroviny – ak sú niektoré suroviny alebo materiály potrebné pre výrobu pletiva a plotov jedinečné alebo špeciálne, môže to dodávateľom poskytnúť väčšiu silu pri vyjednávaní cien a podmienok.
- Dostupnosť alternatívnych zdrojov – ak sú k dispozícii alternatívne zdroje surovín alebo materiálov, môže to znížiť silu dodávateľov.
- Vzťahy a dohody s dodávateľmi – dlhodobé a stabilné vzťahy s dodávateľmi môžu pomôcť zabezpečiť lepšie ceny a prioritný prístup k surovinám a materiálom.

Spoločnosť Pletiva s.r.o. si zakladá na veľmi dobre vybudovaných vzťahoch so svojimi dodávateľmi, s ktorými má vyjednané lepšie ceny a podmienky. Má s nimi uzatvorené viacročné zmluvy. Na ich dodávanie materiálu sa vie vždy spoľahnúť. V prípade

potreby má v zálohe aj ďalších dodávateľov. Týmto spôsobom môže spoločnosť Pletiva s.r.o. minimalizovať riziko spojené so silou dodávateľov a zabezpečiť si stabilné dodávky potrebných zdrojov pre svoju výrobu.

Sila odberateľov

Sila odberateľov zodpovedá za moc odberateľov alebo zákazníkov v rámci odvetvia. Ak majú odberatelia väčšiu silu, môžu vyvíjať tlak na ceny, vyžadovať vyššiu kvalitu alebo lepšiu službu, čo môže ovplyvniť zisky podniku. Pre spoločnosť Pletiva s.r.o. zahŕňa sila odberateľov množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť úspešne predávať svoje produkty zákazníkom. Medzi tieto faktory môžeme zahrnúť:

- Počet a rozmanitosť zákazníkov – ak je veľký počet zákazníkov alebo sú zákazníci rozmanití, znižuje to silu jednotlivých zákazníkov. Spoločnosť by mala vyvíjať záujem o udržanie si rôznorodého portfólia zákazníkov a udržať si nezávislosť na jednotlivých zákazníkoch.
- Cenová citlivosť zákazníkov – ak sú zákazníci veľmi citliví na ceny alebo majú iné možnosti nákupu od rôznych dodávateľov, môže to zvýšiť ich silu. Preto by mala byť spoločnosť schopná reagovať na potreby zákazníkov a ponúkať konkurencieschopné ceny a hodnotu.
- Moc rozhodovania zákazníkov – ak majú zákazníci veľkú moc rozhodovania a majú možnosť ovplyvniť podmienky predaja, môže to zvýšiť ich silu. Spoločnosť by mala byť schopná poskytnúť vysokú kvalitu služieb a prispôbiť sa špecifickým požiadavkám zákazníkov.
- Moc zjednávaní zákazníkov – ak majú veľké zákaznícke subjekty veľkú moc pri vyjednávaní cien a podmienok, môže to znížiť ziskovosť spoločnosti. Je preto dôležité, aby spoločnosť mala vyvážený prístup k vyjednávaniu s veľkými zákazníkmi a zabezpečila si spravodlivé a výhodné podmienky pre obe strany.

Spoločnosť Pletiva s.r.o. sa snaží monitorovať silu svojich zákazníkov a vyvíjať stratégie na riadenie tohto vplyvu. To zahŕňa najmä zlepšovanie zákazníckych služieb, prispôbovanie ponuky a cenovej politiky podľa potrieb zákazníkov, ako aj budovanie silného a dlhodobého vzťahu so svojimi klientmi. Týmto spôsobom môže spoločnosť udržať si konkurenčnú výhodu a zabezpečiť si stabilný príjem z predaja svojich produktov.

Konkurencia medzi existujúcimi firmami

Konkurencia medzi existujúcimi firmami sa týka množstva a sily konkurentov v rámci daného odvetvia. Vysoká konkurencia môže viesť k boju o trhový podiel a cenovú vojnu, čo môže negatívne ovplyvniť zisky a atraktivitu odvetvia. Spoločnosť Pletiva s.r.o. má na trhu pomerne veľkú konkurenciu v podobe väčších či menších spoločností, online predajcov či alternatívnych výrobcov. Spomenúť môžeme firmy ako:

- Merkury Market,
- OBI
- Kinekus
- Pletivá Dobrý
- Lacné-oplotenie.sk
- Plotmarket.sk
- M+M Martinec s.r.o.
- Ploty.sk a pod.

Pre spoločnosť Pletiva s.r.o. je dôležité starostlivo analyzovať konkurenčné prostredie a vyvinúť stratégiu, ktorá umožní získanie a udržanie si výhodného postavenia na trhu. To môže zahŕňať diferenciáciu produktov, zlepšenie zákazníckych služieb, marketingové kampane a vybudovanie silnej značky. Týmto spôsobom môže úspešne konkurovať existujúcim firmám a získavať si podiel na trhu.

Porterova analýza piatich síl umožňuje podnikom lepšie porozumieť konkurenčnému prostrediu, identifikovať potenciálne riziká a príležitosti a vypracovať stratégie na zlepšenie ich konkurenčnej pozície.

4.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj na hodnotenie silných stránok (Strengths), slabých stránok (Weaknesses), príležitostí (Opportunities) a hrozieb (Threats) spojených s konkrétnym podnikom, projektom alebo situáciou. SWOT analýzu spoločnosti Pletiva s.r.o. prezentujeme v tabuľke 2 nižšie.

Tab. 2 SWOT analýza spoločnosti Pletiva s.r.o.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| Široká škála produktov | Závislosť od dodávateľov |
| Kvalita výrobkov | Rast cien energií, vstupných materiálov a pohonných hmôt |
| Skúsený tím | Nedostatočné marketingové aktivity |
| Silná zákaznícka základňa | |
| Silný zákaznícky servis | |
| Online predaj prostredníctvom e-shopu | |
| Realizácia na kľúč | |
| Príležitosti | Ohrozenia |
| Lepšie marketingové aktivity v online priestore | Konkurencia |
| Inovácie výrobkov | Zmeny v reguláciách |
| Narastajúci trh | Hospodárska nestabilita |

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

Medzi silné stránky spoločnosti Pletiva s.r.o. môžeme zaradiť predovšetkým:

- Širokú škálu produktov – široký výber pletív a plotov, čo prispieva k atraktivite pre zákazníkov.
- Kvalitu výrobkov – vysoká kvalita výrobkov spoločnosti zvyšuje dôveru zákazníkov.
- Skúsený tím – stabilný a skúsený tím pracovníkov, ktorí majú znalosti a schopnosti na riadenie výroby a distribúcie.
- Silnú zákaznícku základňu – spoločnosť má verných zákazníkov a dobrú povesť v odvetví.
- Silný zákaznícky servis – kvalitný zákaznícky servis prispieva k väčšej spokojnosti zákazníkov s produktmi alebo službami, buduje lojalitu zákazníkov, zvyšuje konkurencieschopnosť, buduje pozitívny imidž značky a je dôležitý pre získanie zákazníckej spätnej väzby.
- Realizácia na kľúč – všetky druhy oplozenia montuje spoločnosť na kľúč, na mieru a vždy podľa predstáv svojich zákazníkov.

K slabým stránkam spoločnosti môžeme zaradiť predovšetkým:

- Závislosť od dodávateľov – ak je spoločnosť silne závislá od jedného alebo niekoľkých dodávateľov surovín, môže to zvýšiť riziko v prípade problémov s dodávkami.
- Rast cien energií, vstupných materiálov a pohonných hmôt – to môže mať za následok zníženie ziskových marží spoločnosti, ak nie je možné tieto zvýšené náklady preniesť na zákazníkov zvýšením cien produktov. Zvyšovanie cien energií a surovín ovplyvňuje aj konkurenčnú pozíciu spoločnosti. Ak konkurenti majú prístup k lacnejším zdrojom energie alebo surovín, môžu mať konkurenčnú výhodu v podobe nižších nákladov na výrobu.
- Nedostatočné marketingové aktivity – môžu viesť k nedostatočnému povedomiu o spoločnosti, jej produktoch a službách medzi potenciálnymi zákazníkmi.

