

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/B/2012/1398681835

**TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU
VYBRANÉHO PODNIKU**

Bakalárska práca

2012

Lucia Krištofová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU
VYBRANÉHO PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: Ing. Peter Šinský

Bratislava 2012

Lucia Krištofová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....
Lucia Krištofová

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce, Ing. Petrovi Šinskému, za jeho odborné vedenie, užitočné rady, ochotu a trpezlivosť pri písaní tejto práce.

ABSTRAKT

KRIŠTOFOVÁ, Lucia: *Tvorba marketingového plánu vybraného podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Peter Šinský. – Bratislava: FPM EU, 2012, 50 s.

Cieľom záverečnej práce je navrhnuť marketingový plán spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o. v podmienkach Slovenskej republiky. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje dva grafy, dve tabuľky, tri schémy a tri prílohy. Prvá kapitola sa zaoberá teoretickými poznatkami z oblasti firemného plánovania s dôrazom na marketingové plánovanie a jeho významom pre podnik. V druhej kapitole charakterizujeme hlavné a čiastkové ciele práce. V tretej kapitole rozoberáme metodiku a metódy skúmania používané pri vypracovaní práce. Záverečná kapitola sa zaoberá konkrétnym marketingovým plánom spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh opatrení súvisiacich s udržaním úrovne tržieb spoločnosti.

Kľúčové slová:

Firemné plánovanie, marketingové plánovanie, marketingový plán, marketingová stratégia, marketingové prostredie, produkt

ABSTRACT

Krištofová, Lucia: Creating a marketing plan for selected company. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management, Department of Management. Thesis Supervisor: Ing. Peter Šinský. - Bratislava: FPM EU, 2012, 50 pages.

The aim of the thesis is to propose a marketing plan DANONE Slovakia s.r.o in the Slovak Republic. The work is divided into four chapters. It contains two graphs, two tables, three diagrams and three attachments. The first chapter deals with the theoretical knowledge of corporate planning with an emphasis on marketing planning and its importance to the company. In the second chapter we define the main objectives and secondary objectives. The third chapter discusses the methodology and survey methods used in the development work. The final chapter deals with a specific marketing plan for DANONE Slovakia s.r.o. The result of solving this issue is a proposal of measures associated with maintaining the level of company sales.

Keywords:

Business planning, marketing planning, marketing plan, marketing strategy, marketing environment, product

Obsah

Obsah.....	7
Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Firemné plánovanie.....	9
1.1.1 Proces plánovania	11
1.1.2 Podnikateľský plán	12
1.2 Marketingový plán a marketingové plánovanie.....	14
1.2.1 Základné prvky marketingového plánovania a postup jeho tvorby.....	18
1.2.2 Vypracovanie marketingového plánu	25
1.2.3 Kontrola marketingového plánu	26
2 Ciele práce	27
3 Metodika práce a metódy skúmania	28
4 Výsledky práce a diskusia	29
4.1. Charakteristika spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o.	29
4.2 Marketingový plán pre produkt „Aktivia Biela“ na rok 2013	29
4.3 Diskusia	44
Záver	45
Zoznam bibliografických odkazov	46
Príloha 1 – Vplyv zastavenia dodávky produktov Danone do obchodných sietí Kaufland, na správanie spotrebiteľov	47
Príloha 2 – Reklama na Activiu Bielu.....	49
Príloha 3 – Activia súťaž.....	50

Úvod

Žiadna firma v dnešnom svete nedokáže prežiť bez dôkladného plánovania svojej budúcej činnosti. Marketingové plánovanie je spôsob, ktorý umožňuje firme rozhodovať sa pre najlepšie riešenie využitia všetkých dostupných zdrojov na dosiahnutie svojich cieľov. Marketingový plán je priepustkou firmy do budúcnosti.

Nikde vo firme nie je plánovanie viac dôležité, ako v oblasti marketingu. Rozmanitosť dnešného prostredia v ekonomických, sociálnych, legislatívnych, konkurenčných a environmentálnych podmienkach vyžaduje vysokú kvalifikáciu manažmentu, aby bola zabezpečená organizácia, ktorá sa dokáže prispôbovať trhu a jeho vývoju, ktorá dokáže rýchlo reagovať na zmeny správania účastníkov trhu a iné zmeny, čím je zabezpečená schopnosť podniku dosahovať svoje ciele.

Plánovanie je jedna z kľúčových činností firmy, ktorá je jej zárukou úspechu. Väčšina štúdií zaoberajúcich sa dôvodmi neúspechu v podnikaní, či sa jedná o nedostatok kapitálu, nevýhodnú lokalizáciu podniku, alebo nedostatok manažérskych schopností, dospievajú k tomu istému záveru, a to k problému v nedostatočnom plánovaní firmy. Množstvo firiem sa mylne domnieva, že ak vie, čo chce dosiahnuť, plánovanie nie je potrebné. Lenže plánovanie nezahŕňa len plánovaný výsledok, ale aj spôsob dosiahnutia výsledku. Marketingový plán je dôležitou súčasťou podnikateľského plánu každej firmy, bez ohľadu na jej veľkosť, nakoľko nič nie je natoľko malé, alebo natoľko veľké, aby nemohlo byť pokryté marketingovým plánom.

Marketingový plán definuje podstatu podnikania, čiže spôsob ako uspokojiť zákazníkov a tým zaujať miesto na trhu. K vytvoreniu marketingového plánu je dôležité poznať tak filozofiu marketingu ako aj plánovania, pričom marketingový plán musí byť dokonalým spojením týchto dvoch prvkov.

Prioritným cieľom bakalárskej práce je vytvorenie marketingového plánu vybraného podniku. Za týmto účelom, pre lepšie pochopenia danej problematiky, zhrnieme základné teoretické poznatky z oblasti marketingového plánovania a vysvetlíme jednotlivé kroky marketingového plánu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnej dobe je pre podnik veľmi dôležité dobre poznať a sústave analyzovať podnikateľské prostredie, v prvom rade trh a jeho vývoj, a vedieť pružne reagovať na neustále zmeny. Týmito zmenami sú preferencie a požiadavky zákazníkov, správanie dodávateľov, rast cien vstupov, ale aj zmeny v daňovej, colnej a ekologickej legislatíve.¹

Podniky sú v dnešnej dobe denne oboznamované s danými zmenami a musia sa na ne vedieť promptne adaptovať a stále hľadať nové a dostupné riešenia, ktoré by im zabezpečili ďalší rozvoj. Na tento účel slúži plán firmy, ktorý zjednocuje vízie manažéra o ďalšom fungovaní podniku a zabezpečuje splnenie požadovaných cieľov. Je nástrojom riadenia zjednocujúci úsilie všetkých funkčných jednotiek podniku na dosiahnutie cieľov z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska.

1.1 Firemné plánovanie

Plánovanie ako také, je vo všeobecnosti myšlienkové zobrazenie budúcnosti, alternatívnou možnosťou postupu v záujme dosiahnutia zmeny, resp. výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí a zároveň je to prvá a najdôležitejšia funkcia manažéra. Plánovanie je činnosťou, ktorá je vždy spojená s rozvojom, zmenou stavu, zmenou štruktúry, alebo zdrojov, ktoré sa vykonávajú z dôvodu dosiahnutia vytýčených cieľov.² Existuje mnoho podnikateľov, ktorí uprednostňujú dosahovanie cieľov bez plánovania. Tento trend prevláda najmä v USA.

Firemný plán môžu vypracovávať malé, stredné aj veľké podniky, pričom nie je dôležité mať plán v hmotnej, teda písanej, alebo nehmotnej podobe. Malé a stredné podniky majú plán väčšinou len v nehmotnej podobe, nakoľko ich ciele nie sú natoľko rozsiahle ako ciele veľkých podnikov. Častým problémom firiem je, že síce majú vytýčené ciele, ale nenaplánujú si, akým spôsobom tieto ciele dosiahnuť. V takomto prípade nemožno hovoriť o formálnom plánovaní, nakoľko sa podnik nechystá vykonať žiadne zmeny na dosiahnutie stanovených cieľov oproti minulému obdobiu. Ide teda len o želanie firmy, ktoré sa však nemusí splniť.

¹ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 9. ISBN 978-80-89393-35-0.

² Tamtiež, s. 11.

Plánovanie má mnoho výhod aj nevýhod. V prípade výhod môžeme hovoriť napríklad o zvýrazňovaní nutnosti zmien v budúcnosti a to konkretizáciou týchto zmien v podobe stratégií na dosiahnutie cieľov. Plánovanie taktiež umožňuje plánovačovi vidieť do budúcnosti prostredníctvom poznania komplexu

premenných, ktoré ju ovplyvňujú. Plánovanie taktiež slúži ako kontrolný mechanizmus, ktorý nám umožňuje porovnávať požadované výsledky so želanými. Kontrolným nástrojom je najmä rozpočet. Plánovanie taktiež napomáha pri zefektívňovaní produktivity práce, rovnomernom využívaní výrobných kapacít a výkonov strojov a zariadení v podniku. Výhodou je aj vytvorenie stabilnej dlhodobej orientácie podniku, teda podnik presne vie čo a ako chce dosiahnuť, čím dosahuje bezpečné riadenie podniku a dynamiku predchádzaním neočakávaných situácií. Firemný plán umožňuje zachovávať rovnováhu medzi zdrojmi a potrebami pri plnení cieľov, čo vedie k reálnym plánom. Plán má taktiež motivujúce účinky na vedenie firmy aj na samotných zamestnancov.

Medzi nevýhody plánovania patrí napríklad stratenie hodnoty plánu pri neočakávaných zmenách okolia, s ktorými podnik nerátal. V tomto prípade možno hovoriť o nedostatočnej flexibilitate plánu a takýto plán nemožno už použiť. Musí nastať preplánovanie, alebo vytvorenie nového plánu, čo pre podnik predstavuje ďalšie náklady. Firemný plán musí byť stále účinný t. z., že náklady na vytvorenie plánu nemôžu presahovať jeho prínosy, preto je dôležité dopredu zmerať účinnosť plánu. Plán môže sčasti spôsobiť aj psychologické problémy, nakoľko reakcia personálu na zmeny nemusí byť stále priaznivá. Ďalej môže obmedzovať iniciatívu vedúcich pracovníkov, ktorých možnosti sú ohraničené plánom firmy, ktorý musia dodržiavať.

Z uvedeného možno vyvodiť určité kritériá, ktoré musí firemný plán spĺňať. Prvým je, že plánovanie by malo predchádzať všetkým akciám, čo prispieva najmä k vyhnutiu sa rizika. Firemný plán by mal brať do úvahy interné aj externé prostredie, postoje zamestnancov a sledované ciele a tým odhaliť všetky možnosti konania v budúcnosti. Plán musí byť vytvorený na primerane dlhé obdobie, za ktoré podnik dokáže zrealizovať úlohy, ktoré si v pláne určil. Podkladom na efektívne plánovanie sú správne informácie. Na plánovanie sú dôležité najmä informácie, ktoré vysvetľujú predaj, náklady, zásobovanie, kvalitu produkcie, dĺžku dodávateľského cyklu, lehotu splatnosti faktúr, fluktuáciu personálu, vývoj cashflow a podobne.³

³ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 9. ISBN 978-80-89393-35-0.

1.1.1 Proces plánovania

Proces plánovania možno rozdeliť na 3 základné fázy, ktorými sú:

1. fáza analýzy,
2. koncepcná fáza,
3. fáza implementácie a kontroly.⁴

V prvej fáze podnik analyzuje minulosť aj súčasnosť a získané informácie z analýzy spracováva do takej podoby, aby ich mohol využiť v druhej fáze, a to v koncepcnej fáze. Analyzuje sa interné a externé prostredie podniku. Pri internej analýze podnik skúma svoje interné zdroje a možnosti medzi, ktoré patria najmä možnosti využitia výrobných zdrojov a kapacít, výrobu, výrobné technológie, proces zásobovania, marketing, manažment a pod. Interná analýza, by mala dospieť k identifikácii kľúčových faktorov úspechu, ale aj slabých stránok podniku. Účelom externej analýzy je identifikácia okolia podniku.

