



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO PODNIK ING. AUGUSTÍN DOBIŠ AD SPECTRUM

MARKETING STRATEGY FOR COMPANY AUGUSTIN DOBIS AD SPECTRUM

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VLADIMÍR HARANT

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. JAROSLAV SVĚTLÍK, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Harant Vladimír, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie pro podnik Ing. Augustín Dobiš AD SPECTRUM

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy for Company Augustin Dobis AD SPECTRUM

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BOUČKOVÁ, J. a kolektiv : Marketing. C.H.Beck Praha 2003. ISBN 80-7179-577-1.
CLOW, K. E., BAACK, D. Reklama, propagace a marketingová komunikace. Vladimír Paulíny. Brno : Computerpress, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
FREY, P. Marketingová komunikace : to nejlepší z nových trendů. Praha : Management press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing : teorie pro praxi. Praha : C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing : strategie a trendy. Praha : Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOTLER, P. Marketing podle Kotlera : Jak ovládnout nové trhy. Praha : Management press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
PELSMACKER, de, P., GEUENS, M., BERG, J.V., Marketingová komunikace. Grada Publishing. Praha 2003. ISBN 80-247-0254-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 04.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce je projektem marketingové a komunikační strategie výrobní firmy. Práce obsahuje situační analýzu současného stavu a to včetně hodnocení slabých a silných stránek firmy, jejich příležitostí a hrozeb a na základě této analýzy je navržena konkrétní marketingová a komunikační strategie, rozpočet a načasování.

Abstract

Diploma theses represents project of marketing a communication strategy of manufacturing company. This work includes situation analysis of present situation including evaluation of weaknesses and strengths of the company, opportunities and threats and on the basis of this analysis particular marketing and communication strategy, budget and timing has been designed.

Klíčová slova

situační analýza, slabé a silné stránky, příležitosti, hrozby, segmentace, zacílení, cílová skupina, komunikační plán, marketingová strategie

Key words

situation analysis, weaknesses, strengths, opportunities, threats, segmentation, targeting, target group, communication plan, marketing strategy

Bibliografická citace práce

HARANT, V. *Marketingová strategie pro podnik Ing. Augustín Dobiš AD SPECTRUM*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 85 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

Pod'akovanie

Chcel by som poďakovať mojej rodine, Pavlovi Blahunkovi a v neposlednom rade doc. Ing. Jaroslavovi Světlíkovi, Ph.D. za podporu pri písaní tejto diplomovej práce.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CIELE PRÁCE A POSTUP SPRACOVANIA	10
	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	11
3	STRATEGICKÉ RIADENIE MARKETINGU	11
3.1	VÝZNAM STRATEGICKÉHO RIADENIA MARKETINGU	12
3.2	PODSTATA MARKETINGOVÉHO RIADENIA	13
3.3	VÝCHODISKÁ MARKETINGOVÉHO RIADENIA	14
3.4	CIELE MARKETINGOVÉHO RIADENIA.....	15
4	PROCES STRATEGICKÉHO RIADENIA MARKETINGU	16
4.1	PLÁNOVACIA ETAPA	17
4.1.1	<i>Strategická analýza marketingu</i>	19
4.1.2	<i>Formulovanie marketingových stratégií</i>	21
4.1.3	<i>Zostavenie marketingového plánu</i>	22
4.2	REALIZAČNÁ ETAPA	23
4.3	KONTROLNÁ ETAPA.....	25
5	STRATEGICKÁ ANALÝZA MARKETINGU	27
5.1	ANALÝZA NADRADENEJ STRATÉGIE	29
5.2	ANALÝZA SLEPT.....	29
5.2.1	<i>Sociálne a spoločenské faktory</i>	30
5.2.2	<i>Legislatívne faktory</i>	30
5.2.3	<i>Ekonomické faktory</i>	31
5.2.4	<i>Politické faktory</i>	32
5.2.5	<i>Technologické faktory</i>	32
5.3	PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	33
5.4	PROGNÓZOVANIE VÝVOJA TRHU.....	33
5.5	ANALÝZA KONKURENCIE	34
5.6	INTERNÁ ANALÝZA.....	35
5.7	SÚHRNNÁ SWOT ANALÝZA	36
6	PROCES STP – SEGMENTATION, TARGETING, POSITIONING	37
6.1	SEGMENTATION – SEGMENTÁCIA TRHU	37
6.2	TARGETING – ZACIELENIE	38
6.3	POSITIONING – UMIESTNENIE NA TRHU	38
7	MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	39
7.1	STANOVENIE MARKETINGOVÝCH CIEĽOV	39
7.2	STRATÉGIA ZNAČKY	42
7.3	KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA	43
7.4	STRATÉGIA KOMUNIKAČNÉHO MIXU	44
7.5	FIREMNÝ DESIGN	45
7.6	ĽUDSKÉ ZDROJE V MARKETINGU	46
	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	47
8	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	47
8.1	HISTÓRIA FIRMY	47
8.2	ORGANIZAČNO-PRÁVNA FORMA PODNIKANIA	47
8.3	VYMEDZENIE A CHARAKTERISTIKA STRATEGICKEJ JEDNOTKY	48