K príležitostiam spoločnosti môžeme zaradiť predovšetkým:

- Lepšie marketingové aktivity v online priestore – zameranie sa na sociálne siete a na lepšiu prezentáciu spoločnosti na internete.
- Inovácie výrobkov – možnosť investovať do vývoja nových produktov alebo vylepšení s cieľom prilákať nových zákazníkov a zvýšiť tržby.
- Narastajúci trh – trh s pletivami a plotmi môže rásť v súvislosti s rozvojom infraštruktúry alebo zvyšujúcou sa potrebou bezpečnostných opatrení.

Medzi ohrozenia spoločnosti môžeme zaradiť:

- Konkurenciu – konkurencia zo strany existujúcich a nových konkurentov môže ovplyvniť tržby a trhovú podiel spoločnosti.
- Zmeny v reguláciách – zmeny v právnych predpisoch alebo environmentálnych štandardoch môžu mať vplyv na výrobu a distribúciu pletív a plotov.
- Hospodárska nestabilita – nestabilita ekonomiky môže ovplyvniť dopyt a cenovú konkurenciu na trhu.

SWOT analýza je užitočným nástrojom na identifikáciu interných a externých faktorov, ktoré ovplyvňujú podnikateľskú situáciu a pomáha manažérom pri formulácii stratégie a plánovania. Pre spoločnosť Pletiva s.r.o. je kľúčové využiť svoje sily na maximalizáciu príležitostí a zároveň riešiť svoje slabosti a minimalizovať hrozby.

V kontexte vykonanej analýzy sme mohli následne určiť váhy kritérií zložiek silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a hrozieb. Ku každej vybranej položke sme zvolili vhodné bodové ohodnotenie. Výsledná suma naznačuje celkový súčet všetkých položiek vo vybranej kategórii. Výsledky prezentujeme v tabuľke 3.

Tab. 3 Scoring model SWOT analýzy

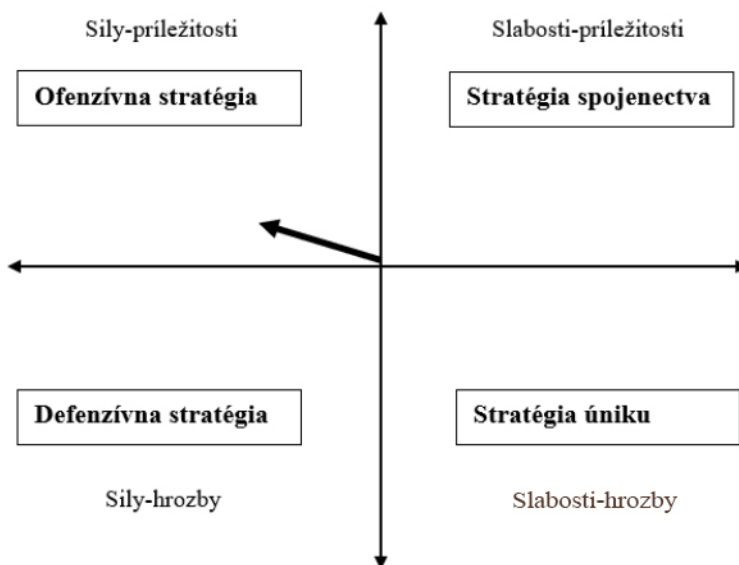
| | | Váha | Body | Súčin | Suma |
|---|--|----------------------|------|-------|-------------|
| S | Široká škála produktov | 0,15 | 4 | 0,6 | 4,35 |
| | Kvalita výrobkov | 0,2 | 5 | 1 | |
| | Skúsený tím | 0,2 | 5 | 1 | |
| | Silná zákaznícka základňa | 0,1 | 4 | 0,4 | |
| | Silný zákaznícky servis | 0,15 | 5 | 0,75 | |
| | Online predaj prostredníctvom e-shopu | 0,1 | 3 | 0,3 | |
| | Realizácia na kľúč | 0,1 | 3 | 0,3 | |
| W | Závislosť od dodávateľov | 0,25 | -3 | -0,75 | -4 |
| | Rast cien energií, vstupných materiálov a pohonných hmôt | 0,25 | -3 | -0,75 | |
| | Nedostatočné marketingové aktivity | 0,5 | -5 | -2,5 | |
| O | Lepšie marketingové aktivity v online priestore | 0,6 | 5 | 3 | 4,2 |
| | Inovácie výrobkov | 0,25 | 3 | 0,75 | |
| | Narastajúci trh | 0,15 | 3 | 0,45 | |
| T | Konkurencia | 0,5 | -5 | -2,5 | -4 |
| | Zmeny v reguláciách | 0,2 | -3 | -0,6 | |
| | Hospodárska nestabilita | 0,3 | -3 | -0,9 | |
| | Celkový výsledok | Interný | | | 0,35 |
| | | Externý | | | 0,2 |
| | | Celkový súčet | | | 0,55 |

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

Na základe vyhodnotenia SWOT analýzy dosahovala spoločnosť Pletiva.sk najvyššie hodnoty v silných stránkach (4,35) a v príležitostiach (4,2). Na druhej strane dosahovala spoločnosť najnižšie hodnoty zhodne pri slabých stránkach (-4) a hrozbách (-4). V kontexte metodológie by mala spoločnosť vyvíjať snahy o navyšovanie hodnoty silných stránok a príležitostí a znižovanie hodnoty slabých stránok a hrozieb.

Zo SWOT analýzy vyplýva, že v rámci internej časti prevýšili silné stránky tie slabé o 0,35 bodu a v rámci externej časti hrozby prevýšili príležitosti o 0,2 bodu. Celkový výsledok je 0,55. Môžeme konštatovať, že z vnútorného hľadiska je spoločnosť veľmi silná, má schopnosť ovplyvňovať mnoho aspektov svojej činnosti a má dobrú povest' na trhu. Svojimi aktivitami sa snaží minimalizovať negatíva, ako sú slabé stránky. Avšak, vonkajšie faktory sú neovplyvniteľné a môžu predstavovať mnoho hrozieb pre podnikanie spoločnosti. Z toho vyplýva, že aj keď je spoločnosť schopná efektívne ovplyvňovať to, čo je v jej moci, mnohé vonkajšie faktory brzdia jej schopnosť dosiahnuť zlepšenie.

Obr. 7 SWOT stratégia



Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

Zo zobrazených údajov je zrejmé, že spoločnosť by mala uplatniť ofenzívnu stratégiu, teda využitie silných stránok na získanie príležitostí. Tento strategický prístup je považovaný

za najvýhodnejší. S ohľadom na svoje pozitívne aspekty môže spoločnosť efektívne využiť dostupné príležitosti. Odporúča sa uplatňovať ofenzívnu stratégiu na základe sily.

4.2 Analýza komunikačného mixu vo vybranej spoločnosti

Analýza komunikačného mixu v spoločnosti vychádza z analýzy jeho produktu, ceny, miesta a distribúcie a marketingovej komunikácie.

Produkt

Spoločnosť Pletiva s.r.o. má bohaté portfólio produktov:

- pletivá v roľkách (klasické/štvorhranné pletivá, uzlové/lesnické pletivá, zvárané pletivá, bariérové siete, chovateľské pletivá, záhradné pletivá, sieť proti krtkom, príslušenstvo),
- plotové zväracie panely, plotové dielce (2D plotové zvárané panely a dielce, 2D ploty, 3D plotové zvárané panely a dielce, 3D ploty, príslušenstvo pre plotové panely, plotové zvárané panely – 2m, plotové zvárané panely – antracit, pozinkované hnedé a zelené),
- gabiónové ploty/sypané ploty (gabiónové ploty/sypané ploty, gabiónové koše, gabiónové siete, okrasné kamene, príslušenstvo)
- plotové stĺpy a vzpery (hranaté stĺpy, guľaté stĺpy, vzpery, príslušenstvo),
- brány a bránky (jednokrídlové bránky, dvojkrídlové bránky, samonosné posuvné brány, príslušenstvo),
- mobilné oplotenie (mobilné diely, príslušenstvo),
- podhrabové dosky (betónové dosky, držiaky na dosky, príslušenstvo),
- príslušenstvo k plotom (tieniace siete, tieniace pásy, komponenty k montáži),
- moderné ploty (železné ploty, hliníkové ploty, železné ploty).