K externým faktorom ovplyvňujúcim prostredie podniku patrí najmä legislatívna úprava krajiny, ktorej právnym poriadkom sa podnik spravuje (podmienky na podnikanie, dane a odvody, environmentálne podmienky, a iné), politické prostredie, hospodárska situácia krajiny, technológie, konkurencia, distribučná sieť, lehoty dodania a pod. Externá analýza sa sústreďuje najmä na prírodné zdroje a infraštruktúru, sociálno - ekonomický potenciál krajiny, potenciálne vstupy a ich zabezpečovanie a podmienky na trhu výstupov. Výsledkom externej analýzy sú plánovacie premisy. „Sú to plánovacie predpoklady a predstavujú súhrn makroekonomických prípadne i vnútro podnikových ukazovateľov, ktoré slúžia na vypracovanie plánu.“⁵

Po komplexnej analýze interného a externého prostredia môže proces plánovania prejsť do druhej fázy, teda do fázy koncepcnej. Hlavným cieľom tejto fázy je vytvorenie komplexného plánu, ktorý slúži ako program činnosti na ďalšie obdobie. Najvhodnejším spôsobom tvorby plánu je variantné plánovanie, ktorého účelom je vytvorenie viacerých variantov plánu a následné vybranie niektorého z nich ako reakciu podniku na aktuálne podmienky v ktorých sa nachádza. Výber jednotlivých variantov plánu závisí od zvolených kritérií podniku, ktoré korešpondujú s vytýčenými cieľmi.

⁴ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 22. ISBN 978-80-89393-35-0.

⁵ Tamtiež, s.24.

Plán sa prijíma v tretej fáze, teda vo fáze implementácie a kontroly. Následne dochádza k realizácii plánu, hodnotí sa postup plnenie daných úloh a analyzujú sa prípadné odchýlky. Ak by sa však zmenili východiskové podmienky, podnik musí pristúpiť k preplánovaniu.

1.1.2 Podnikateľský plán

„Podnikateľský plán je plán podnikateľa alebo podnikateľskej organizácie. Je to dokument, ktorý zachytáva dynamiku podnikateľského prostredia.“⁶ Podnikateľský plán má význam pre začínajúce aj pre zabehnuté firmy. V prípade nového podniku tvorí podklad pre investorov, ktorí na základe podnikateľského plánu vidia svoju príležitosť investovať a v prípade zabehnutého podniku ide o dokument, ktorý zachytáva život podniku v minulosti, súčasnosti ako aj jeho očakávania.

Podnikateľský plán má vnútornú a vonkajšiu funkciu. Vychádza zo strategického plánu podniku a ide o plán na dobu 1-3 rokov. Rozpracúva jednotlivé stratégie v rôznych oblastiach ako sú marketing, výroba, výskum a vývoj, investície, financie a pod. Vonkajšia funkcia podnikateľského plánu predstavuje schopnosť podniku dosahovať v blízkej budúcnosti dobré ekonomické výsledky a priaznivý vývoj. Prezentáciou podnikateľského zámeru a reálnosťou jej cieľov si podnik zabezpečuje podporu svojho podnikania, najmä čo sa týka finančnej pomoci investorov, ktorým podnikateľský plán slúži ako vizitka podniku, ktorá im napovedá o návratnosti investície.

Podnikateľský plán môže, ale nemusí obsahovať investičný zámer a v závislosti od toho sa odvíja aj štruktúra plánu. Plán bez investičného zámeru, taktiež nazývaný „Informačné memorandum“, slúži na oslovenie strategického partnera hľadajúceho spoločníka pre rozvoj svojho podnikania v novom trhovom segmente. V prípade podnikateľského plánu s investičným zámerom je tento zámer väčšinou podporený Realizačnou štúdiou, alebo aspoň Predbežnou realizačnou štúdiou.⁷ Pre takýto plán je typický podrobný opis výrobkov a detailné informácie o trhu, na ktorom bude podnik pôsobiť, údaje o výrobe poskytovaní produktu, alebo služieb zákazníkom, spôsobe financovania podnikateľského plánu a očakávanom výnose za dané obdobie. Jednou

⁶ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 71. ISBN 978-80-89393-35-0.

⁷ Tamtiež, s. 76.

z najdôležitejších informácií v podnikateľskom pláne je vyjadrenie podnikateľa o návratnosti vloženého kapitálu a spôsobe splácania úroku a poskytnutej istiny.

Čo sa týka štruktúry, tá závisí, ako už bolo spomenuté, od toho, či sa jedná o podnikateľský plán s alebo bez investičného zámeru. V prípade, ako podnikateľský plán neobsahuje investičný zámer ide o ucelený obraz firmy, ktorý sa skladá z nasledujúcich krokov:

- „ 1. História závodu až po súčasnosť.
2. Prieskum trhu.
3. Konkurenčná podnikateľská stratégia.
4. Prevádzka.
5. Finančná analýza a prognóza.
6. Riadenie podnikateľských aktivít.“⁸

Štruktúra podnikateľského plánu s investičným zámerom je rozsiahlejšia. Skladá sa z 3 častí, ktorými sú zhrnutie/sumár, hlavná časť a prílohy. V sumáre je firma predstavená z hľadiska súčasnosti a budúcnosti. Taktiež sa ňom predstavuje projekt, na ktorý potrebuje finančné prostriedky a má zaujať finančné inštitúcie.

Hlavná časť podnikateľského plánu má nasledujúci obsah:

1. Opis firmy.
2. Analýza trhu a konkurencie.
3. Marketingový plán.
4. Výrobný plán.
5. Investičný plán.
6. Finančný plán.
7. Kritické rizikové faktory.⁹

V prílohách sa uvádzajú predovšetkým doklady o splnení legislatívnych požiadaviek a prílohy doplnujúce skutočnosti vyplývajúce z hlavnej časti plánu.

V ďalšom výklade sa budeme podrobnejšie venovať jednému prvku z Hlavnej časti podnikateľského plánu, a to marketingovému plánu podniku.

⁸ GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 75-76. ISBN 978-80-89393-35-0.

⁹ Tamtiež, s. 77-79.

1.2 Marketingový plán a marketingové plánovanie

Marketing je významným prvkom podnikania, ktorý prispieva k dlhodobému úspechu výrobných, odbytových a obchodných aktivít a napomáha podnikateľovi zabezpečiť uspokojovane potrieb zákazníka, pričom jeho najdôležitejšou úlohou je nájsť spôsob, ako vytvoriť väzbu medzi zákazníkom a produktom.

Manažment podniku má veľa významných úloh a zabezpečenie kvalitného a efektívneho marketingu patrí medzi jednu z mnohých. Je potrebné, aby jej venoval dostatočnú pozornosť, nakoľko vytvorenie kvalitného marketingového plánu je práve to, čo naštartuje biznis.

Marketingové plánovanie nadobudlo najväčší význam v 70tych rokoch 20. storočia, kedy bola celková svetová ekonomika ovplyvnená ropnými šokmi a pohyblivými výmennými kurzami jednotlivých mien. V tomto období čelili firmy rapídny zmenám, ktorým bolo nutné sa prispôbiť v záujme prežitia firmy a to čo najskôr. To bol dôvod, prečo sa vtedy začali sústreďovať na ciele z krátkodobého hľadiska, čiže začali tvoriť krátkodobé marketingové plány, na rozdiel od súčasnosti, kedy dominujú plány dlhodobé.¹⁰

„Marketingové plánovanie je logická postupnosť aktivít, ktoré vedú ku definovaniu marketingových cieľov a formulovaniu plánov zabezpečujúcich dosiahnutie vymedzených cieľov.“¹¹ Jedná sa o manažérsky proces, ktorý je založený na vytváraní možných alternatív postupu podniku vopred tak, aby bol v súlade s možnosťami a cieľmi podniku. Ide v zásade o veľmi komplikovaný proces, ktorý pozostáva z analýz, stratégií, programov, vytvárania rozpočtov a taktiež zohľadňuje možné obmedzenia a prekážky, ktoré môžu v živote podniku nastať. Zjednodušene povedané, je to vytvorenie kompromisu medzi želanými cieľmi a spôsobmi, ako ich podnik vie a môže dosiahnuť, alebo o používanie marketingových zdrojov za účelom dosiahnutia marketingových cieľov.

Existujú dva najvšeobecnejšie dôvody, prečo sa podnik rozhodne vytvoriť si marketingový plán. Prvým dôvodom je najmä zabránenie neefektívnym rozhodnutiam podniku s čím je následné spätá aj strata podniku z uskutočnenia takéhoto rozhodnutia.

¹⁰ WESTWOOD, J. 1990. *The Marketing Plan: Practitioner's Guide*. London: Kogan Page, 1990. s. 10. ISBN 1-85091-987-9.

¹¹ LESÁKOVÁ, D. 1996. *Marketingové plánovanie*. Bratislava: Svornosť Bratislava, 1996. s. 12. ISBN 0780-6.

Druhým dôvodom je dosiahnutie úspechu firmy uskutočnením naplánovaných cieľov podniku. Podnik dosahuje ciele efektívnejšie nakoľko vie ako ich má dosiahnuť.¹²

Výsledkom marketingového plánovania je lepšie využívanie vnútorných zdrojov podniku na identifikáciu príležitostí, ďalej podporuje tímového ducha zamestnancov a pomáha firme dosiahnuť svoje ciele.

V prípade marketingového plánovania je veľmi dôležité uvedomiť si, že sa jedná o dlhodobé plánovanie, nakoľko definovanie terajších cieľov a problémov, čiže prognózovanie z krátkodobého hľadiska, neprináša firme úspech, ale len možnosť riešenia súčasnej situácie. Ďalšou podstatnou podmienkou pri vytváraní marketingového plánu je problémy nie len identifikovať, ale aj navrhnúť ich riešenia.

Proces marketingového plánovania sa premieta do podoby konkrétneho dokumentu, najčastejšie formálneho, ktorým je marketingový plán. Marketingový plán musí mať písomnú podobu, nakoľko ani najlepší odborníci v oblasti reklamy nedokážu vytvoriť kvalitný marketingový plán v abstraktnej forme a jedine písomný plán umožňuje každému dokonale si premyslieť všetky prvky ovplyvňujúce rozhodovanie a to nie len veľké rozhodnutia, ale aj každodenné praktické voľby, ktoré sa podpisujú na konečnom výsledku. Hlavným plánovačom by mal byť marketingový stratég, ktorého postavenie sa neodvíja od postavenia vo firme. Plánovačom môže byť osoba na ktoromkoľvek stupni riadenia podniku, ale vždy musí byť jedna osoba zodpovedná za zostavenie a koordináciu plánu. I keď je za marketingový plán zodpovedná len jedna osoba, nikdy ho nezostavuje sama, ale s tímom špecializovaných odborníkov v konkrétnych oboroch.

Marketingový plán sa využíva najmä na bližšiu špecifikáciu dôvodov zavedenia produktu alebo služby do ponuky firmy, pre vylepšenie marketingových prístupov už existujúceho produktu, na spojenie odvetvových, alebo kompletných marketingových plánov a ich následné zahrnutie do podnikateľského plánu firmy. Marketingový plán môže existovať ako komplexný plán firmy upravujúci všetky výrobky a oblasti výroby v jednom dokumente, ale taktiež môže byť zložený z niekoľkých menších marketingových plánov jednotlivých výrobkov, alebo oblastí výroby.¹³

¹² STEVENS, R. E. - LOUDON, D. L. - WARREN, W. E. 1991. *Marketing Planning Guide*. New York: The Haworth Press, 1991. s. 8. ISBN 1-56024-084-9.

¹³ WESTWOOD, J. 1990. *The Marketing Plan: Practitioner's Guide*. London: Kogan Page, 1990. s. 19. ISBN 1-85091-987-9.

Plán môže pokrývať dlhodobý, strednodobý, alebo krátkodobý časový horizont. Podľa toho, o aké dlhé obdobie ide, rozlišujeme plány na strategickej, taktickej a operatívnej úrovni. Je dôležité vysvetliť vzťah medzi strategickým a operatívnym marketingovým plánom. Zatiaľ čo strategický plán je plánom dlhodobým, ktorého účelom je definovať všetky ciele podniku a spôsob ich dosiahnutia ako celku, operatívny plán je krátkodobým detailným plánom, ktorý ukazuje výsledky z analýz podniku. Je súborom detailných údajov vysvetľujúcich čo, kedy a ako má byť dosiahnuté v určitom období, väčšinou za jeden rok. Analýza faktorov, pri operatívnom plánovaní, sa zaoberá aktuálnym stavom externého a interného prostredia podniku a všetkými faktormi, ktoré v čase plánovania ovplyvňujú zmenu v marketingových aktivitách podniku.

Marketingový plán nemožno zamieňať s podnikateľským plánom. Podnikateľský plán je istým komplexom plánov firmy, ktorého súčasťou tvorí aj marketingový plán, čiže sa dá povedať, že marketingový plán je akým si sub-plánom podnikateľského plánu.

Marketingový plán by mal poskytovať odpoveď na štyri základné otázky:

1. Čo budete predávať?
2. Komu budete predávať?
3. Aký objem – koľko budete predávať?
4. Za akú cenu budete predávať?