9	STRATEGICKÁ ANALÝZA MARKETINGU VYBRANEJ SBU	49
9.1	ANALÝZA NADRADENEJ STRATÉGIE	49
9.2	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA PODNIKU – SLEPT ANALÝZA	49
9.2.1	<i>Sociálny faktor</i>	49
9.2.2	<i>Legislatívny faktor</i>	50
9.2.3	<i>Ekonomický faktor</i>	50
9.2.4	<i>Politické faktory</i>	52
9.2.5	<i>Technologický faktor</i>	52
9.3	PORTEROVA ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLIA	53
9.3.1	<i>Výjednávacía sila odberateľov</i>	53
9.3.2	<i>Výjednávacía sila dodávateľov</i>	54
9.3.3	<i>Hrozba vstupu nových konkurentov</i>	54
9.3.4	<i>Hrozba substitútov</i>	55
9.3.5	<i>Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu</i>	55
9.4	ANALÝZA PEKÁRENSKÉHO ODVETVIA	56
9.4.1	<i>Analýza odvetvia konkrétne v regióne Zlaté Moravce</i>	57
9.5	ANALÝZA KONKURENCIE	58
9.6	INTERNÁ ANALÝZA	59
9.7	SWOT ANALÝZA	60
	NÁVRHOVÁ ČASŤ	63
10	PROCES STP – SEGMENTATION, TARGETING, POSITIONING	63
10.1	SEGMENTÁCIA TRHU	63
10.1.1	<i>Charakteristika jednotlivých segmentov</i>	64
10.2	TARGETING	66
10.3	POSITIONING	66
11	VLASTNÝ NÁVRH MARKETINGOVEJ STRATÉGIE	68
11.1	STANOVENIE MARKETINGOVÝCH CIEĽOV	68
11.2	STRATÉGIA ZNAČKY	70
11.3	KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA	71
11.4	KOMUNIKAČNÝ MIX	72
11.4.1	<i>Reklama</i>	72
11.4.2	<i>Osobný predaj</i>	73
11.4.3	<i>Podpora predaja</i>	73
11.4.4	<i>Event marketing</i>	74
11.4.5	<i>Marketing v mieste predaja</i>	74
11.4.6	<i>Sponzoring</i>	75
11.4.7	<i>Výstavy a veľtrhy</i>	75
11.5	FIREMNÝ DESIGN	76
11.6	ĽUDSKÉ ZDROJE V MARKETINGU	77
11.7	ROZPOČET	78
12	ZÁVER.....	81
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	82
	ONLINE ZDROJE.....	83
	ZOZNAM PRÍLOH.....	85

1 Úvod

V dnešnej dobe je marketing pre absolútnu väčšinu firiem nepostrádateľný. Aby však bol marketing podniku dostatočne konkurencieschopný, konzistentný a efektívny, mal by byť aj kvalitne strategicky riadený. Mať strategicky riadený marketing znamená vytýčiť marketingu istý dlhodobý smer rozvoja a všetkých jeho dielčích súčastí, ktoré budú vo vzájomnom súlade a ktoré budú zamerané na správny trh, správnych zákazníkov, správnym spôsobom a v správnu dobu.