Obr. 8 Výber portfólia spoločnosti Pletiva s.r.o.



Zdroj: www.pletiva.sk, 2024

Okrem bohatej ponuky produktov poskytuje spoločnosť Pletiva s.r.o. svojim zákazníkom aj online poradenstvo. Špecialisti spoločnosti radi pomôžu zákazníkovi pri nákupe s čímkoľvek. Poradenstvo je poskytované buď telefonicky alebo mailom. Takisto vypracúvajú bezplatnú cenovú ponuku.

Ďalej ponúka spoločnosť montáž na kľúč, čo je montáž všetkých druhov oplatenia pre na kľúč, na mieru a vždy podľa predstáv zákazníkov. Nedá sa nespomenúť aj to, že spoločnosť na svojej webovej stránke píše návody a blogy pre svojich klientov alebo potenciálnych klientov.

Obr. 9 Návody a blogy spoločnosti Pletiva s.r.o.

PÍŠEME PRE VÁS NÁVODY A BLOGY



Zdroj: www.pletiva.sk, 2024

Cena

Samotná cena je kľúčovým faktorom v stratégii cenovej politiky spoločnosti Pletiva s.r.o. a má značný vplyv na ziskovosť a konkurencieschopnosť podniku. Pre optimálnu cenu

svojich produktov považujeme za dôležité, aby spoločnosť pravidelne vykonávala analýzu trhu a konkurencieschopnosti, aby určila optimálnu cenu svojich produktov. To zahŕňa zváženie nákladov na výrobu a distribúciu, cenovú elasticitu dopytu, ako aj vnímanú hodnotu produktu zo strany zákazníkov.

Vzhľadom na širokú škálu produktov a služieb, ktoré spoločnosť ponúka, diferencuje cenu spoločnosť svojho portfólia podľa typu, veľkosti, kvality a ďalších faktorov. To umožňuje prispôbovať cenu jednotlivým segmentom trhu a maximalizovať ziskovosť.

Spoločnosť často ponúka špeciálne akcie, zľavy alebo iné promočné aktivity. Tieto aktivity sa snaží jasne a transparentne komunikovať svojim zákazníkom. Tým chce zvýšiť atraktivitu ponuky a podporiť zvýšený predaj. Zľavy využíva mnohokrát spoločnosť ako reakciu na zmenu trhu, napr. vplyvom sezónnych zmien, dopytom a ponukou surovín či konkurenčným tlakom.

Máme za to, že cenová stratégia spoločnosti je dobre premyslená a prispôbená podmienkam trhu, potrebám zákazníkov a cieľom podniku. S vhodne nastavenou cenovou stratégiou môže spoločnosť dosiahnuť svoje obchodné ciele a udržateľný rast na trhu.

Miesto a distribúcia

Spoločnosť má jeden výrobný závod v Hlohovci a 4 kamenné predajne v mestách Hlohovec, Trnava, Prievidza a Poprad. Okrem toho prevádzkuje e-shop. Zákazník si teda môže svoj tovar zakúpiť osobne na predajni, alebo cez internet v e-shope. Všetok tovar, ktorý sa nachádza na e-shope je možné zakúpiť aj v kamennej predajni. Pri objednávkach cez internet môže zákazník využiť online poradenstvo.

Zakúpený tovar cez e-shop si môže zákazník prísť vyzdvihnúť osobne v kamenných predajniach v Hlohovci, Trnave, Prievidzi a v Poprade. Osobný odber je bezplatný a zákazník si môže pre objednávku prísť po tom, čo mu príde potvrdenie, že tovar je pripravený na vyzdvihnutie.

Podmienky prepravy nadrozmerných tovarov sme spracovali do prehľadnej tabuľky 3 nižšie.

Tab. 4 Prehľad prepravy nadrozmerných tovarov

| ZÓNA 1 – Západné Slovensko | |
|--|---|
| Termín dodania od objednania a zaplataenia | 2-5 pracovných dní |
| Kraj | Bratislavský, Trnavský, Nitriansky a Trenčiansky kraj |
| Cena dopravy | 35 Eur, pri nákupe nad 1000 Eur je doprava zdarma |
| ZÓNA 2 – Stredné Slovensko | |
| Termín dodania od objednania a zaplataenia | 5-10 pracovných dní |
| Kraj | Žilinský a Banskobystrický kraj |
| Cena dopravy | 45 Eur, pri nákupe nad 1000 Eur je doprava zdarma |
| ZÓNA 3 – Východné Slovensko | |
| Termín dodania od objednania a zaplataenia | 10-25 pracovných dní |
| Kraj | Košický a Prešovský kraj, Ukrajinská hranica a 70 km od tejto hranice |
| Cena dopravy | 65 Eur, pri nákupe nad 1000 Eur je doprava zdarma |

Zdroj: www.pletiva.sk, 2024

Spoločnosť prepravuje tovar aj do Českej republiky, a to 2x do mesiaca po naplnení kapacity auta, alebo pri väčšej objednávke do týždňa.

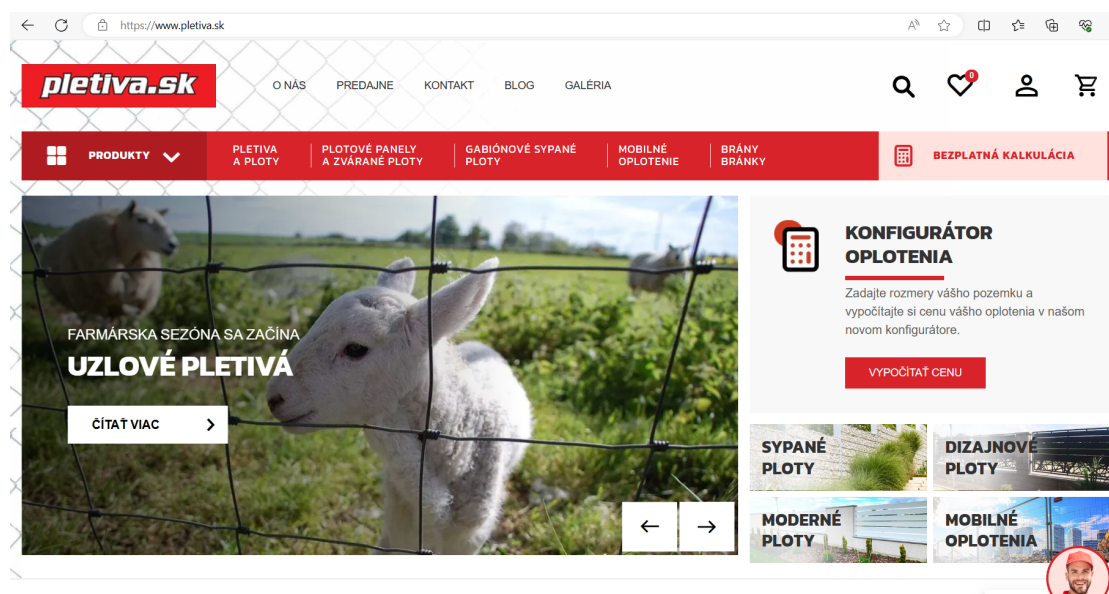
Distribúciu a miesto považujeme za kľúčové faktory v úspešnej podnikateľskej stratégii spoločnosti Pletiva s.r.o. Správne riadenie distribučných procesov a optimalizácia miest, kde sú produkty k dispozícii, môžu viesť k zvýšeniu tržieb, spokojnosti zákazníkov a konkurenčnej výhody na trhu.

Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia je dôležitá pre každý jeden podnikajúci subjekt na trhu, čo platí aj o sledovanej spoločnosti, ktorá vyvíja určité aktivity v oblasti marketingovej komunikácie. Spomenúť môžeme hlavne online marketing. V tejto oblasti môžeme posudzovať webové stránky, ktoré v súčasnosti predstavujú jednu z kľúčových komunikačných ciest medzi spoločnosťou a jej zákazníkmi.

Webová stránka predstavuje prvé miesto, na ktoré sa zvykne zákazník obrátiť, v prípade, že má záujem o produkty, ktoré firma ponúka. Webovú stránku spoločnosti Pletiva s.r.o. hodnotíme veľmi pozitívne, nakoľko je prehľadná a súčasne aj zaujímavá. Návštevník sa dokáže ľahko na nej orientovať. Okrem ponúkaného portfólia zákazník nájde na stránke aj informácie o spoločnosti, jednotlivé kamenné predajne, kontakt na spoločnosť, blogy s typmi a odporúčaniami a galériu s realizovanými projektami. Zákazník má možnosť nakonfigurovať si v kalkulačke oplotenie svojho pozemku na základe zadaných parametrov. Všetky produkty sú na stránke vyobrazené. Na stránkach nie sú umiestnené žiadne reklamné bannery, ktoré by mohli vytvárať rušivý dojem na návštevníka.

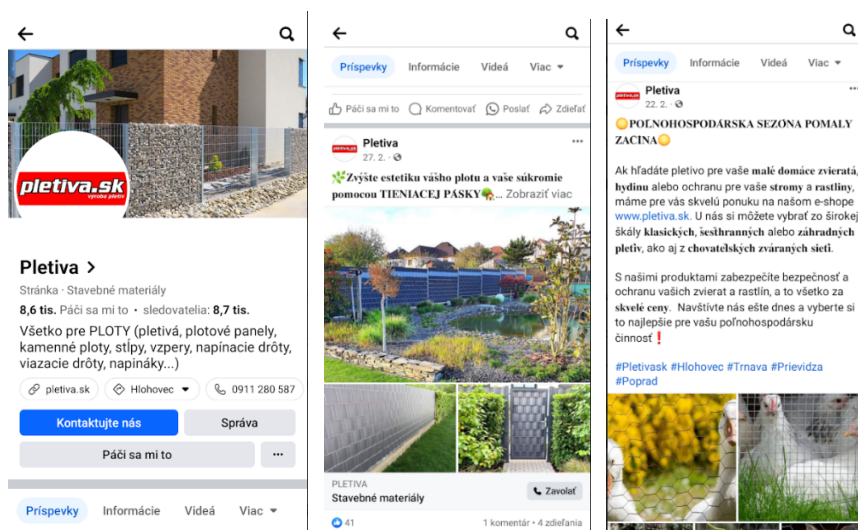
Obr. 10 Webová stránka spoločnosti Pletiva s.r.o.



Zdroj: www.pletiva.sk, 2024

Spoločnosť sa prezentuje aj na sociálnych sieťach, a to konkrétne na Facebooku a Instagrame, kde každý utorok a štvrtok zverejňujú nové príspevky. Na Facebooku má spoločnosť 8 700 sledovateľov. Stránka sa orientuje prevažne na zverejnenie prác, ktoré zákazníci realizovali vďaka produktom spoločnosti (viď obr. 11). Pri každej realizácii vyzdvihne spoločnosť benefity ich použitého produktu a možnosti zakúpenia online alebo na kamenných predajniach.

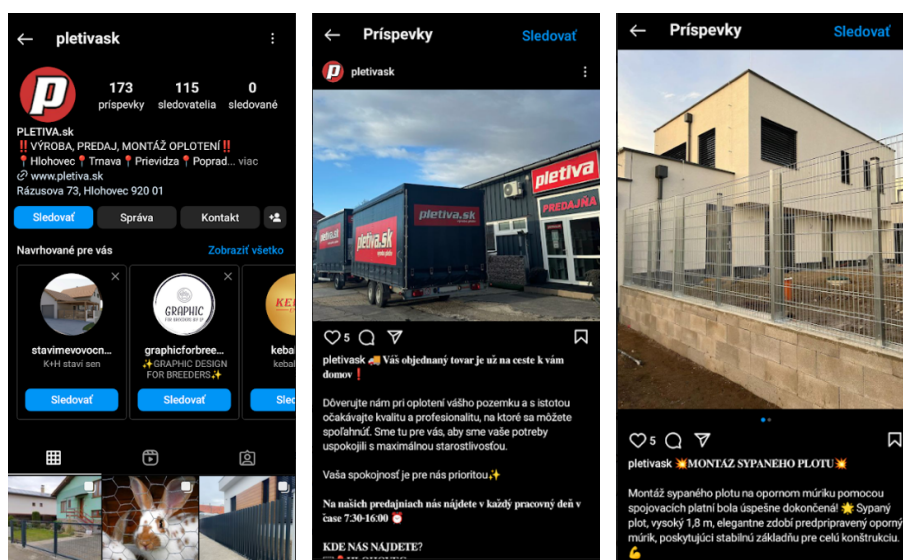
Obr. 11 Facebook spoločnosti Pletiva s.r.o.



Zdroj: www.facebook.com, 2024

Na Instagrame má spoločnosť len 115 sledovateľov. Tak ako na Facebooku, aj tu sa spoločnosť orientuje prevažne na zverejnenie prác, ktoré zákazníci realizovali vďaka produktom spoločnosti (vid' obr. 11). Pri každej realizácii vyzdvihne spoločnosť benefity ich použitého produktu a možnosti zakúpenia online alebo na kamenných predajniach.

Obr. 12 Instagram spoločnosti Pletiva s.r.o.

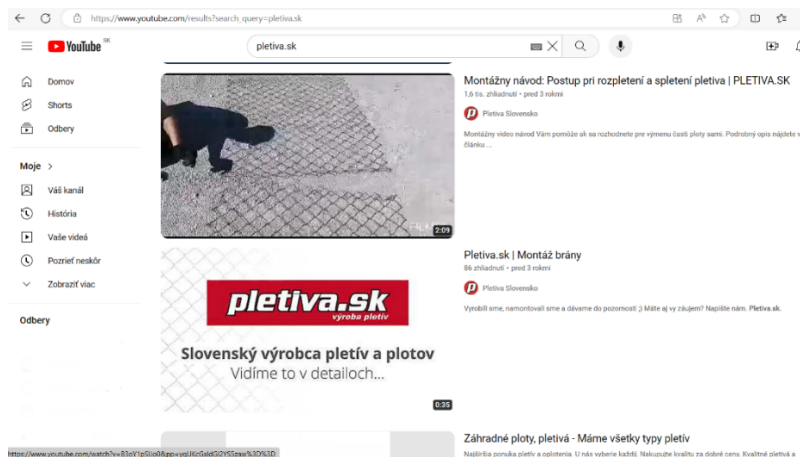


Zdroj: www.instagram.com, 2024

Spoločnosť sa prezentuje aj na kanály YouTube (vid' obr. 13). Zverejňuje tu videá s návodmi, ako realizovať vybranú montáž. Tento spôsob komunikácie považujeme za

veľmi vhodný vzhľadom na marketingovú komunikáciu spoločnosti, nakoľko sa spoločnosť svojim zákazníkom snaží vždy vyjsť v ústrety a poradiť im.

Obr. 13 YouTube kanál spoločnosti Pletiva s.r.o.



Zdroj: www.youtube.com, 2024

Ďalší spôsob reklamy využíva spoločnosť bannerovú reklamu na internete. Je forma online reklamy, ktorá sa zobrazuje vo forme grafického obrázka alebo animácie na webových stránkach. Tieto bannery sú umiestnené na rôznych častiach webovej stránky, ako sú hlavička, bok stránky alebo medzi obsahom, a ich účelom je prilákať pozornosť návštevníkov a presmerovať ich na cieľovú stránku alebo webový obsah.