Marketingový plán ďalej poskytuje odpovede na nasledujúce otázky za predpokladu dodržiavania logickej postupnosti:

1. Misia podniku: Kam smeruje naše podnikanie?
2. Externá analýza: Akým nástrahám musí čeliť naše podnikanie v externom prostredí?
3. Interná analýza: Ako ovplyvní vnútorná štruktúra podniku a jej silné a slabé stránky naše podnikanie?
4. Ciele stratégie: Na ktorých trhoch a na akej báze budeme konkurovať?
5. Marketingové operácie: Aká bude úloha každého prvku marketingového mixu? (produkt, cena, distribúcia, konkurencia)
6. Marketingové programy: Ako zabezpečíme správne poradie a načasovanie aktivít v podniku?

7. Marketingový rozpočet: Koľko budú marketingové operácie stáť?¹⁴

Misiou podniku je cieľ, ktorý sa firma snaží dosiahnuť. Je to určitá konkrétna vízia podniku, ktorá je dosiahnuteľná len v prípade, ak si firma jasne určí podstatu svojho podnikania a obmedzenia, v ktorých podnikanie rozvíja. Podnikateľská misia umožňuje podnikateľovi vymedziť si trhovú pozíciu, pretože definuje geografický trh, v rámci ktorého pôsobí typ klientov a typ a spôsob poskytovania výrobkov a služieb.

Externá analýza skúma zmeny vo vonkajšom prostredí, ktoré môžu na podnik pôsobiť pozitívne i negatívne. Sú to zmeny, ktoré sú mimo kontroly podnikateľa. Na základe externej analýzy sa hodnotia životne dôležité oblasti podnikania z hľadiska ich trvania, vplyvu na podnik a konkurenciu. Externá analýza ďalej zahrňuje získavanie informácií v oblastiach štruktúry trhu, postojov k trhu a konkurencie, ktoré sa získavajú za účelom efektívnej segmentácie trhu.

Cieľom internej analýzy je analyzovať faktory podniku, ktoré sú pod jeho kontrolou a ktoré sú dôležité pre úspech podniku. Medzi tieto faktory patria interné a externé silné a slabé stránky podniku. Interné silné a slabé stránky podniku analyzuje firma v oblasti vyrábaného produktu trhu, na ktorom pôsobí a jej finančných zdrojov. Externé silné a slabé stránky tvoria pomerne širšie spektrum oblastí, napríklad oblasť klientov, rozsahu a kvality služieb, ceny a nákladovej štruktúry, distribučnej sily podniku a oblasť predaja a podpory predaja.

Výsledky externej a internej analýzy podnik sumarizuje v matici SWOT - analýzy, kde sa na jednej strane uvádzajú silné a slabé stránky podniku a na strane druhej príležitosti a riziká podniku.

Marketingová stratégia pozostáva z dvoch úloh. Prvou úlohou je správny výber výrobkov, ktoré chce podnik vyrábať a predávať. Je dôležité vybrať si taký produkt, ktorý uspokojí potreby zákazníkov a ktorý je konkurencieschopný, poprípade produkt, ktorý by uspokojil zatiaľ neuspokojené potreby zákazníkov. Druhou úlohou podniku je pozicionovanie podniku oproti konkurencii, to znamená určenie spôsobu odlišnosti produktu od konkurencie a zdôraznenie elementov marketingového mixu v smeroch, v ktorých sa podnik chce diferencovať.

Rozhodnutia týkajúce sa zámerov podniku na cieľových trhoch, ktoré boli prijaté podnikom v predchádzajúcich krokoch musia byť premietnuté do konkrétnych hodnôt predaja a zisku. Existujú 3 štádiá vedúce k tejto operácii:

¹⁴ LESÁKOVÁ, D. 1996. *Marketing a reklama. Študijný text č. 4*. Bratislava: Komprint, 1996. s. 27. ISBN 80-225-0761-X.

1. Identifikácia predajného potenciálu zvoleného trhu.
2. Rozhodnutie o tom, ktorá trhovú oblasť najlepšie uspokojuje dlhodobý zámer podniku o želanú pozíciu na trhu.
3. Stanovenie reálnosti ročných prírastkov tržieb s cieľom posúdiť, či sú dlhodobé zábery dosiahnuteľné v reálnom čase.¹⁵

Po definovaní marketingových cieľov podnik určí každému prvku marketingového mixu špecifickú rolu, ktorá ho dovedie k splneniu želaného stavu, čiže uskutoční marketingové operácie týkajúce sa vyrábaného produktu, alebo poskytovanej služby, ceny, distribúcie a podpory predaja a reklamy.

V predchádzajúcich krokoch marketingového plánu sa definovali aktivity, ktoré sú nutné na dosiahnutie cieľov podniku, avšak tieto aktivity je potrebné syntetizovať a identifikovať z hľadiska postupnosti v akej sa budú po sebe vykonávať, objemu práce vyžadujúcej sa na jednotlivé úkony, určiť práce, ktoré sa budú riešiť paralelne a vykonať plánovanie smerom späť, t.j. odvíjať úlohy od najneskôr prístupného ukončenia aktivity.

Pred samotnou implementáciou marketingového plánu je potrebné stanoviť si rozpočet firmy a dbať o to, aby vynaložené náklady neprevýšili celkové finančné zdroje podniku. V prípade ak by sa tak stalo, musí firma nájsť lacnejšie alebo efektívnejšie cesty k dosiahnutiu stanovených cieľov. Rozpočet, by sa mal zostavovať každoročne priamoúmerne k cieľom, ktoré chce firma dosiahnuť, pričom na každý cieľ by mala byť určená konkrétna čiastka. Marketingové náklady pritom predstavujú všetky náklady, ktoré vznikajú po spustení produkcie, okrem nákladov týkajúcich sa logistiky.

1.2.1 Základné prvky marketingového plánovania a postup jeho tvorby

Každý podnik sa vyznačuje odlišnou štruktúrou marketingového plánu. Napríklad pri malom podniku nemožno očakávať, aby mal taký detailný plán ako veľký podnik a taktiež nemožno očakávať, aby uskutočňoval rovnaké prieskumy a výskumy.

Medzi základné a najvšeobecnejšie prvky marketingového plánovania patrí popis produktu, marketingové prostredie, vnútorné prostredie, SWOT analýzu, ciele, stratégie, rozpočet a ekonomické úvahy.

¹⁵ LESÁKOVÁ, D. 1996. *Marketing a reklama. Študijný text č. 4*. Bratislava: Komprint, 1996. s. 13. ISBN 80-225-0761-X.

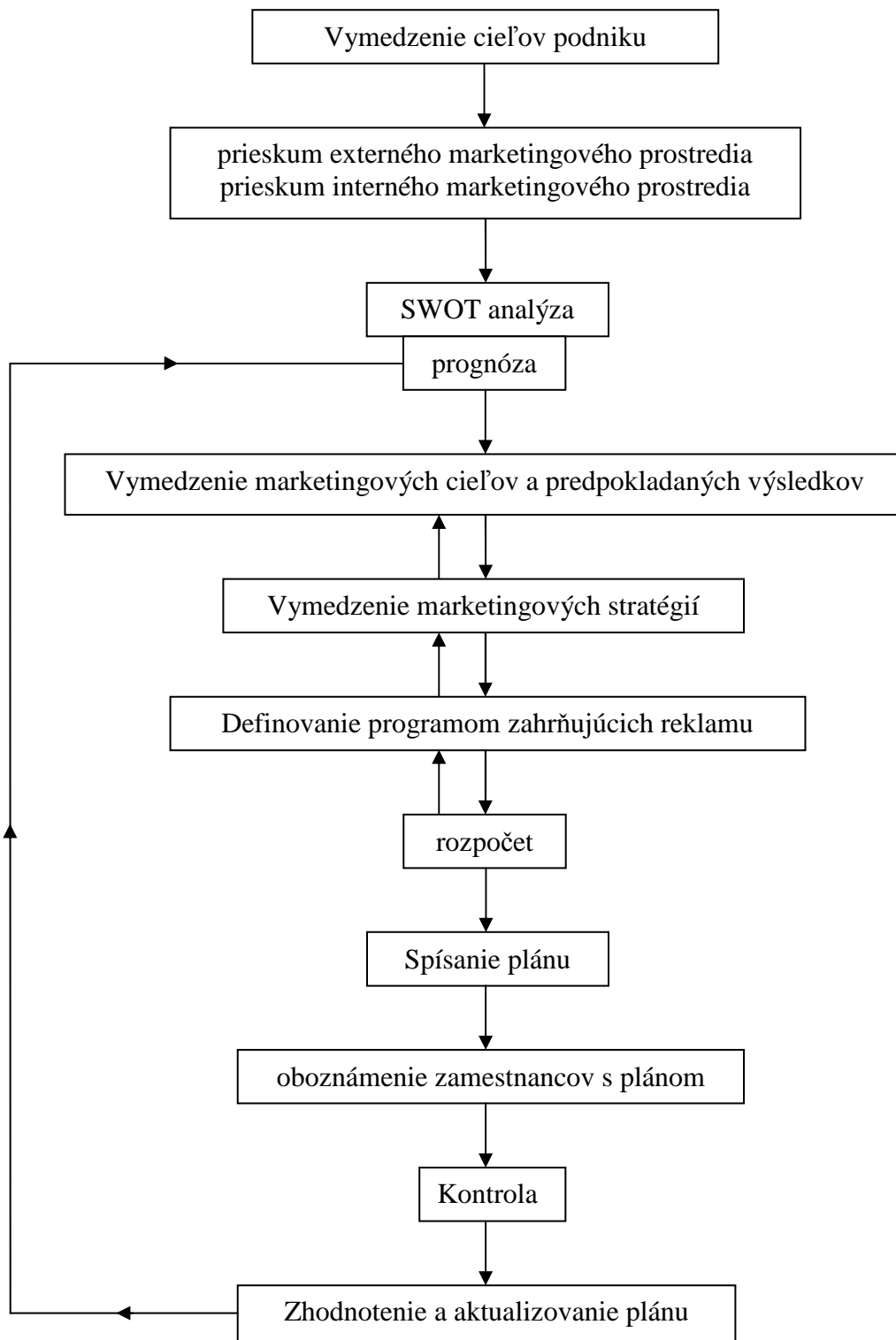


Schéma č.1: Proces marketingového plánovania¹⁶

¹⁶ WESTWOOD, J. 1990. *The Marketing Plan: Practitioner's Guide*. London: Kogan Page, 1990. s. 26. ISBN 1-85091-987-9.

Popis produktu

Popis produktu, alebo služby zahŕňa komplexný súbor detailov, ktoré výrobok obsahuje a to jeho základné vlastnosti, ale aj vlastnosti ako je farba produktu či hmatový dojem. Ďalej technické údaje, ktoré zahŕňajú všetky možné vedecké detaily. Pri získavaní týchto údajov je potrebné spolupracovať s odborníkmi v tejto oblasti. Veľmi dôležitým prvkom je vyzdvihnúť praktické ako aj emočné výhody produktu a to tým, že každú vlastnosť pretransformujeme na výhodu oproti podobným produktom a uvedieme ako daný produkt uspokojuje potreby zákazníka. Pri uvádzaní nového produktu je dôležité zapojiť fantáziu a to takým spôsobom, aby sa aj ten najjednoduchší produkt premenil na zaujímavý. V posledných rokoch sa na základe psychologických výskumov zistilo, že si ľudia kupujú výrobky aj z úcty k sebe samým, ako napríklad encyklopédie, aby sa sami pred sebou cítili lepšie pri pohľade na poličku.

Marketingový plán musí brať do úvahy nie len to, čo je o produkte známe a ako bude vnímaný, ale tiež zistiť zákazníkove predstavy o tom, ktorí ľudia si ho kupujú. Taktika musí byť vedená tak, aby produkt vyzeral ako ten pravý pre všetkých „ľudí ako ja“ na danom trhu.

Marketingové prostredie

Nasledujúcim prvkom marketingového plánovania je marketingové prostredie. Je to celkový súhrn všetkých vonkajších faktorov, čiže faktorov nepodliehajúcich vplyvu predajcu, ktoré môžu ovplyvniť vývoj marketingovej stratégie. Zahŕňa konkurenciu, médiá, distribúciu, vládne úpravy a ekonomické trendy. Informácie z externých prieskumov väčšinou nie sú priamo zahrnuté v písanom marketingovom pláne, ale sú súčasťou SWOT analýzy.

Analyzovanie konkurencie je možné vykonať viacerými spôsobmi. Profesor newyorskej univerzity, Edward Nash, považuje za najdôležitejší spôsob spätný rozbor reklamy, alebo zásielok. Tento rozbor spočíva v zbieraní každého reklamného letáku a zásielky zo všetkých dostupných zdrojov a následné písomné rozoberanie každého jedného reklamného prvku, ktoré tieto letáky, alebo zásielky obsahujú. Ďalej odporúča objednávať si výrobky a využívať služby konkurencie a dopúšťať sa aj drobných

priestupkov, ako oneskorené platby a pod., aby sme zistili ako na to zareaguje konkurencia.