Neexistuje jediná univerzálna marketingová stratégia pre všetky trhy a výrobky. Naopak, pre každý trh a výrobok existujú iné prístupy strategického marketingového riadenia, ktoré by mali byť v súlade s trhom, produktmi, vnútornými podmienkami, požiadavkami zákazníkov a okolitým prostredím podniku.

Za účelom poznania a porozumenia týmto faktorom sa vykonáva strategická analýza marketingu, ktorá uvedené faktory zanalyzuje a vyvodí závery. Presná a objektívna marketingová analýza spojená s prognózovaním ďalšieho vývoja, je prvým krokom k úspešnej a vhodne zvolenej marketingovej stratégii. Tá by totiž tieto faktory a závery mala vo svojej formulácii zohľadňovať.

V mnohých firmách je však strategické marketingové riadenie opomínané. Buď vnímajú marketingové náklady len ako nadbytočné výdaje a nie ako perspektívnu investíciu, alebo naopak vynakladajú nemalé finančné prostriedky na všemožné marketingové aktivity, avšak kvôli zlej koncepcii je neraz výsledný efekt nedostačujúci. V dnešnom svete preplnenom tuctovými reklamami je však potrebná diferenciácia od konkurencie a pôsobiť na zákazníka omnoho intenzívnejšie ako tomu bolo v minulosti.

Pre moju diplomovú prácu som si zvolil návrh marketingovej stratégie pre konkrétny podnik s neurčitým a neintegrovaným marketingovým riadením. Ich marketingová činnosť síce obsahuje klasické zložky marketingu ako u väčšiny firiem, zakladajúce sa na reklame, avšak chýba tomu pevne položená koncepcia a strategické dlhodobé smerovanie. Môj návrh teda poskytne spoločnosti to, čo jej v oblasti marketingu chýba – nový prístup strategického riadenia marketingu.

2 Ciele práce a postup spracovania

Primárnym cieľom mojej práce bude **navrhnúť reálne marketingové ciele a účinnú marketingovú stratégiu** pre môj zvolený podnik.

Marketingová stratégia a ciele budú vychádzať z prevedených analýz v analytickej časti a budú sa zakladať na silných stránkach podniku, využívajúc pritom ponúknuté príležitosti, ktoré trh a okolie podniku poskytuje a zároveň by mali riešiť slabé stránky podniku a eliminovať vplyv hrozieb, ktoré môžu nastať.

Prvým sekundárnym cieľom mojej práce je **vymedzenie segmentov zákazníkov podniku, zacielenie** marketingovej stratégie a cieľov na vhodne zvolené segmenty a **návrh budúceho positioningu** pre produkty podniku.

Ďalším zo sekundárnym cieľov je **spracovanie kvalitného teoretického základu**, ktorý posluží ako úvod do problematiky a významu strategického riadenia, procesu strategického riadenia a ako teoretický základ pre spracovanie analytickej časti a návrhovej časti.

Posledným sekundárnym cieľom je **vypracovanie strategickej analýzy marketingu** vybranej SBU. Tá bude návrhovej časti predchádzať a spracujem v nej všetky potrebné interné a externé analýzy, ktoré budú východiskom pre návrhovú časť. Táto analytická časť bude čo najviac objektívne, kriticky a nestranne vypovedať o externom prostredí – mikro a makroprostredí, v ktorom sa podnik nachádza, a taktiež o internom prostredí firmy, ktoré je tvorené podnikovými zdrojmi, schopnosťami a dovednosťami, organizačnou štruktúrou a systémom riadenia. Súhrnným záverom analytickej časti bude SWOT analýza, ktorá zosumarizuje všetky hlavné silné/slabé stránky a príležitosti/hrozby vyplývajúce z prevedených analýz.