Výhody bannerovej reklamy vidíme v možnosti zvýšenia povedomia o značke, zvýšenia návštevnosti webovej stránky, získavania nových zákazníkov a zlepšenie konverzie. S bannerovou reklamou sa však spája aj istá nevýhoda v podobe tzv. bannerovej slepoty, kedy návštevníci ignorujú bannery, alebo je zobrazenie ich obsahu znemožnené prostredníctvom blokátorov. V súčasnosti nemá spoločnosť žiadnu bannerovú reklamu.

Okrem prezentácie v online priestore využíva spoločnosť aj iné formy reklamy. Spoločnosť pravidelne podporuje cyklistické preteky tým, že zapožičiava bariérové siete na toto podujatie. Ďalšou aktivitou spoločnosti je podpora mladých futbalistov z FC Slovan Hlohovec, ktorým zakúpila nové dresy. V neposlednom rade sponzorsky podporuje spoločnosť Gyromotion tour, čo je spoločnosť prezentujúca vírniky a ich lietanie okolo sveta.

4.3 Návrh marketingového plánu vo vybranom podniku

V nasledujúcej podkapitole sa budeme venovať najpodstatnejšej časti práce, kde použijeme výsledky z analytickej časti práce na tvorbu návrhu marketingového plánu

spoločnosti Pletiva s.r.o. V nasledujúcich podkapitolách spracovávame marketingové ciele, marketingovú stratégiu, akčný plán, rozpočet a kontrolu.

4.3.1 Marketingové ciele

Stanovenie marketingových cieľov je podstatná súčasť procesu plánovania. Marketingové ciele vychádzajú z podnikových cieľov, pričom dochádza k ich vzájomnému prelínaniu. Nižšie uvedené ciele sú stanovené na základe výstupov z analytickej časti práce.

Prvým cieľom spoločnosti Pletiva s.r.o. je zvýšenie predaja o 20% oproti predchádzajúcemu roku. Zvýšenie predaja umožní spoločnosti dosiahnuť lepšiu finančnú stabilitu a rast. Vďaka zvýšeným tržbám bude mať spoločnosť väčšie finančné zdroje na investície do ďalšieho rozvoja, inovácií a expanzie. Okrem toho, zvýšenie predaja naznačuje dynamický a konkurencieschopný rast spoločnosti. Tento cieľ môže byť poháňaný snahou o zlepšenie kvality produktov, úspešnými marketingovými a predajnými stratégiami, alebo rozšírením sortimentu produktov a služieb. Takýto ambiciózny cieľ môže taktiež motivovať zamestnancov k lepšiemu výkonu a spolupráci. S jasným cieľom pred sebou môže tímová práca smerovať k spoločnému úsiliu dosiahnuť a prekonať stanovené obchodné ciele. V neposlednom rade zvýšenie predaja pomôže spoločnosti posilniť svoju pozíciu na trhu a získať väčší podiel na trhu. Tento cieľ by mohol byť prvým krokom k dlhodobjším a ambicióznym stratégiám rastu a rozvoja spoločnosti.

Druhým cieľom je zvýšenie počtu sledovateľov na sociálnych sieťach, a to predovšetkým na Instagrame. Prvým dôvodom je rozšírenie značky a budovanie komunity zákazníkov. Instagram je jednou z najpopulárnejších sociálnych sietí s veľkým potenciálom pre dosiahnutie širokej verejnosti. Zvyšovanie počtu sledovateľov na tejto platforme umožní spoločnosti osloviť nových zákazníkov a budovať s nimi väčší vzťah prostredníctvom zdieľania relevantného obsahu a interakcie. Druhým dôvodom je zlepšenie viditeľnosti a zapojenia na sociálnych médiách. Čím viac sledovateľov má spoločnosť na svojich sociálnych sieťach, tým väčšiu má pravdepodobnosť, že jej príspevky budú viditeľné a budú mať väčší dosah. To môže viesť k zvýšeniu interakcie so sledovateľmi, ako sú komentáre, zdieľania a lajky, čo zase pomôže posilniť povedomie o značke a jej produktoch. Tretím dôvodom je vytvorenie platformy pre ďalšiu komunikáciu so zákazníkmi a budovanie lojálnosti značky. Instagram i Facebook poskytujú spoločnosti priestor na zdieľanie obsahu, ktorý je zaujímavý a relevantný pre jej cieľovú skupinu. Týmto spôsobom môže spoločnosť

udržiavať pravidelný kontakt so svojimi zákazníkmi, poskytovať im hodnotný obsah a budovať silný vzťah, čo zase môže viesť k zvýšenej lojalite a opakovanej kúpe produktov.

4.3.2 Marketingová stratégia

Marketingová stratégia predstavuje základný smer postupu, ktorý vedie na dosiahnutie vyššie uvedených cieľov spoločnosti Pletiva s.r.o. Pre naplnenie marketingových cieľov je teda nutné vytvoriť vhodnú marketingovú stratégiu, pre ktorú je dôležité správne vybrať cieľový trh.

Segmentácia

Zákazníkmi spoločnosti môžu byť rôzne segmenty a skupiny ľudí s rôznymi potrebami a záujmami týkajúcimi sa plotov, pletiva a súvisiacich produktov a služieb. Medzi potenciálnych zákazníkov patria najmä:

- Majitelia rodinných domov – ľudia, ktorí vlastnia rodinné domy alebo domy na vidieku, keďže ploty a pletivo sú dôležitou súčasťou ich majetku na zabezpečenie bezpečnosti, súkromia a estetiky.
- Developeri a stavebníci – stavebné spoločnosti, developeri a jednotlivci, ktorí stavajú nové domy alebo komerčné budovy, môžu potrebovať ploty, pletivo a prenosné oplatenie ako súčasť ich stavebných projektov.
- Záhradníci a pestovatelia – ľudia, ktorí sa zaoberajú záhradníctvom a pestovaním plodín, môžu hľadať rôzne druhy pletiva na ochranu svojich rastlín pred škodcami a zvieratami.
- Chovatelia – ľudia, ktorí chovajú predovšetkým hydinu, poprípade vtáctvo potrebujú oplatenie pre ich chov.
- Správcovia nehnuteľností – správcovia nehnuteľností, bytové družstvá a bytové spoločenstvá môžu potrebovať ploty a pletivo na zabezpečenie obytných alebo komerčných komplexov.
- Záhradné centrá a obchody s domácimi potrebami – obchody zamerané na záhradné potreby, stavebniny a obchody s domácimi potrebami môžu byť distribútorom produktov spoločnosti a ich zákazníkmi.
- Správcovia verejných priestranstiev – mestské úrady, školy, parky a inštitúcie verejného sektora môžu potrebovať ploty, pletivo či dočasné oplatenie na zabezpečenie verejných priestranstiev a budov.

Targeting

Targeting je proces identifikácie a cielenia na špecifické skupiny ľudí, ktoré majú záujem o produkty alebo služby určitej spoločnosti. Targeting umožňuje spoločnostiam efektívnejšie využiť svoje zdroje a úsilie na marketing a reklamu tým, že sa sústreďujú na skupiny ľudí, ktoré sú pravdepodobne najviac ochotné a schopné kúpiť ich produkty alebo využiť ich služby. Zameranie na cieľové segmenty zákazníkov umožňuje spoločnostiam lepšie prispôbiť svoje marketingové kampane, produkty a služby tak, aby presne vyhovovali potrebám, preferenciám a záujmom svojich cieľových zákazníkov. Tento prístup k marketingu môže viesť k vyššej účinnosti reklamných kampaní, zvýšeniu konverzií a zlepšeniu celkového výkonu spoločnosti na trhu.

Medzi vyššie spomenutými segmentami je spoločnosť najviac populárna medzi zákazníkmi stavajúcimi domy a miestnymi a lojálnymi zákazníkmi, ktoré predstavujú tie najväčšie segmenty. Súčasne sa v týchto segmentoch pohybuje najviac mladých zákazníkov a zákazníkov v strednom veku.