Čo sa týka využívaných médií na reklamu, firma by mala využívať všetky dostupné médiá, a to tlač, rádiá, televíziu, telefón, internet a priamu poštu. Pri každom médiu je dôležité sledovať reakciu zákazníkov a pri nasledujúcich reklamách pokračovať v smere tých reklám, ktoré dosiahli najväčší úspech a najviac ovplyvnili dopyt po produkte, alebo službe. Samozrejme je dôležité tieto výsledky pozorovať aj pri konkurencii, aby sme sa vyhli chybám, ktoré pri reklame spôsobila iná firma.

Pri vyberaní médií zohrávajú veľkú úlohu dva prvky, a to čas a náklady. Čas v tomto prípade predstavuje úsek uverejnenia reklamy v médiu a následné dosiahnutie plánovaných výsledkov. Náklady sa určujú na štandardnú jednotku.

V prípade, ak firma vyrába produkty citlivé na ekonomické trendy je veľmi dôležité načasovanie. Ak firma nezačne propagovať svoj výrobok medzi prvými reklama sa stane neefektívnou a stratovou. Ak nie je možné reklamu uviesť na začiatku, je lepšie ju neuvádzať vôbec.

Nie menej dôležitou súčasťou marketingového plánu je aj analýza vnútorného prostredia podniku na základe historických údajov týkajúcich sa najmä predaja resp. objednávok a dosiahnutého celkového zisku a zisku pripadajúceho na jednotlivé výrobky a oblastí výroby. Tieto údaje je potrebné zakomponovať do plánu, nakoľko sú dôležité z hľadiska poznatkov týkajúcich sa zastúpenia jednotlivých produktov a aj celkovej produkcie na trhu v jednotlivých geografických a priemyselných oblastiach.

Analýza vnútorného prostredia zahŕňa aj analýzu marketingového mixu podniku.

SWOT analýza

Po získaní všetkých potrebných informácií z externej a internej analýzy podniku je potrebné ich prezentovať v takej forme, aby umožňovali dosiahnuť čo najlepšie rozhodnutia podniku. Toto je dosiahnuteľné SWOT analýzou (Strengths- silné stránky, Weaknesses- slabé stránky, Opportunities- príležitosti, Threats- hrozby).

Východiskom marketingového plánovania je marketingový audit, ktorý vedie k SWOT analýze. SWOT analýza je založená na hodnotení silných a slabých stránok podniku. Predstavuje jeden z kľúčových faktorov marketingového plánovania, nakoľko mu

predchádza a bez riadnej SWOT analýzy nie je možné určiť ciele vývoja výrobkov a vývoja trhu.

Proces prípravy plánu je popísaná v nasledovnej schéme:

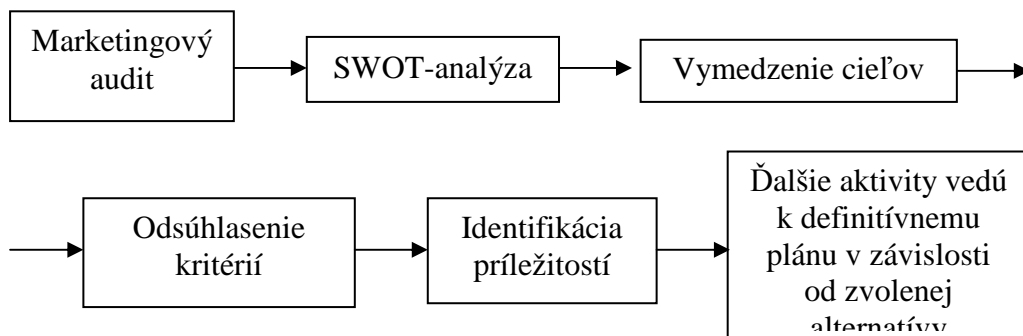


Schéma č. 2: Proces prípravy plánu¹⁷

SWOT analýza pozostáva z 5 častí. Prvá časť sa zaoberá analýzou silných a slabých stránok podniku, druhá časť charakterizuje príležitosti a riziká podniku, tretia časť zhŕňa kľúčové otázky, ktorými sa podnik bude musieť zaoberať, štvrtá časť určuje postup tvorby cieľov a stratégií pre jednotlivé produkty a piata časť je zhrnutím pozície konkurencie.

Samotnej podstatne SWOT analýzy, čiže definovaniu silných a slabých stránok podniku, predchádza určenie faktorov podniku, ktoré sú kľúčové dosiahnutie úspechu. Podnik nemôže určovať svoje silné a slabé stránky všeobecne, nakoľko by bolo toto spektrum príliš široké, ale musí ho aplikovať na konkrétne faktory, ktoré si určí a ktoré majú napomáhať k dosiahnutiu podnikom stanoveného cieľa.

V piatej časti analýzy by mali byť zhrnuté poznatky z auditu, čiže poznatky o konkurencii podniku. Tieto informácie musia byť veľmi presné, nakoľko konkurencia patrí medzi faktory, ktoré najviac ovplyvňujú existenciu podniku. Mali by obsahovať konkrétne hodnoty napríklad tržieb daného konkurenta a jeho očakávané výnosy v nasledujúcich rokoch. Na základe týchto údajov si podnik určí, akú pozíciu má daný konkurent a to mu napomôže k výkonu nasledujúcich krokov v podnikaní.

¹⁷ LESÁKOVÁ, D. 1996. *Marketingové plánovanie*. Bratislava: Svornosť Bratislava, 1996. s. 62. ISBN 0780-6.

Marketingové ciele a stratégie

Po jasnom identifikovaní produktu predchádzajúcich krokov nasleduje určenie správnej stratégie, ktorá závisí od rozpočtu, načasovania, trhových podmienok a vnútorného charakteru spoločnosti, ktorá rozhodnutie prijíma.

Významným prvkom je stanovenie nižšej formy zámeru, čiže cieľu. Je dôležité rozlišovať tieto dva pojmy. Zámer je obvykle obecný, zatiaľ čo cieľ je určený špecificky.

Identifikovanie cieľov patrí medzi najdôležitejšie kroky, ktoré musí podnikateľ presne a jasne stanoviť, nakoľko sa od nich odvíja celý marketingový plán. V prípade, ak by boli ciele zle stanovené, všetky nasledovné kroky by mali iba minimálnu hodnotu a plán by bol neefektívny.

S cieľom je úzko spätá stratégia. Cieľ predstavuje želaný stav pričom stratégia spôsob dosiahnutia tohto stavu. Marketingové ciele sa výlučne týkajú len cieľov spojených s predajom produktov a dosiahnutej pozície na trhu, teda iné ciele podniku nie sú súčasťou marketingového plánu.

Marketingový plán by mal sám o sebe slúžiť ako zdrojový dokument i ako pracovný plán. Mal zahrňovať všetky významné ekonomické faktory, napríklad vo forme dodatku. Treba zaznamenávať všetky informácie o cenách, prístupných ziskoch a dosiahnutých výsledkoch. Tieto informácie sa väčšinou zaznamenávajú do tabuliek. Dodatok by mal obsahovať všetky ekonomické závery, a to informácie o nákladoch, prémiech, návratnosti, navýšení hodnoty, stav rozpočtov, očakávané zisky alebo straty.

Marketingové ciele vymedzujú, čo chce podnik dosiahnuť z krátkodobého, alebo z dlhodobého hľadiska, čiže výsledok snaženia podniku, ktoré je vo väčšine prípadov zisk. Ciele musia byť vymedzené konkrétne a postup vymedzovania má smerovať od všeobecného ku špecifickému, to znamená, že špecifické ciele konkrétnych odvetví podniku musia byť v súlade so všeobecným cieľom, ktorý sa podnik snaží dosiahnuť a majú smerovať k jeho splneniu.

Efektívnosť cieľov zaručuje ich konkretizácia. Marketingový plán nemôže obsahovať relatívne pojmy ako „zvýšiť“, „znížiť“ alebo „zlepšiť“. Ciele podniku, by mali byť merateľné a nemajú obsahovať len smer, ktorým sa má hodnota pohybovať, ale konkrétne číslo, ktoré má podnik dosiahnuť. Ciele vymedzené relatívne sa môžu zdať splnené i napriek tomu, že podnik nedosiahol hodnotu, ktorú mal tvorca marketingového plánu na mysli, nakoľko ide o subjektívne posúdenie pojmov, ktoré môžu pre každého

zamestnanca, ktorý sa podieľa na dosiahnutí podnikových cieľov, predstavovať iný význam.

S cieľmi podniku úzko súvisí stratégia, ktorá predstavuje spôsob dosiahnutia cieľa. V širšom poňatí sa každá stratégia stáva súčasne aj cieľom, nakoľko uskutočnenie stratégie cieľa vyššieho stupňa odvetvia sa stáva cieľom nižšieho stupňa odvetvia. Stratégia je zvolená cesta, ktorá vedie k dosiahnutiu určeného špecifického cieľa a definuje, aké prostriedky sa majú k jeho dosiahnutiu použiť, v akom časovom úseku ich treba zrealizovať a z akých zdrojov má podnik čerpať, aby proces dosahovania cieľov bol pre neho najefektívnejší a najrentabilnejší.

V prípade marketingových stratégií (defenzívna stratégia, rozvojová stratégia, útočná stratégia) môžeme vo všeobecnosti hovoriť o 4P (product, preis, place, promotion). Product – výrobok určuje štruktúru ako aj vzhľad produktu a jeho príslušnosť. Preis - cena vymedzuje celkovú cenovú politiku pre jednotlivé produkty. Place – miesto stanovuje miesto obsluhy zákazníkov a definuje distribučné kanály, ktoré sa budú využívať. Promotion – stimulácia predaja definuje komunikáciu so zákazníkmi, čiže určuje reklamnú kampaň produktu.

Na správnom definovaní týchto bodov je postavený základ úspechu každej firmy. Tvorba stratégií sa uskutočňuje na všetkých úrovniach riadenia podniku, teda na úrovni strategického, taktického a operatívneho manažmentu.

Rozpočet

Na to, aby mohol podnik dosiahnuť svoje stanovené ciele a uskutočňovať stratégie, musí disponovať s dostatočnými finančnými prostriedkami. Určovanie cieľov a stratégií musí byť čo najefektívnejšie aj z finančného hľadiska. Ak by investície do implementácie stratégií boli vyššie ako predpokladaný úžitok z nich, podniku sa neoplatí zavádzať takúto stratégiu, nakoľko by bola neefektívna. Rozpočet definuje financie potrebné na vytvorenie marketingového plánu a taktiež riziká s ním spojené.

Príprava rozpočtu sa skladá z 3 hlavných častí, ktorými sú určenie si finančných cieľov, rozpočtové plánovanie a rozpočtová kontrola. Ciele sa určujú najčastejšie na 1 rok a zahŕňajú plánovaný rozvoj podniku, zisk ktorý chce podnik za určité obdobie dosiahnuť a návratnosť kapitálu. Po určení cieľov môže podnik prejsť k samotnému plánovaniu

rozpočtu. Výkony v podniku podliehajú rozpočtovej kontrole, nakoľko všetky činnosti musia byť v súlade s daným rozpočtom.

Je rozdiel vo vytváraní rozpočtu marketingu pre celkovú produkciu podniku, pre konkrétny produkt, alebo pre nový produkt, ktorý podnik ešte len uvádza na trh. V prípade rozpočtu marketingu pre celkovú produkciu podniku je tento rozpočet súčasťou celkového rozpočtu podniku obsiahnutého v podnikateľskom pláne. Tento rozpočet sa skladá z plánovaných príjmov a výdavkov z predaja produkcie.

Marketingový rozpočet konkrétneho produktu neberie do úvahy celkový obrat podniku, ale len obrat pripadajúci na konkrétny produkt zodpovedajúci jeho marketingovému plánu. V prípade nového produktu rozpočet taktiež zahŕňa náklady spojené s jeho implementáciou.

1.2.2 Vypracovanie marketingového plánu

Po definovaní všetkých prvkov a postupov marketingového plánu je na rade jeho samotné vypracovanie. V prvom rade je potrebné určiť základný účel plánu a postup ako ho uskutočníme. Medzi základné prvky, ktoré je tu potrebné určiť patria mediálne plány, časové rozvrhy a rozpočty. Ďalej je potrebné určiť kto plán vypracuje, schváli a dátum, kedy má byť schválený.

Posledným krokom je definovanie cieľa ako má program ako celok ovplyvniť výkaz ziskov a strát.

Rozpočet musí byť pripravený podľa „úkolovej metódy“, to znamená, že je potrebné poskytnúť doporučené odhady nákladov na dosiahnutie cieľa stanoveného v pláne.

Časový plán predstavuje zakončenie celého procesu vypracovania marketingového plánu. V tomto pláne je potrebné určiť ako dlho budú jednotlivé procesy trvať, aké odpovede a kedy budeme potrebovať, aby sme sa vedeli pohnúť ďalej a kto má čo spraviť.

Marketingový plán obsahuje len kľúčové informácie a nemôže obsahovať nadbytočné informácie, ktoré sú pre dosiahnutie stanovených cieľov irelevantné. Mal by sa vyznačovať jasnosťou a stručnosťou.

1.2.3 Kontrola marketingového plánu

Hodnotenie marketingového plánu je rovnako dôležité ako jeho samotné vypracovanie. Hodnotiť by sa malo, či plán obsahuje všetky nevyhnutné náležitosti a ak áno, všetky náležitosti by mali do seba logicky zapadať. Posudzovateľ by si mal ďalej všímať, či sa plán orientuje na budúcnosť, alebo len na momentálnu kampaň.

Dôležitým bodom je rozpočet. Hlavná otázka je, či je daný rozpočet v súlade s rozpočtom spoločnosti.

V neposlednom rade je dôležité zhodnotiť plán z legálnej stránky, či nie je v rozpore so zákonom. Najvhodnejším riešením je spolupráca s právnikom.

Najdôležitejším prvkom hodnotenia je posudzovanie jedinečnosti plánu, či je originálny a kreatívny, či sa nezhoduje s plánom inej spoločnosti vyrábajúci podobný produkt.

2 Ciele práce

Cieľom bakalárskej práce bolo vypracovanie marketingového plánu spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o. na základe získaných informácií poskytnutých spoločnosťou a teoretických poznatkoch z preštudovanej literatúry.

Pri vypracovaní marketingového plánu sme vychádzali z teoretických poznatkov spracovaných v prvej kapitole práce, ktoré sme analyzovali z dôvodu lepšieho porozumenia problematiky. Čiastkovým cieľom práce bolo spracovať základy firemného plánovania so zameraním na konkrétnu zložku firemného plánu, a to na marketingové plánovanie. Ďalej sme skúmali všeobecnú štruktúru marketingového plánu za účelom detailnejšieho rozoberania jednotlivých zložiek jeho modelu, ktorý nám slúžil ako podklad pre vypracovanie marketingového plánu spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o.

Pri vypracovaní marketingového plánu sme taktiež použili informácie poskytnuté spoločnosťou DANONE Slovensko s.r.o.

Marketingový plán bol tvorený pre konkrétny produkt a to na produkt „Activia Biela“. Z tohto dôvodu bolo ďalším zámerom práce oboznámenie s vybraným produktom prostredníctvom jeho opisu a opisu prostredia, ktoré na pôsobí na jeho predaj. Pre lepšie porozumenie danej problematiky bol marketingový plán dopĺňaný teoretickými poznatkami.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Zámerom pri písaní bakalárskej práce bolo vytvorenie marketingového plánu spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o. Z tohto dôvodu sme sa snažili problematiku rozobrať výstižne a zrozumiteľne prostredníctvom vyhľadávania informácií z prístupných zdrojov, ich zhromaždením a následným spracovaním. Údaje sme čerpali z odbornej literatúry, interných zdrojov podniku, informácií zverejnených na internete a z poznatkov nadobudnutých doterajším štúdiom.

Pri spracovaní zhromaždených informácií sme využívali nasledujúce metódy skúmania: analýza a syntéza javov a procesov, indukcia a dedukcia javov a procesov, komparácia, abstrakcia, proces hypotéz a kvantitatívne metódy, konkrétne prognózy, modely a dotazník.

Analýzu javov a procesov, teda rozklad celku na jeho jednotlivé časti, sme využívali najmä v prvej časti práce, pri spracovaní teoretických poznatkov, pričom sme sa zaoberali najmä analyzovaním získaných údajov o marketingovom plánovaní v podniku.

Metódu syntézy javov a procesov sme využívali pri zostavovaní marketingového plánu konkrétneho podniku, pričom sme zosumarizovali poznatky zistené v teoretickej časti práce, ktoré sme následne použili pri jeho tvorbe.

Metódu indukcie a dedukcie javov a procesov sme používali postupne vo všetkých kapitolách práce, teda pri spracovaní teoretických aj praktických poznatkov.

Pri opisovaní produktu „Activia Biela“, ktorý bol predmetom marketingového plánu spoločnosti, sme využívali metódu komparácie, pričom sme produkt porovnávali s konkurenčnými produktmi. Danú metódu sme taktiež využívali pri porovnávaní tržieb spoločnosti pre minulé a budúce obdobie.

Metódu abstrakcie sme použili pri posudzovaní makroprostredia, konkrétne pri skúmaní faktorov ekonomického prostredia, kde sme sa zamerali na vplyv vývoja miezd na Slovensku na dopyt po produktoch DANONE a taktiež na vplyv odstavenia dodávky produktov do spoločnosti Kaufland Slovenská republika v.o.s.

Proces hypotéz, teda predpokladané spôsoby správania sa spoločnosti, sme využili pri vyčíslení predpokladaného poklesu tržieb spoločnosti DANONE pre ďalšie obdobie. Tento postup sme taktiež využili v závere práce pri navrhovaných riešeniach.

4 Výsledky práce a diskusia

Cieľom tejto kapitoly je aplikácia teoretických poznatkov z predchádzajúcej kapitoly na konkrétny podnik. Marketingový plán každej firmy je originálny, odlišujúci sa od iných, preto nemôžeme hovoriť o jednotnej štruktúre, alebo pravidlách tvorby plánu. Každý podnik zahrnie do plánu len tie body, ktoré sú pre neho dôležité a ovplyvňujú jeho existenciu a vývoj a ktoré závisia od charakteru a podnikateľskej činnosti podniku.

4.1. Charakteristika spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o.

Spoločnosť DANONE bola založená v roku 1966 a so sídlom v Paríži a pôvodne vyrábala sklo pod značkou BSN. V dnešnej dobe patrí medzi najznámejšie svetové spoločnosti a zamestnáva viac než 88 184 ľudí.

V súčasnosti je najväčším výrobcom čerstvých mliečnych produktov na svete, druhým najväčším dodávateľom balenej vody a druhým najväčším výrobcom detskej výživy a najväčším výrobcom medical nutrition (špeciálnej výživy určenej pre zdravotníctvo) v Európe a siedmou najväčšou v celosvetovom meradle.

DANONE začalo pôsobiť v Česku a na Slovensku až v 90-tych rokoch. V roku 1991 vstupuje DANONE do Benešovskej mliekarene a zahajuje tým svoje úspešné pôsobenie v Českej republike. V roku 1993 vzniká DANONE Slovensko s.r.o, ktorá vyrába mliečne výrobky – jogurty v Modranke.¹⁸

4.2 Marketingový plán pre produkt „Aktivia Biela“ na rok 2013

Firma

„Obchodné meno: DANONE Slovensko s.r.o.

Sídlo: Prievozská 4, Bratislava 821 09

IČO: 31 344 275

Deň zápisu do OR: 15.03.1993

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

¹⁸ <<http://www.danone.sk/>>

Predmet činnosti:

- kúpa a predaj tovarov v rozsahu voľnej živnosti
- výroba mliečnych výrobkov
- prenájom hnutelných vecí s výnimkou tých, na ktoré sa vyžaduje zvláštne povolenie
- prenájom nehnuteľností vrátane poskytovania základných služieb a doplnkových činností (čistiace a upratovacie práce)
- poskytovanie úverov z vlastných zdrojov nebankovým spôsobom
- reklamná a propagačná činnosť
- sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti
- prieskum trhu
- podnikateľské a obchodné poradenstvo

Spoločníci: Produits Laitiers Frais Est Europe boulevard, Haussmann 17, Paríž 750 09, Francúzska republika

Základné imanie: 4 008 931 EUR (Rozsah splatenia: 4 008 931 EUR)¹⁹

Hlavná oblasť pôsobenia spoločnosti: Predaj tovaru konečnému spotrebiteľovi (napr. supermarkety, rôzne typy obchodov).

Popis produktu

Activia od DANONE je kyslomliečny výrobok, ktorý vzniká zo surového mlieka, alebo jogurtu pôsobením baktérií, ktoré ovplyvňujú pH tráviacej sústavy (najčastejšie *Streptococcus thermophilus* alebo *Lactobacillus bulgaricus*). Výrobky Activia ďalej obsahujú unikátnu patentovanú kultúru *Bifidobacterium animalis subspecies lactis* DN-173 010 – *Bifidus ActiRegularis*, ktorá je odolná proti pôsobeniu kyseliny soľnej, žlči a tráviacich enzýmov.

Zloženie Activie bielej: mlieko, cukor (6,5%), mliečne bielkoviny, pektín, jogurtové kultúry a *Bifidus ActiRegularis*® DN-173 010, tuk najmenej 2,6% hmotnosti.

Obsah jedného balenia: 120g, 180g a 360g.

Obal produktu má zelenú farbu, čo v zákazníkovi vzbudzuje pocit, že kupuje naozaj zdravý prírodný výrobok. Zelená je farbou prírody, všetkých rastlín, čiže zdrojov potravy a pôsobí na zákazníka optimisticky a pozitívne. Obal pôsobí jemne a jednoducho, čo charakterizuje podstatu produktu, jeho ľahkú a jednoduchú chuť.

¹⁹ Obchodný register Slovenskej republiky: <<http://www.orsr.sk/>>

Marketingové prostredie

Mikroprostredie podniku

Firma využíva marketingové prostredie hlavne na realizáciu dlhodobých strategických plánov. Medzi ich úlohy patrí sprostredkovanie nákupu, predaj tovaru a reklama, ktoré pomáhajú financovať činnosť podniku.

Faktory ovplyvňujúce mikroprostredie podniku delíme na interné faktory (firma a jej organizačná štruktúra) a externé faktory (zákazníci, dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, konkurenti a verejnosť).

a) Interné faktory

Firma využíva funkčnú organizačnú štruktúru na čele ktorej sa nachádza vrcholový manažment s riaditeľom podniku, ktorému sú podriadené odborné útvary pre jednotlivé funkčné oblasti. Vznikajú tak funkčne špecializované útvary zodpovedné za základné činnosti v podniku, ako napríklad útvar marketingu, zásobovania, predaja, personalistiky a podobne. Na ich čele sú manažéri, ktorí majú svojich podriadených pracovníkov.

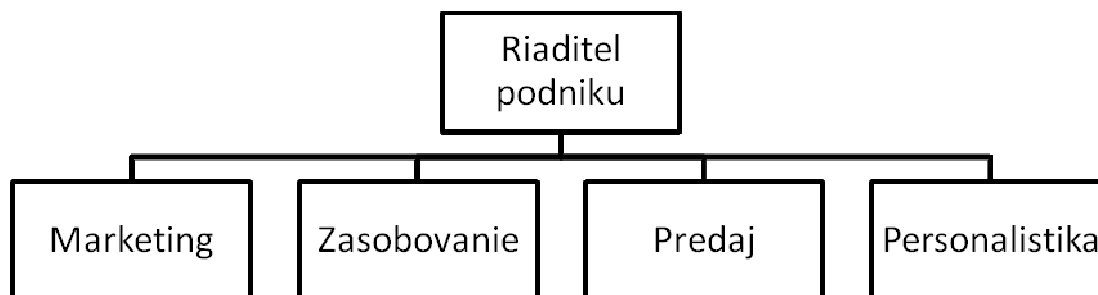


Schéma č. 3: Organizačná štruktúra podniku

b) Externé faktory

- **Zákazníci**

Zákazníci sú jedným z najdôležitejších faktorov marketingového mikroprostredia. Netvorí homogénnu skupinu, nakoľko každý človek je iný a má iné potreby a preto každý z nich vyžaduje iný prístup.

Svetový trend hovorí o zvyšujúcom dopyte po mliečnych výrobkoch, čiže o narastajúcom počte zákazníkov v tomto priemysle. Zvlášť vzrastá dopyt v ekonomicky

slabších krajinách, kde je zatiaľ spotreba mlieka porovnateľne nižšia. V priemyselných krajinách, v ktorých sa spotrebuje podstatne viac mliečnych výrobkov ako na priemerného svetového spotrebiteľa, ich konzumácia stále rastie. Zatiaľ sa však dopyt nenasýtil.

K súčasným zákazníkom DANONE Slovensko s.r.o. patria koneční spotrebiteľia, ktorými sú najčastejšie domácnosti, ktoré hľadajú kvalitu a zdravú stravu. Vek spotrebiteľov sa pohybuje od 6 mesiacov vyššie. Produkty DANONE všeobecne nie sú špecifikované pre konkrétnu cieľovú skupinu zákazníkov, hoci pri niektorých produktoch existuje takáto špecifikácia. Jedným z týchto produktov je aj „Activia Biela“.