Positioning

Ďalším krokom bude positioning, ktorý má stanoviť vnímanie výrobku alebo služby v mysliach zákazníkov v porovnaní s konkurenciou. Veľkou výhodou spoločnosti Pletiva s.r.o. je dlhoročná pôsobnosť na slovenskom trhu. Za ten čas sa stihla dostať do povedomia veľkej časti slovenskej populácie. Čo sa sily značky týka, môžeme tvrdiť, že patrí k pomerne silnej z hľadiska nášho trhu.

Máme za to, že odlíšiť sa od konkurencie v tomto odvetví je pomerne zložité. Všetci väčší hráči na trhu ponúkajú takmer totožné produkty a služby, pričom sa mnohokrát líšia len svojimi vlastnosťami. Spoločnosť sa od ostatných poskytovateľov pletiva a plotov napriek tomu snaží odlíšiť, a to nielen kvalitou a inovatívnymi technológiami, ale aj službami, ktoré ponúka. Jej zákazníci si tak môžu užiť aj zaujímavé informácie, ktoré im spoločnosť prináša prostredníctvom blogov a odporúčaní.

Dôležitý faktor predstavuje aj kontakt so zákazníkom a odozva na jeho podnety, v čom je spoločnosť výrazne lepšia v porovnaní so svojimi konkurentmi. Zakladá si na osobitom prístupe a interakcii so svojimi zákazníkmi či už formou sociálnych sietí, alebo formou kampaní. Všetky tieto odlišnosti od konkurencie je potrebné zohľadniť pri výbere

stratégie, ktorú treba postaviť na silných stránkach spoločnosti. Na ne by sa mala zamerať a vhodne ich využiť na naskytnuté príležitosti.

4.3.3 Akčný plán

Akčný plán je dôležitou súčasťou marketingového plánu, pretože poskytuje spoločnosti jasný a štruktúrovaný rámec pre realizáciu jej marketingových cieľov a stratégií. Zabezpečuje efektívne riadenie a monitorovanie marketingových aktivít a umožňuje spoločnosti prispôbiť sa meniacim sa podmienkam a potrebám trhu. Akčný plán vychádza z vyššie spracovaných marketingových stratégií. Predstavuje konkrétne úlohy, zodpovednosti a časové horizonty na splnenie týchto úloh.

Tab. 5 Akčný plán spoločnosti Pletiva s.r.o.

| Akčný plán | | | | | |
|-----------------------------|--|--|----------------|-----------------|-------------------|
| Činnosti | Cieľ činnosti | Zodpovedná osoba | Dátum začiatku | Dátum ukončenia | Očakávané náklady |
| Virtuálny showroom | Získanie nových zákazníkov; zvýšenie predaja | Vedúci odboru pre marketingovú komunikáciu | 1.6.2024 | 1.9.2024 | 15 000 Eur |
| Sponzoring | Propagácia spoločnosti – zvýšenie predaja | Vedúci odboru pre marketingovú komunikáciu | 1.5.2024 | 20.6.2024 | 5 000 Eur |
| Súťaž na sociálnych sieťach | Zvýšenie sledovanosti na sociálnych sieťach | Špecialista v oblasti digitálneho marketingu | 1.6.2024 | 1.8.2025 | 1 500 Eur |

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

Popis činností a ich cieľ

Prvou činnosťou je **virtuálny showroom**. Vytvorenie interaktívneho virtuálneho showroomu odporúčame na webovej stránke spoločnosti, kde zákazníci môžu prezerať rôzne

typy pletív a plotov vo virtuálnom prostredí. Tento showroom by mal byť vizuálne atraktívny a užívateľsky priateľský, umožňujúci zákazníkom lepšie pochopiť možnosti produktov a ich kombinácie. Mal by zahŕňať niekoľko dôležitých častí, ako:

- 3D modely produktov – zahrnutie detailných 3D modelov pletív a plotov, ktoré zákazníkom umožnia prezrieť si produkty z rôznych uhlov a v rôznych prostrediach.
- Interaktívne navigačné prvky – implementácia navigačných prvkov, ktoré umožnia zákazníkom pohybovať sa po virtuálnom showroome a preskúmať rôzne produkty a ich vlastnosti.
- Informácie o produktoch – poskytnutie detailných informácií o každom produkte, ako sú jeho technické špecifikácie, dostupné veľkosti, farby a ceny.
- Možnosti prispôsobenia – ak je to možné, umožnenie zákazníkom prispôbiť si produkty podľa svojich potrieb a preferencií, ako sú veľkosť, farba a dizajn.
- Fotografie a videá – zahrnutie fotografií a videí produktov v rôznych reálnych prostrediach, aby zákazníci mali lepšiu predstavu o tom, ako by produkt vyzeral vo svojom domácom prostredí.
- Recenzie a hodnotenia – poskytnutie možnosti zákazníkom zdieľať svoje skúsenosti s produktmi a poskytnúť recenzie a hodnotenia, ktoré môžu pomôcť ostatným zákazníkom pri rozhodovaní.
- Kontaktné informácie a podpora – zahrnutie kontaktných informácií a možností podpory, ako sú online chatovanie alebo formulár na otázky, aby zákazníci mohli získať ďalšie informácie alebo pomoc pri výbere produktov.
- Optimalizácia pre mobilné zariadenia – zabezpečenie, aby virtuálny showroom bol plne responzívny a optimalizovaný pre mobilné zariadenia, aby zákazníci mohli prezerat' produkty aj na svojich smartfónoch a tabletoch.

Tieto prvky by mali spolu vytvoriť prehľadný a informatívny virtuálny showroom, ktorý bude zákazníkom poskytovať cenné informácie a pomáhať im pri rozhodovaní o nákupe produktov spoločnosti Pletiva s.r.o.

Ďalším návrhom je **sponzoring**. V tomto smere odporúčame spoločnosti orientovať sa na vzdelávacie zariadenia, či už základné alebo stredné školy, kde by mohli zasponzorovať gabionové ploty pre vytvorenie oddychovej zóny pre deti počas voľnočasových aktivít. Súčasťou tohto sponzoringu by bol workshop orientujúci sa práve na

výstavbu týchto plotov v spojitosti s výsadbou okrasných kríkov a kvetov. Táto aktivita umožní spoločnosti budovať odbornú autoritu a dôveru medzi zákazníkmi.

Posledným návrhom je súťaž na **sociálnych sieťach**. Jednalo by sa o fotografickú súťaž s pletivami a plotmi. Zákazníci by boli vyzvaní, aby zdieľali fotografie svojich domovov alebo záhrad s použitím pletív a plotov od spoločnosti Pletiva s.r.o. Najlepšie fotografie by boli odmenené cenami v podobe darčkových kariet. Súčasne s touto súťažou by zákazníci, ktorí sa zúčastnia súťaže so svojimi fotografiami označili 2 priateľov, ktorým by dopriali cenu. Títo priatelia musia potom začať spoločnosť na sociálnych sieťach sledovať. Následne spoločnosť týchto označených priateľov, ktorí súčasne aj spoločnosť začali sledovať.

4.3.4 Rozpočet

V rámci marketingového plánu je nutné zostaviť rozpočet pre jednotlivé čiastkové marketingových činností. Pre vyhovujúcu podobu rozpočtu je nutný optimálny odhad výšky nákladov, ktoré sa nesmú podhodnotiť ani prehodnotiť. V prípade Virtuálneho showroomu sa predpokladajú náklady vo výške 15 000 Eur. Náklady spoločnosti Pletiva s.r.o. pri vytvorení virtuálneho showroomu budú pozostávať z vývoja a dizajnu showroomu, zo zabezpečenia softvéru a technológie potrebné pre jeho realizáciu, z hostingu a údržby virtuálneho showroomu, zabezpečenia obsahu a vizuálnych prvkov v podobe 3D modelov, fotografií a videí pletív, plotov a príslušenstva, ako aj dizajnové prvky a vizuálne prvky, ktoré prispievajú k atraktivite a užívateľskej skúsenosti virtuálneho showroomu a v neposlednom rade z integrácie do existujúcej webovej stránky a optimalizácie pre rôzne zariadenia a prehliadače, aby sa zabezpečila a optimalizovaná užívateľská skúsenosť.