Produkt „Activia Biela“ je určený najmä pre skupinu spotrebiteľov s problematickým trávením, alebo žalúdočnými problémami, ale taktiež môžu pôsobiť ako prevencia pred týmito problémami. Väčšina týchto spotrebiteľov žije v strese a nestíha sa pravidelne stravovať, čo môže spôsobiť rôzne ťažkosti, ktoré je nevyhnutné riešiť. „Activia Biela“ umožňuje toto riešenie bez konzumovania rôznych tabletiiek a výživových doplnkov.

Je jednoduchým bielym jogurtom, ktorý možno konzumovať samostatne, alebo dochutiť podľa výberu spotrebiteľa poprípade použiť ako prísadu do iných jedál, preto je vhodný aj pre najnáročnejších ľudí, ktorí uprednostňujú „domáce chute“ a prechovávajú nedôveru k ovocným prísadám a dochucovadlám v potravinách.

Z prieskumu dotazníkom vyplýva, že viac ako polovica spotrebiteľov (54,55%) nepovažuje produkt „Activia Biela“ za iný ako bežné biele jogurty, preto by sa podnik mal čím viac usilovať o zdôraznenie tejto skutočnosti.

Z prieskumu taktiež vyplýva, že 52,87% zákazníkov si kupuje produkt z dôvodu jeho priaznivých účinkov na tráviacu sústavu, 27,59% zákazníkov z dôvodu jeho chuti, 16,09% z oboch uvedených dôvodov a 3,45% zákazníkov z iných dôvodov. Zákazníci do 40 roku veku si produkt kupujú rovnocenne z dôvodu priaznivých účinkov na tráviacu sústavu ako aj z dôvodu jeho chuti, kým zákazníci starší ako 40 rokov ho kupujú najmä z dôvodov priaznivých účinkov na tráviacu sústavu.

- **Reklama**

Reklama je veľmi dôležitou súčasťou marketingu, nakoľko zabezpečuje komunikáciu medzi výrobcom a spotrebiteľom. Práve prostredníctvom nej podnik predstavuje svoje produkty a zacieluje sa na konkrétnu skupinu spotrebiteľov, ktorej je najmä daná reklama určená.

Spoločnosť DANONE má veľmi intenzívne prepracovanú reklamu. Využívané médiá sú vo veľkej miere najmä televízne reklamy, internet, časopisy, noviny a taktiež zabezpečujú ochutnávky vo veľkých potravinárskych obchodoch, čo umožňuje zákazníkom vyskúšať produkt „na vlastnej koži“ a zadarmo. Každému produktu venuje zvlášť pozornosť a nereprezentuje ich ako celok, čím zdôrazňuje jedinečnosť každého z nich.

- **Dodávatelia**

Dodávatelia tvoria tú časť externého mikroprostredia, ktorá ovplyvňuje možnosť podniku získať potrebné zdroje na plnenie základnej funkcie podniku, ktorou je výroba mliečnych produktov.

Na výrobu výrobku „Activia Biela“ podnik potrebuje najmä mlieko, teda jeho najväčšími dodávateľmi sú mliekarne v Slovenskej a Českej republike a ďalší dodávatelia potrebných surovín.

- **Konkurenti**

Pre marketingovo riadenú firmu platí, že byť úspešným podnikom znamená uspokojiť potreby a želania lepšie než konkurencia. Musia sa marketingoví pracovníci prispôbiť nielen potrebám cieľových spotrebiteľov, ale aj stratégiu konkurentov.

Na Slovensku je veľké množstvo podnikov pôsobiacich v rovnakom odvetví ako DANONE. Väčšina týchto firiem však nie je vysoko špecializovaná a skôr ponúkajú širší sortiment výrobkov a služieb.

Najväčšími konkurentmi pre firmu DANONE Slovensko s.r.o. sú firmy:

- Rajo a. s
- SENOBLE Central Europe, s.r.o. (Zvolenský)
- Zott, s.r.o.
- Yoplait Slovakia s.r.o.
- Molkerei Alois Müller GmbH&Co.KG

Najsilnejším konkurentom spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o. je spoločnosť Rajo a.s. V dotazníkovom prieskume vysoko prebehla všetky ostatné konkurenčné spoločnosti a až 57,70% spotrebiteľov ju označilo ako najobľúbenejšiu značku mliečnych výrobkov. Spoločnosť Rajo, a.s. má popredné miesto na slovenskom trhu a jeho podiel na

trhu s mliečnymi výrobkami predstavuje 19,7%. Za spoločnosťou Rajo a.s. nasledovala spoločnosť DANONE Slovensko s.r.o. s 13,81%, ZOTT s.r.o. s 13,26% a SENOBLE Central Europe, s.r.o. (Zvolenský) 3,87%. Zvyšných 7,18% tvorili firmy vyrábajúce mliečne produkty menej atraktívne pre slovenského zákazníka.

Ani jedna z konkurenčných firiem však neponúka produkt podobný produktu „Activia Biela“, nakoľko ani jeden produkt neobsahuje látku Bifidus ActiRegularis ® DN-173 010, ktorá robí tento produkt jedinečným.

Z prieskumu vyplýva, že spotrebiteľia na Slovensku uprednostňujú mliečne produkty slovenských spoločností pred mliečnymi produktmi zahraničných spoločností.

- **Verejnosť**

Verejnosť tvorí obyvateľstvo SR, potenciálni investori (banky pôsobiace v SR), noviny a televízia, ktorí sprostredkovávajú informácie, subjekty, ktoré s podnikom neobchodujú, avšak ich mienka môže ovplyvniť imidž spoločnosti. Verejnosť tvoria aj spotrebiteľia, na ktorých firma pôsobí prostredníctvom reklám v médiách, rôznych podporných akcií a sponzoringu.

DANONE sa nereprezentuje len svojimi výrobkami, ale taktiež každoročne vykonáva peňažnú, ale aj vecnú zbierku pre deti z detských domovov zo Slovenska a Afriky a mnoho ďalších charitatívnych projektov, ktoré zlepšujú mienku spotrebiteľov o spoločnosti a taktiež podporujú predaj, nakoľko sa mnohí z nich chcú podieľať na pomoci iným.

Makroprostredie podniku

Makroprostredie vytvára pre podnik príležitosti, ale aj riziká. Zahŕňa neovplyvniteľné a nekontrolovateľné faktory pôsobiace na podnik, ktoré pracovník marketingového oddelenia nedokáže kontrolovať a ani nijakým spôsobom ovplyvňovať. Jediným spôsobom, ako predísť nepriaznivým dôsledkom negatívnym vplyvom prostredia je neustále sledovať vývoj tohto prostredia a adekvátne reagovať na všetky prebiehajúce ale aj v budúcnosti sa možno vyskytujúce zmeny. Ku kontrolovateľným premenným vo firme DANONE Slovensko s.r.o. patrí kvalita výrobku, značka, rozsah sortimentu, distribučné kanály a propagácia.

Makroprostredie sa prejavuje pôsobením 6 základných faktorov:

a) Faktory demografického prostredia

Demografia sa zaoberá skúmaním populácie, populáciu tvoria ľudia a ľudia sú zákazníkmi, preto je poznanie demografického prostredia pre podnik dôležité.

Nárast počtu obyvateľov spôsobuje všeobecný nárast dopytu po potravinách a krmovinách. Tento vývoj sa posilňuje globalizáciou, ktorá prispieva k rastu svetového hospodárstva a zabezpečuje hospodársky rast v ekonomicky slabších krajinách. Takto sa v týchto krajinách vytvára silnejšia kúpna sila obyvateľstva aj pre potraviny s vyššou pridanou hodnotou, ktoré predtým malo prístup iba k základným potravinám.

Podľa demografický štatistik Štatistického Úradu SR mala Slovenská republika k 30. septembru 2011 5 445 324 obyvateľov, čo predstavuje oproti minulému obdobiu nárast počtu obyvateľstva (prirodzený prírastok obyvateľstva + prírastok obyvateľstva spôsobený zahraničnou migráciou) o 0,096%, čo pre podnik nepredstavuje významný nárast počtu potenciálnych spotrebiteľov a preto na tento údaj nemusíme prihliadať.

b) Faktory ekonomického prostredia

Do skupiny ekonomických faktorov patria predovšetkým tie, ktoré ovplyvňujú kúpne správanie spotrebiteľov a štruktúru ich výdavkov. Podnik sa predovšetkým zameriava na celkovú kúpnu silu spotrebiteľov a tá závisí najmä od ich príjmov, úrovne cien, výšky úspor a výšky úverov ako aj od iných faktorov.

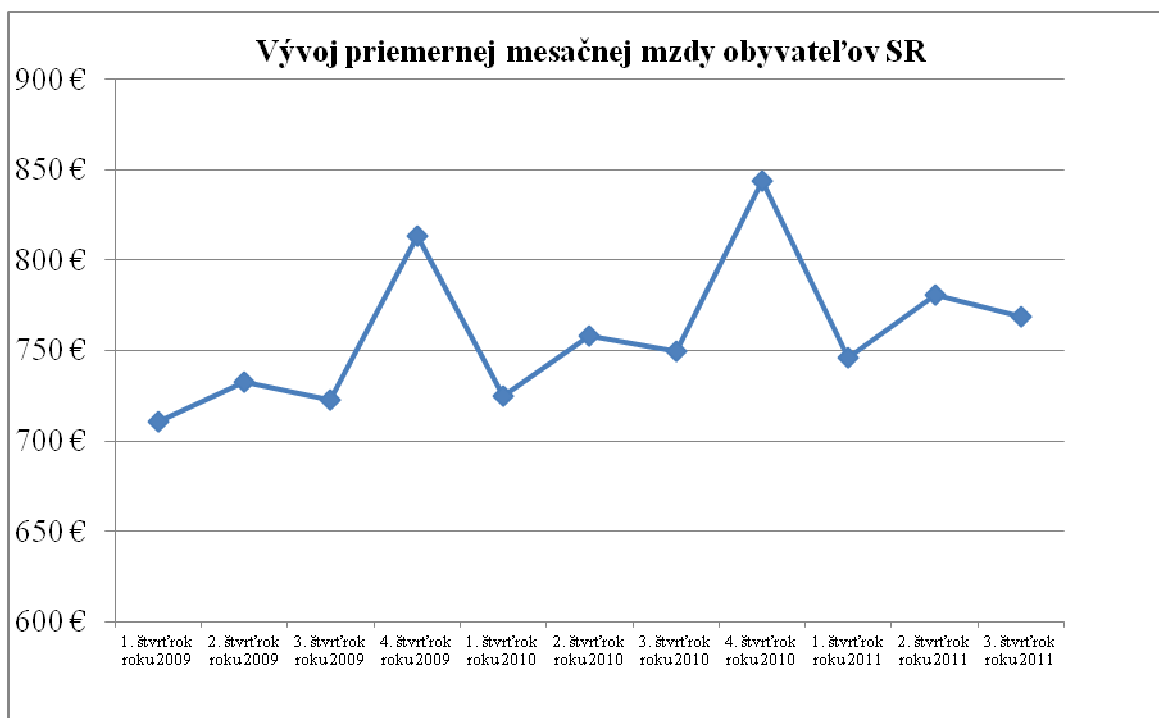
Firma DANONE Slovensko s.r.o sa snaží o včasné rozpoznanie a prispôsobenie sa budúcemu vývoju hlavných ekonomických veličín, aby sa stala úspešnejšou. Dopyt po produktoch DANONE závisí aj od výšky príjmov obyvateľstva, ktoré v danej situácii nie sú vysoké a dostačujúce. Predajnosť ovplyvňuje zvýšené percento nezamestnanosti. Ekonomická situácia je dosť problematická, preto sa u väčšiny obyvateľstva mení štruktúra spotreby.

„Activia Biela“ je svojou jedinečnosťou produktom nenahraditeľným i keď pre spotrebiteľa, ktorý produkt kupuje len kvôli chuti, alebo jeho charakteru a nie kvôli jeho jedinečnému zloženiu existuje množstvo substitútov nižšej cenovej kategórie, čo by pri poklese príjmov spotrebiteľov mohlo viesť k zníženiu odbytu tohto produktu.

Nasledujúci graf predstavuje vývoj priemernej mesačnej mzdy obyvateľov Slovenskej republiky. V prípade, ak by mzdy spotrebiteľov ďalej klesali, klesal by aj dopyt po produktoch „Activia Biela“ nakoľko, by ich spotrebiteľ substituoval lacnejšími

inferiornými produktmi popri prípade, by uprednostnil produkty, pre neho s vyšším významom a tým ich dočasne, alebo natrvalo vyradil zo svojej spotreby.

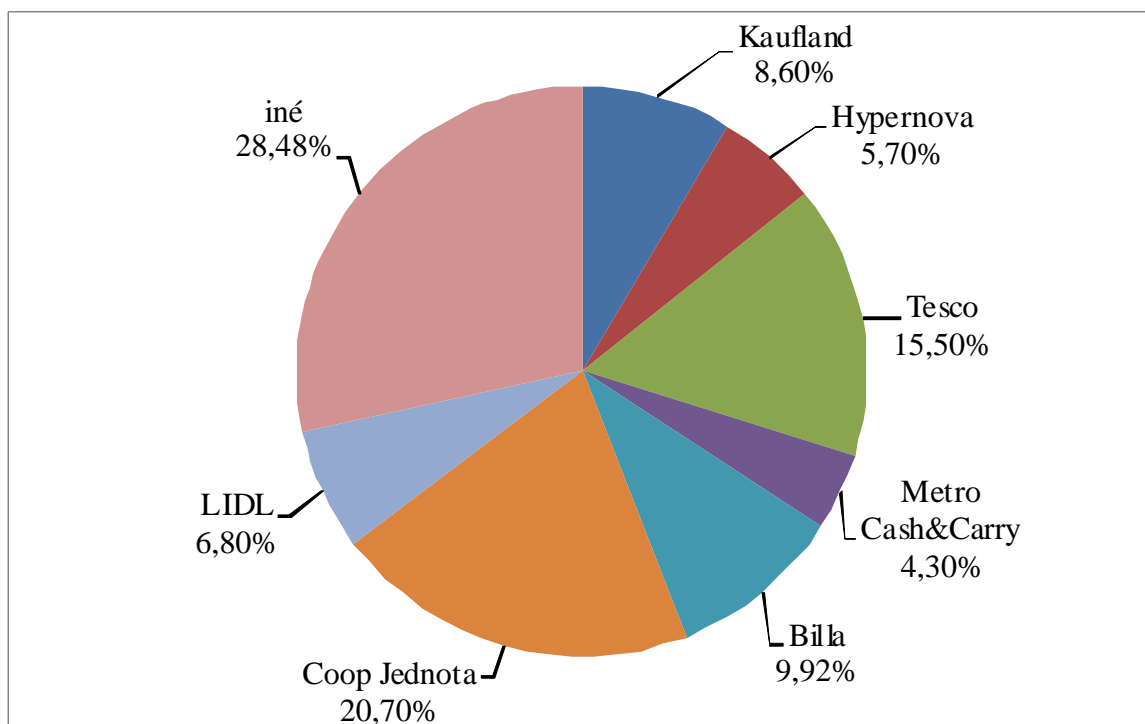
Naopak, ak by sa príjmy spotrebiteľov zvyšovali začali, by nahrádzať inferiorne produkty, čo by spôsobilo zvýšenie dopytu po produkte „Activia Biela“.



Graf č. 1: Vývoj priemernej mesačnej mzdy obyvateľov SR²⁰

Veľmi významným a zásadným faktorom, ktorý ovplyvní predaj produktov DANONE, je neúspešná dohoda na podmienkach spolupráce medzi spoločnosťou DANONE Slovensko s.r.o. a Kauflandom Slovenská republika v.o.s., ktorá zapríčinila zastavenie dodávky tovaru do siete Kaufland. Spoločnosť Kaufland Slovenská republika v.o.s. má 8,60%-ný podiel na slovenskom trhu s potravinami, čo vyplýva z nasledujúceho predstavujúceho podiel najväčších supermarketov a hypermarketov s potravinami na Slovensku.

²⁰ <<http://www.statistics.sk/>>



Graf č. 2: Podiel najväčších slovenských supermarketov a hypermarketov s potravinami na danom trhu

Z prieskumu prostredníctvom dotazníka vyplýva, že v 71,3% prípadoch, ak by spotrebiteľ nenašiel požadovaný produkt v predajni, by ho substituoval iným, jemu podobným produktom, 8,33% spotrebiteľov by nezakúpili žiaden tovar a 20,37% spotrebiteľov by navštívili inú predajňu za účelom nákupu požadovaného tovaru.

Podobne by sa spotrebiteľ zachoval aj v prípade produktu „Activia Biela“. Len 22,86% spotrebiteľov by z dôvodu nákupu navštívilo inú predajňu a zvyšok, teda 77,14%, by radšej nahradili produkt substitútom.

Nakoľko Kaufland Slovenská republika, v.o.s. tvorí na slovenskom trhu s potravinami 8,6%-ný podiel a 79,63% spotrebiteľov radšej nahradí požadovaný produkt iným produktom, alebo nekúpi žiadny tovar, nasledujúcim výpočtom možno dosiahnuť vplyv na tržby z realizácie spoločnosti DANONE z dôvodu zastavenia dodávky produktov DANONE do spoločnosti Kaufland Slovenská republika, v.o.s.

$$\frac{8,6}{100} \times 79,63 \approx 6,84818$$

Z uvedeného vyplýva, že tržby z realizácie klesnú o 6,84818% oproti predchádzajúcemu obdobiu, teda obdobiu, keď DANONE do spoločnosti Kaufland Slovenská republika v.o.s. produkty dodávalo.

Tržby z realizácie podniku vykazovali za rok 2011 výšku 10 212 672€, teda pokles o 6,84818% predstavuje pokles o 699 379,08€.

V prípade produktu „Activia Biela“ bol výsledok porovnateľný (odchýlka 2,49%). Vzhľadom na tento fakt možno očakávať zmenu tržieb z realizácie s určitou odchýlkou, nakoľko produkt je špecializovaný a prakticky nesubstituovateľný.

Spoločnosť by mala vyzdvihovať špecifickosť všetkých svojich produktov, aby sa preferencie spotrebiteľov vyvíjali pozitívne.

c) Faktory prírodného prostredia

Faktory prírodného prostredia ovplyvňujú dostupnosť prírodných zdrojov, ktoré tvoria vstupy výrobného procesu. V prírodnom prostredí v súčasnosti možno rozlíšiť niekoľko smerov - trendov, ktoré treba sledovať:

- nedostatok prírodných surovín
- zvýšené energetické náklady
- zvýšenie stupňa znečistenia škodlivinami
- štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov

Všetky tovary vyrábané na Slovensku, prechádzajú prísnu kontrolou a sú prírodne a zdravotne nezávadné, sú schválené podľa noriem EU o životnom prostredí.

Nakoľko je spoločnosť DANONE potravinárskou spoločnosťou a jej hlavnou surovinou je mlieko je pre ňu dôležitá situácia v poľnohospodárstve.

d) Faktory technologického prostredia

Technické a technologické faktory sa považujú za dominantnú zložku marketingového makroprostredia. V prípade, že podnik rýchlo nereaguje na rapídne zmeny v modernej technike, môže sa stať, že jeho výrobky morálne zostarnú a zákazníci stratia o ne záujem.

Výrobky spoločnosti sa vyrábajú na moderných technologických linkách za dodržania prísnych hygienických opatrení a majú dlhú dobu spotreby (napr. 21 dní), pričom si zachovávajú vysoký počet živých mikroorganizmov.

e) Faktory politického prostredia

Vývoj politického prostredia zasahuje do rozhodovacieho procesu spoločnosti priamo, alebo sprostredkované. Toto prostredie je tvorené aktmi Európskej únie, medzinárodnými zmluvami a dohodami a legislatívou Slovenskej republiky.

K parametrom politického prostredia patria zákony na ochranu podnikania, ale aj zákony na ochranu spotrebiteľa a ochranu záujmov spoločnosti. Charakteristické pre ochranu podnikania je protimonopolné zákonodarstvo. Zákony na ochranu spotrebiteľa nútia podnik, aby pravdivo podával informácie o výrobku (charakter a vlastnosti), o obsahu škodlivých látok, o jeho trvanlivosti a pod.

f) Faktory kultúrneho prostredia

Snahou podniku je identifikovať svojich zákazníkov. Každý človek žije v určitom špecifikovanom prostredí uznávajúce základné hodnoty spoločnosti, ktoré ovplyvňuje jeho postoje i správanie a to ovplyvňuje i jeho hodnotový systém a preferencie. Práve tieto preferencie sú pre podnik identifikačným znakom odlišností využívaných pri segmentácii trhu a efektívnom pôsobení na ňom.

Zvyšujúcou sa náročnosťou obyvateľstva spoločnosť ráta s postupne sa zvyšujúcou celkovou životnou úrovňou na Slovensku, čo spôsobí vzrast aj nárokov obyvateľstva na kvalitu výrobkov a služieb a tiež objem prostriedkov vydaných na spotrebúvaný tovar.

Spoločnosť DANONE sa intenzívne stará aj o svojich zamestnancov, ktorí pracujú vo veľmi príjemnom, čistom a atraktívnom prostredí. Zamestnanecký program pozostáva z možnosti 49% zľavy na zakúpený tovar dvakrát do roka. Spoločnosť zakupuje špecializované časopisy o danej problematike, aby mali zamestnanci prehľad o najnovších trendoch. Zamestnanci sú pravidelne vzdelávaní o technikách predaja, vystupovania a správania sa ku klientom, ako aj v zvládaní krízových situácií.

SWOT analýza

DANONE Slovensko s.r.o.	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">dostupnosť vysokokvalitných mliečnych výrobkovsilná orientácia na spotrebiteľamedicínska odbornosť v poradenstvesvetovo uznávaná značkadobrá povest' (nadácie, a pod.)	<ul style="list-style-type: none">konkurencia zo strany už existujúcich podnikateľovponuka finančne náročnejšieho sortimentunedôvera slovenských spotrebiteľov k zahraničným produktom
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none">vyzdvihnutie jedinečnosti produktu „Activia Biela“ a tým nalákať zákazníkovzľavy na produkty v iných veľkých obchodných sieťach ako je Kaufland Slovenská republika, v.o.s.reklamné udalosti z dôvodu nalákania zákazníkov	<ul style="list-style-type: none">pokles tržieb z dôvodu zastavenia spolupráce s Kaufland Slovenská republika, v.o.sdlhodobá strata zákazníkov z dôvodu substituovania produktov – využitie situácie konkurenciou

Tabuľka č.1: SWOT - analýza

Marketingové ciele

Krátkodobé ciele

Z krátkodobého hľadiska je cieľom podniku udržať si úroveň tržieb z realizácie, ktorých výška bola v predchádzajúcom období 10 212 672€. Maximálna prípustná odchýlka je 6,85%, ktorá môže byť spôsobená odstavením dodávania tovaru do Kaufland Slovenská republika, v.o.s.

Ďalším cieľom je udržať si doterajších zákazníkov, naďalej udržiavať 100-percentnú kvalitu výrobkov, zdokonaľovanie zamestnancov.

Dlhodobé ciele

Z dlhodobého hľadiska je cieľom podniku zatriktívniť výrobok „Activia Biela“ pre širšiu skupinu spotrebiteľov, vyzdvihnúť jedinečnosť produktu, teda jeho nenahraditeľnosť a nemožnosť jeho substitúcie. Zvýšiť svoj podiel na trhu a tržby z realizácie, teda aj zvýšiť produktivitu podniku.

Marketingové stratégie

Stratégia firmy bola založená na tradičných jogurtoch s kvalitou na vysokej úrovni opierajúcou sa o zahraničnú expertízu. S uvedenými výrobkami si DANONE Slovensko s.r.o. postupne získala najväčší okruh zákazníkov na slovenskom trhu a jogurty so značkou DANONE sa stali najpredávanejšími v SR.

Stratégiou na udržanie zákazníkov, napriek prerušeniu dodávok do spoločnosti Kaufland Slovakia, v.o.s., je psychologické pôsobenie na zákazníkov prostredníctvom reklám v médiách, čím spoločnosť upozorní na jedinečnosť produktu, teda na jeho blahodarné účinky na tráviacu sústavu. Na reklamu bude naďalej využívať známe osobnosti Slovenskej republiky, ako aj bežných ľudí, ktorí budú produkt odporúčať, čo napomôže stotožnenie zákazníkov s týmito ľuďmi. Spoločnosť sa týmto snaží dosiahnuť nemožnosť substituovania produktu, nakoľko sa produkt stane pre zákazníkov nenahraditeľným, nakoľko je jediný svojho druhu.

Zdokonaľovanie zamestnancov spolu s dosiahnutím 100-percentnej kvality dosiahne podnik neustálym zaúčaním a školením nových aj starých zamestnancov, udržaním dodávateľov kvalitných surovín a udržiavaním kvality výrobných strojov. Tieto stratégie sú zároveň východiskom pre udržanie tržieb z realizácie.

Plán predaja

Odvíjajúc sa od výsledkov prieskumu poklesu tržieb možno vyvodiť zodpovedajúci pokles predaja produktov, teda pokles o 6,84818%.

Spoločnosť má nasledovný distribučný kanál:

DODÁVATELIA → DANONE SLOVENSKO S.R.O. → VEĽKOOBCHODY → MALOOBCHODY

Nakoľko spoločnosť nemá vlastné predajce, distribuuje svoje produkty do veľkoobchodov, ktoré ich ďalej distribujú do maloobchodov.