V prípade sponzoringu sa predpokladajú náklady vo výške 5 000 Eur. V tejto cene je zahrnutých 10 workshopov, pri ktorých bude použitý materiál v hodnote 500 Eur.

V prípade súťaže na sociálnych sieťach sa predpokladá s nákladmi vo výške 1 500 Eur. Víťazi by získali darčkové poukážky v hodnote 1x 500 Eur, 2x 250 Eur a 5x 100 Eur. Zdieľaných priateľov, ktorí začali sledovať spoločnosť, odmení zľavovým kupónom vo výške 10% pri nákupe v ich spoločnosti. Náklady na marketingový plán sme spracovali do tabuľky 5.

Tab. 6 Rozpočet marketingového plánu spoločnosti Pletiva s.r.o.

| Činnosti | Očakávané náklady |
|-----------------------------|-------------------|
| Virtuálny showroom | 15 000 Eur |
| Sponzoring | 5 000 Eur |
| Súťaž na sociálnych sieťach | 1 500 Eur |

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024

4.3.5 Kontrola

Samotná kontrola marketingového plánu je kľúčovou súčasťou manažmentu každej spoločnosti, pretože poskytuje dôležité informácie o úspechu alebo neúspechu jej marketingových aktivít. Je to proces systematického zhromažďovania a analyzovania údajov, ktorý umožňuje manažérom a marketérom porozumieť tomu, čo funguje a čo nie, a prijímať informované rozhodnutia na zlepšenie budúcich kampaní.

Pri kontrole marketingového plánu je dôležité mať na pamäti, že úspech nie je len otázkou dosiahnutia cieľov, ale aj efektívneho využitia zdrojov a sústredenia sa na správne priority. Preto je nevyhnutné mať prehľad o tom, ako sa financie, čas a ľudské zdroje investované do marketingu prejavujú vo výsledkoch. V procese kontroly je dôležité sledovať viaceré indikátory a merať výkonnosť vo viacerých oblastiach. To zahŕňa sledovanie vývoja predaja, zákaznickej spokojnosti, povesti značky, angažovanosti na sociálnych médiách a mnoho ďalších. Tieto údaje poskytujú ucelený obraz o tom, ako dobre spoločnosť dosahuje svoje marketingové ciele a ako dobre si udržiava konkurenčnú výhodu na trhu.

Okrem kvantitatívnych údajov je tiež dôležité zbierať kvalitatívne informácie, ako sú spätné väzby od zákazníkov, recenzie a komentáre, ktoré umožňujú lepšie porozumieť ich potrebám a preferenciám. To umožňuje spoločnosti reagovať na zistené problémy a prispôbiť svoje marketingové stratégie tak, aby lepšie vyhovovali potrebám zákazníkov.

Nespornú výhodu v procese kontroly predstavujú dáta z minulých rokov. Vďaka tomu je možná mesačná kontrola výsledkov, ktoré je možné súčasne porovnávať s predchádzajúcim obdobím a vyhodnocovať ich rast či pokles. Tento stav sa týka prvého aj druhého marketingového cieľa, ktoré spočívajú v navýšení predaja vo svojom segmente. Ak by mesačná kontrola odhalila nepriaznivé výsledky, bola by potrebná analýza príčiny problému a následná korekcia. Kontroly majú na starosti zodpovedné osoby, ktoré zodpovedali aj za jednotlivé vytýčené činnosti marketingového plánu.

Kontrola marketingového plánu by mala byť pravidelná a systematická, s pravidelnými auditmi a preskúmaniami, aby sa zabezpečilo, že spoločnosť neustále zlepšuje svoje marketingové úsilie a zostáva konkurencieschopná na trhu. Je to proces, ktorý umožňuje spoločnosti rásť a dosahovať dlhodobý úspech v dynamickom a neustále sa meniacom sa obchodnom prostredí.

Záver

Hoci je v odbornej literatúre mnoho definícií marketingu a marketingového plánovania, správny postup ako vytvoriť všeobecne použiteľný marketingový plán v podstate neexistuje, nakoľko marketingový plán je nutné prispôbiť konkrétnym charakteristikám jednotlivých spoločností a zohľadniť všetky vlastnosti organizácie. Dôkladný marketingový plán a plán aktivít predstavuje pre spoločnosť nástroj, ktorý jej môže pomôcť prosperovať v budúcom vývoji. Nech už je plán poňatý akokoľvek, vždy je dôležité stanoviť, kde sa spoločnosť nachádza, kam sa chce dostať a akým spôsobom to dosiahne.

Cieľom diplomovej práce bolo v kontexte analýzy vybraného podniku navrhnuť jeho marketingový plán. Vytvoriť marketingový plán sme sa rozhodli pre spoločnosť Pletiva s.r.o., ktorá vyrába ohradové a oborové pletivá. V súčasnosti spoločnosť sídli v meste Hlohovec. V úvode diplomovej práce sme sa zamerali na súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí, kde sme v teoretickej rovine predstavili marketing a marketingové plánovanie, štruktúry marketingového plánu a obsah marketingového plánu.

Analytická časť práce sa zameriavala už na samotný marketingový plán spoločnosti. Ako prvý krok bolo potrebné realizovať v spoločnosti analýzu marketingového plánovania, a to prostredníctvom situačnej analýzy a analýzy marketingového mixu. V rámci situačnej analýzy sme aplikovali PESTLE analýzu, Porterovu analýzu piatich síl a SWOT analýzu. Zistili sme, že niektoré faktory, ako politické, ekonomické, sociokultúrne, technologické, legislatívne a environmentálne faktory podnik nemôže ovplyvniť, avšak analýza napomôže identifikovať potenciálne hrozby a vypracovať opatrenia na ich elimináciu, ako aj využiť príležitosti, ktoré dané prostredie ponúka. Prostredníctvom Porterovej analýzy piatich síl sme identifikovali hrozbu nových vstupov, hrozbu substitúcií, silu dodávateľov, silu odberateľov a konkurenciu medzi existujúcimi firmami. SWOT analýzou sme identifikovali silné stránky spoločnosti, kde sme zaradili najmä širokú škálu produktov, kvalitu výrobkov, skúsený tím, silnú zákaznícku základňu, silný zákaznícky servis a realizáciu na kľúč. K slabým stránkam spoločnosti sme zaradili závislosť od dodávateľov, rast cien energií, vstupných materiálov a pohonných hmôt a nedostatočné marketingové aktivity. Ako príležitosti sme identifikovali lepšie marketingové aktivity v online priestore, inovácie výrobkov a narastajúci trh. Naopak ako ohrozenia sme identifikovali konkurenciu, zmeny v reguláciách a hospodársku nestabilitu.

Analýzou komunikačného mixu spoločnosti sme zistili, že svojim zákazníkom poskytuje bohatú ponuku produktov, online poradenstvo, montáž na kľúč a na svojej webovej stránke píše návody a blogy pre svojich klientov alebo potenciálnych klientov. Vzhľadom na širokú škálu produktov a služieb, ktoré spoločnosť ponúka, diferencuje cenu spoločnosť svojho portfólia podľa typu, veľkosti, kvality a ďalších faktorov. Často ponúka špeciálne akcie, zľavy alebo iné promočné aktivity, ktoré sa snaží jasne a transparentne komunikovať svojim zákazníkom. Spoločnosť má jeden výrobný závod v Hlohovci a 4 kamenné predajne v mestách Hlohovec, Trnava, Prievidza a Poprad. Okrem toho prevádzkuje e-shop. Objednaný tovar si po zaplatení môžu zákazníci prevziať osobne v kamenných predajniach, alebo im ho spoločnosť dovezie domov. Marketingová komunikácia je realizovaná prostredníctvom webovej stránky www.pletiva.sk, sociálnych sietí Facebook a Instagramu kanála YouTube. Ďalej využíva spoločnosť bannerové reklamy či sponzoring.