Spoločnosť DANONE založila neziskový projekt „Školská mliečna liga“, pričom pre tento účel od 1. 9. 2009 stali jej výhradnými partnermi pre distribúciu produktov pre všetky školy a jedálne stali spoločnosti INMEDIA a MABONEX. Neziskový projekt „Školská mliečna liga“ je pripravený s cieľom dlhodobej výchovy detí ku zdravému životnému štýlu, zvýšeniu nedostatočnej spotreby mliečnych výrobkov u detí a podpory športu a športových aktivít detí na školách.

Spoločnosť nemá na Slovensku vyhradené v obchodoch svoje predajné miesta. Produkty sa predávajú v spoločných chladničkách s ostatnými mliečnymi produktmi.

Cenové stratégie a predajné ceny

Najčastejšou formou tvorby ceny je cena na úrovni konkurencie, teda na úrovni podobného produktu na trhu. Vzhľadom na jedinečnosť produktu je cena výrobku „Activia Biela“ o niečo drahšia ako konkurenčné výrobky, teda iné biele jogurty.

Prehľad cien výrobkov za jednotlivé balenia je zobrazený v nasledovnej tabuľke:

Balenie	120g	120gx2 (240g)	120gx4 (480g)	120gx6 (720g)	180g	360g
Cena v €*	0,43	0,78	1,49	2,15	0,56	0,92
Cena/1g	0,00333	0,00325	0,00310	0,00299	0,00311	0,00256

**cena závisí od predajne*

Tabuľka č.1: Prehľad cien produktu „Activia Biela“ v závislosti od veľkosti balenia

Cena konkurenčných výrobkov za 1g predstavuje priemernú hodnotu 0,00245€, pričom cena najväčšieho konkurenta, teda spoločnosti Rajo, a.s. predstavuje najnižšiu cenu na trhu a to 0,00192€ za 1g bieleho jogurtu.

Najbežnejším spôsobom tvorby ceny je tvorba ceny na úrovni konkurencie. Keď berieme do úvahy bežné balenie produktu, teda balenie 120g, cena za 1g je v porovnaní s priemernou cenou konkurenčných výrobkov drahšia o 35,91837%, pričom o produktu „Rajo biely jogurt“ je cena za 1g vyššia až o 73,4375%.

Z uvedeného vyplýva, že cena je prispôsobená jedinečnosti produktu, teda jeho výnimočnosti, ktorá sa predstavuje v priaznivých účinkoch na tráviacu sústavu.

Rozpočet

Z praxe vychádzajúc, marketingový rozpočet je spravidla tvorený do výšku maximálne 4% tržieb za predchádzajúce obdobie. Z tohto môžeme vyvodit', že rozpočet bude predstavovať maximálne výšku:

$$\frac{10212672}{100} \times 4 = 408506,88\text{€}$$

Rozpočet zahŕňa očakávané marketingové náklady, prípadne i marketingové tržby, ak spoločnosť poskytne niekomu reklamný priestor. Z predchádzajúceho výpočtu možno určiť, že náklady na marketing sa budú pohybovať približne do výšky 408 506,88€. Vzhľadom na intenzívnu reklamnú kampaň spoločnosti možno predpokladať, že marketingový rozpočet bude vykazovať danú výšku.

Náklady sa vynakladajú na rôzne marketingové aktivity. V prípade spoločnosti DANONE Slovensko s.r.o. spadajú pod marketingové aktivity najmä televízne reklamy a reklamy v časopisoch. Ďalšími marketingovými aktivitami vyvíjanými však nie až tak intenzívne sú reklamy na internete, súťaže, alebo ochutnávky v predajniach.

Spoločnosť vyrába 6 značiek produktov, pričom reklamný priestor rovnocenne poskytuje každému z nich. Produkt „Activia Biela“ je spoločne reklamovaný s ostatnými produktmi Activia. Z uvedeného vyplýva, že na reklamu produktu sa vynaloží čiastka 68 084,48€ (408 506,88:6).

Kontrola

Kontrola marketingového plánu bude realizovaná pracovníkmi marketingového oddelenia. Kontrola sa bude vykonávať v štvrt'ročných intervaloch, pričom sa budú porovnávať dosiahnuté výsledky s plánovanými a posudzovať vhodnosť navrhovaných marketingových nástrojov na dosiahnutie stanovených cieľov. V prípade, ak by navrhované nástroje neboli už vhodné, alebo ak by sa marketingový plán odchyľil od

reality, nastala by aktualizácia plánu spočívajúca v jeho zmene poprípade v zmene marketingových nástrojov na dosiahnutie cieľov stanovených v pláne.

Kontrolu budú taktiež vykonávať pracovníci finančno – personálneho oddelenia a to v mesačných intervaloch. Predmetom kontroly bude vývoj tržieb a finančných ukazovateľov, ktorými sú likvidita, zadlženosť, rentabilita, priemerné doby inkasa a doby splatnosti. Výsledky kontroly finančno – personálnym oddelením budú spracované pracovníkmi marketingového oddelenia. Výsledkom je porovnanie vplyvu marketingových nástrojov na dané ukazovatele.

4.3 Diskusia

Spoločnosť DANONE je jedným s najväčších potravinárskych koncernov na svete a DANONE Slovensko s.r.o., ako jej dcérska spoločnosť so sídlom na Slovensku, je jej neoddeliteľnou súčasťou. Firemné plány jednotlivých dcérskych spoločností sú vzhľadom na odlišné prostredia, v ktorých pôsobia, rôznorodé. Berú sa do úvahy všetky faktory pôsobiace na podnik, a to makroprostredie a mikroprostredie, a na základe týchto faktorov zostavuje firemný plán, teda aj marketingový plán.

Z predošlej analýzy vyplýva, že i keď je DANONE lídrom na svetovom trhu v danej oblasti, pre slovenský trh nie je až natoľko populárny. Slovenskí spotrebitelia uprednostňujú domácich výrobcov mliečnych produktov, ktorí vyrábajú produkty s nižšou cenou.

Spoločnosť DANONE Slovensko s.r.o., by sa mala sústrediť na zdôraznenie výnimočnosti produktu „Activia Biela“, nakoľko väčšina slovenských spotrebiteľov ho nevnímajú ako produkt s prospešnými účinkami pre tráviacu sústavu, ale len ako obyčajný biely jogurt, prípade znížiť cenu produktu, čo by priaznivo ovplyvnilo odbyt. Spoločnosť, by vzhľadom na predpokladaný pokles tržieb mala zaviesť určité opatrenia na podporu predaja.

Záver

Marketingový plán je neoddeliteľnou súčasťou firemného plánu, bez ktorého by podnik nemohol existovať, či už ho má v písanej, alebo nepísanej podobe. V našej práci sme sa zaoberali štruktúrou marketingového plánu z teoretického hľadiska, ako aj z praktického hľadiska a to vypracovaním konkrétneho marketingového plánu vybranej spoločnosti, ktorou bolo DANONE Slovensko s.r.o.

Podrobnou analýzou odbornej literatúry charakterizovali jednotlivé prvky marketingového plánu spadajúce pod všeobecne odporúčanú štruktúru marketingového plánu. Rovnakú štruktúru sme použili aj pri vypracovaní marketingového plánu pre spoločnosť DANONE Slovensko s.r.o.

Spoločnosť DANONE Slovensko s.r.o. je spoločnosťou zaoberajúcou sa najmä kúpou a predajom tovarov a výrobou mliečnych výrobkov. Marketingový plán bol vytvorený pre konkrétny produkt, a to pre produkt „Activia Biela“, pričom sme charakterizovali vybraný produkt, prostredie v ktorom sa nachádza, kde sme vyššiu pozornosť venovali analýze makroprostredia a to konkrétne ekonomickým faktorom, z ktorých má veľký význam zastavenia dodávky výrobkov do spoločnosti Kaufland Slovenská republika v.o.s. a dospeli sme k záveru, že vzhľadom na túto skutočnosť poklesnú tržby DANONE o 6,84818%. Ďalej sme vytvorili SWOT analýzu spoločnosti, vymedzili jej ciele z krátkodobého i dlhodobého hľadiska a stratégie na ich dosiahnutie, cenové stratégie a predajné ceny. Vytvorili sme rozpočet na marketingové aktivity a určili spôsob kontroly vytvoreného plánu.

Vzhľadom na predpokladané výsledky vyplývajúce z marketingového plánu, by spoločnosť mala zaviesť určité opatrenia na podporu predaja. Jednou možnosťou, by bolo zníženie cien výrobkov, nakoľko slovenskí spotrebitelia uprednostňujú mliečne výrobky nižšej ceny. Ďalším opatrením je zdôraznenie priaznivých účinkov výrobku na tráviacu sústavu a tým odstránenie názoru, že „Activia Biela“ je len obyčajným bielym jogurtom čím by sa produkt stal vyhľadávanejším. Spoločnosť by ďalej mohla uskutočňovať súťaže spojené s nákupom produktu, resp. prikladať k produktom malé darčeky (nálepky, magnetky, a iné).

Zoznam bibliografických odkazov

1. GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2011. 260 s. ISBN 978-80-89393-35-0.
2. KOTLER, P. - KELLER K. L. 1967. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 8024713595.
3. LEPPARD, J.W., VYAKARNAM, S. 1998. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN: 80-7169-533-5.
4. LESÁKOVÁ, D. 1996. *Marketing a reklama. Študijný text č. 4*. Bratislava: Komprint, 1996. 74 s. ISBN 80-225-0761-X.
5. LESÁKOVÁ, D. 1996. *Marketingové plánovanie*. Bratislava: Svornosť Bratislava, 1996. 114 s. ISBN 0780-6.
6. NASH, E. 2003. *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. 650 s. ISBN 80-7226-838-4.
7. PRACHÁR, J. 1991. *Co je marketing?*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1991. 143 s. ISBN 80-08-01321-4.
8. STEVENS, R. E. - LOUDON, D. L. - WARREN, W. E. 1991. *Marketing Planning Guide*. New York: The Haworth Press, 1991. 289 s. ISBN 1-56024-084-9.
9. WESTWOOD, J. 1990. *The Marketing Plan: Practitioner's Guide*. London: Kogan Page, 1990. 217 s. ISBN 1-85091-987-9.
10. <<http://www.activia.sk/sk/>>
11. <<http://www.danone.sk/>>
12. <<http://www.institut-danone.cz/>>
13. <<http://www.orsr.sk/>>
14. <<http://www.skolskymlicnyprogram.sk/>>
15. <<http://www.statistics.sk/>>

Príloha 1 – Vplyv zastavenia dodávky produktov Danone do obchodných sietí Kaufland, na správanie spotrebiteľov

Vážený respondent/ Vážená respondentka, som študentkou 3. ročníka Fakulty podnikového manažmentu na Ekonomickej univerzity v Bratislave a dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý slúži ako východisko pre bakalársku prácu na tému „Tvorba marketingového plánu vybraného podniku“. Cieľom tohto dotazníka je skúmanie zmeny správania spotrebiteľov, ako reakcia na zastavenie dodávky produktov Danone do obchodných sietí Kaufland v.o.s. Dovoľujem si Vás ubezpečiť, že dotazník je anonymný a získané informácie budú použité len na uvedené účely. Ďakujem Vám za ochotu a čas strávený vyplňaním tohto dotazníka. Lucia Krištofová

* Povinné

Uveďte prosím Váš vek: *

Ako často konzumujete produkty Danone? *

- každý deň
- aspoň 3x do týždňa
- 1x do týždňa
- aspoň 3x za mesiac
- menej často

Ktoré zo značiek výrobcov mliečnych produktov uprednostňujete? *(možnosť výberu viacerých možností)

- Danone
- Rajo
- Zott
- Yoplait
- Müller
- Iné:

V prípade, ak sa Vami požadovaný produkt nenachádza v obchode v ktorom práve nakupujete, *

- nahradíte tento produkt iným, jemu podobným produktom
- navštívite radšej vzdialenejší obchod s cieľom zakúpiť daný produkt
- Iné:

Konzumujete jogurt "Activia Biela"? *

- áno, pravidelne
- občas
- nikdy

Ak áno, považujete ho za iný ako bežné biele jogurty?

- áno
- nie

Kupujete jogurt "Activia Biela" kvôli:(možnosť výberu viacerých možností)

- jeho chuti
- priaznivým účinkom na tráviacu sústavu
- Iné:

V prípade, ak jogurt "Activia Biela" nie je dostupný v danej predajni

- kúpite si iný biely jogurt
- navštívite inú predajňu

Príloha 2 – Reklama na Activiu Bielu



Príloha 3 – Activia súťaž

HRACÍ KARTA

Hraj s Activií o skvělé ceny!

ACTIVIA

1.cena

Škoda Fabia Ambiente

Hraj s ACTIVIA o skvělé ceny!

AKCE

TESCO