Vzhľadom na zistené sme spoločnosti Pletiva s.r.o. navrhli tri marketingové aktivity, a to vytvorenie virtuálneho showroomu, sponzoring a súťaž na sociálnych sieťach. Vytvorenie interaktívneho virtuálneho showroomu sme odporučili na webovej stránke spoločnosti, kde zákazníci môžu prezerat' rôzne typy pletív a plotov vo virtuálnom prostredí. Tento showroom by mal byť vizuálne atraktívny a užívateľsky priateľský, umožňujúci zákazníkovi lepšie pochopiť možnosti produktov a ich kombinácie. Predpokladaný rozpočet je 15 000 Eur.

Čo sa týka sponzoringu, odporúčali sme spoločnosti orientovať sa na vzdelávacie zariadenia, či už základné alebo stredné školy, kde by mohli zasponzorovať gabionové ploty pre vytvorenie odдыхovej zóny pre deti počas voľnočasových aktivít. Súčasťou tohto sponzoringu by bol workshop orientujúci sa práve na výstavbu týchto plotov v spojitosti s výsadbou okrasných kríkov a kvetov. Táto aktivita umožní spoločnosti budovať odbornú autoritu a dôveru medzi zákazníkmi. Predpokladaný rozpočet je 5 000 Eur.

Posledným návrhom bola súťaž na sociálnych sieťach v podobe fotografickej súťaže s pletivami a plotmi. Zákazníci by boli vyzvaní, aby zdieľali fotografie svojich domovov alebo záhrad s použitím pletív a plotov od spoločnosti Pletiva s.r.o. Najlepšie fotografie by boli odmenené cenami v podobe darčkových kariet. Súčasne s touto súťažou by zákazníci, ktorí sa zúčastnia súťaže so svojimi fotografiami označili 2 priateľov, ktorým by dopriali cenu. Títo priatelia musia potom začať spoločnosť na sociálnych sieťach sledovať. Následne spoločnosť týchto označených priateľov, ktorí súčasne aj spoločnosť začali sledovať.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, M. 2020. *Sestavte dobrý marketingový plán. Jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů.* Praha: Lingea, 2020. 176 s. ISBN 978-80-750-862-4-2.
2. BAINES, Paul – FILL, Chris – ROSENGREN, Sara – ANTONETTI, Paolo. *Marketing.* 5. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2019, 738 s. ISBN 978-01-988-0999-9.
3. BELCH, George E. – BELCH, Michael A. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective.* New York: McGraw-Hill Education, 2011. s. 58. ISBN 978-0073404868.
4. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing.* Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
6. ČEVELOVÁ, M. 2017. *Marketingový plán na pivním tácku.* Hradec Králové: Lukáš Vlk, 2017. 84 s. ISBN 978-80-753-6059-5.
7. DIB, Allan. 2020. *Marketingový plán na jednu stránku. Nejrychlejší cesta k penězům.* Praha: Grada, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-259-13.
8. EASTMAN, Jaeyne. *Why your marketing planning process is broken, and what to do about it.* [online] McKinsey&Companies, 2015. [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/why-your-marketing-planning-process-is-broken-and-what-to-do-about-it>.
9. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky.* Brno: Edika, 2012. 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
10. HANLON, Annmarie. *Digital marketing: strategic planning & integration.* Los Angeles: SAGE, 2019. 395 s. ISBN 978-1-5264-2666-6.
11. HÁLEK, Vítězslav. *Marketing, reklama, cena obvyklá.* Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2018. 294 s. ISBN 978-80-270-3926-5.
12. HANZELKOVÁ, Alena – KERŤKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
13. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. 203 s. ISBN 80-247-0447-1.

14. HORSKÁ, Elena – PALUCHOVÁ, Johana – GÁLOVÁ, Jana. 2018. *Medzinárodný marketing*. 2. prepr. a dopl. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. 234 s. ISBN 978-80-552-1940-0.
15. CHERNEV, Alexander. *The marketing plan handbook*. Evanston: Northwestern University, 2014. 141 s. ISBN 978-1-936572-40-3.
16. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
17. KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-271-0954-8.
18. KOTLER, Philip. a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
19. KOTLER, Philip – KELLER, Kevin. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, 2016. 816 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
20. KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. 2017. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. 736 s. ISBN 978-1-292-09248-5
21. KOTLER, Philip a kol. *Principles of Marketing*. Harlow, England: Pearson Education, 2008. 1020 s. ISBN 978-0-273-68456-5.
22. LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.
23. MCDONALD, Malcolm – WILSON, Hugh. *Marketingový plán: príprava a úspešná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. 576 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
24. MCKINSEY & COMPANIES. *Making data-driven marketing decisions*. [online] McKinsey&Companies, 2015. [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/making-data-driven-marketing-decisions>.
25. MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR. 2024. *Nezamestnanosť na konci roka mierne stúpila, počet mladých bez práce klesal*. [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/uvodna-stranka/informacie-media/aktuality/nezamestnanost-konci-roka-mierne-stupla-pocet-mladych-bez-prace-klesal.html>.
26. NAGYOVÁ, Ľudmila a kol. 2018. *Marketing II*. Nitra: SPU. , 2018- 453 s. ISBN 978-80-552- 1943-1.

27. OCHRANA, František. 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4204-8.
28. PLETIVA.SK. 2024. *O nás*. [online]. 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné na: <https://www.pletiva.sk/o-nas/>.
29. PRABHU, Jaideep C. a kol. *Strategic marketing management in Asia: case studies and lessons across industries*. North America: Emerald, 2017. s. 527. ISBN 978-17-863-5746-5.
30. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2023a. *Slovenská ekonomika rástla o 1,5 %, darilo sa jej najlepšie za posledných päť štvrtrokov*. [online]. 2023a [cit. 2024-03-17]. Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk/>.
31. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2023b. *Potvrdenie o miere inflácie SR*. [online]. 2023b [cit. 2024-03-17]. Dostupné na: www.slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/858fc755-aac9-4d77-acbdc2866cf7ec3d/Potvrdenie_o_miere_inflacie_2023.pdf?MOD=AJPERES&CVID=oPYR1F4&CVID=oPYR1F4&CVID=oPYR1F4.
32. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. 2023c. *Inflácia v januári opäť klesala, jej hodnota 3,9 % bola najnižšia od leta 2021*. [online]. 2023c [cit. 2024-03-17]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/7f6c85f2-9973-40fa-a206-77ae5e04f3a1/!ut/p/z1/tVLBcoIwFPwWDxxDngQI9oZOK1rtjHWskksn0CAUCQgp1H59o9NDD9XaQ3NJMtnd7GaDGd5gJnmbbbnKSsl3eh8y93IBJ95w2PcBhjMCK-n98iEY3VnjIYOfMMMSlqpSKQ7LqOEpanKUyQTxBmgF2VdaLVWCtRUNW8PBrSNULmeaeLGnpNYaDCgBNmQcMQtcBGIXDgC7ITw_1G-irMXHF6FXv_ml-ljODN80Hx2gozGfmDTGYA3Gzsw8YPV42BBCPjkC3BBI9Qe6FkPfyRxbSY6vJLHl9nh5R8jBoCnJwsXUurastf9nvm6m1Iq8a7w5j_K0fdY9Xw03-oEXKVH6RJvrqLqDFIUmf1cmGBSjwKh1LMte-A6hByFfRkRTwvXIhG1qM23Wn_HVKmquTHAgK7rzCiTWzMuCwN-IqRlo2N_x-GqKDxyQHkyvyU2iw7kYybWfq_3Ccsw-RE!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/.
33. TERAZ.SK. 2023. *Rast cien potravín v reťazcoch SAMO sa v júli 2023 opäť spomalil*. [online]. 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.teraz.sk/ekonomika/rast-cien-potravin-v-retazcoch-samo-sa/737256-clanok.html>.
34. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služieb: efektívne a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

35. WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
36. WHALLEY, Andrew. *Strategic Marketing* [online]. Scademia.edu, 2010. [cit. 2023-12-13]. Dostupné na: https://www.academia.edu/28954683/Andrew_Whalley_Strategic_Marketing.
37. ŽÁČEK, Vladimír. *Průmyslový marketing*. Praha: České vysoké učení technické, 2010. 217 s. ISBN 978-80-01-04492-6.