Teoretické východiská práce

3 Strategické riadenie marketingu

Strategické riadenie marketingu prebieha ako kontinuálny proces zložený z rady činností (plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, komunikovanie, motivovanie a kontrola) s cieľom dosiahnutia istých výhod prostredníctvom:

- **stanovenia najefektívnejšieho vzťahu podniku ku špecifickému trhu** (alebo segmentu trhu), na ktorom sa realizujú výrobky vyrábané podnikom a snaha postupne dosiahnuť optimalizáciu finančných ukazovateľov,
- **formovania príslušných stratégií** vedúcich k vytvoreniu a podpore zdravého a životaschopného tržného priestoru pre výrobok v zhode s marketingovými a podnikovými cieľmi.

Strategické riadenie je komplexná aktivita založená na riadení jednotlivých činností, ich koordináciou a súčinnosťou čiastkových opatrení do jednotného systému, ktorý vedie k dosiahnutiu marketingových cieľov a zodpovednosť za to, že vynaložené marketingové úsilie má za následok dosiahnutie podnikových cieľov i implementáciu marketingovej koncepcie do praxe. Ideou, ktorá by mala toto úsilie podnecovať, je orientácia na trh a na uspokojenie jeho poznaných potrieb lepšie ako konkurencia. Spokojnosť zákazníkov znamená zladit' predovšetkým záujmy spotrebiteľov a užívateľov so záujmami podniku i spoločnosti ako celku.

Výraznou manažérskou činnosťou v rámci riadenia je rozhodovanie. V podniku to sú sústavné a vedomé aktivity znamenajúce prispôbenie podnikovej reality vonkajšiemu prostrediu. Vzťahujú sa jak k jednotlivým podnikovým zložkám, tak k podniku ako celku a pomáhajú rozsudzovať najrôznejšie problémy spôsobom, ktorý vedie k dosiahnutiu cieľového chovania.

Rozhodovanie môže prebiehať ako:

- jednorazový akt v prípadoch, keď sa jedná o rutinnú záležitosť,
- rozhodovací proces, ak ide o zložité problémy riadenia s dlhodobým dopadom, uskutočňované v rámci rady krokov, spojených so sériou činností.

Podnikové marketingové rozhodovanie môže byť takisto označené za strategické, keď nadväzuje na strategické ciele, vyznačuje sa dlhodobým komplexným prístupom a smeruje k zaisteniu dynamickej rovnováhy v meniacom sa marketingovom prostredí. Jedná sa o rozhodovanie, ktoré sa týka významných záväzkov podniku pre dlhší časový horizont v spojitosti s jeho zdrojmi (napríklad dosiahnutie určitého predajného obratu, tržného podielu apod.). Sústreďuje sa na trhy a týka sa výrobkov, ktoré je nevyhnutné vyrábať pre uspokojenie zákazníka v strategickom období. Rozhodovanie vychádza zo skutočnosti, že nemá žiadny zmysel vyrábať produkty, ktoré spotrebiteľ alebo užívateľ nechce, keď existujú výrobky a služby, ktoré potrebuje a preferuje.

Uskutočňovať strategické marketingové rozhodnutie nie je nikdy jednoduché. Neznamená to robiť iba jedno rozhodnutie, ale celú radu rozhodovacích úkonov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú. Do strategických marketingových rozhodovacích procesov sa premietajú aj početné ďalšie úvahy týkajúcich sa napríklad výrobných aktivít, riadenia nákladov, nákladových funkcií apod.

Proces strategického marketingového riadenia a v jeho rámci i strategický rozhodovací marketingový proces predstavujú vysoké nároky na informovanosť managementu a generujú tak potrebu informácií, predovšetkým potrebu marketingového výskumu (špecifikácie a zhromažďovanie údajov, transformácia údajov na potrebné informácie, analýzu a interpretáciu informácií týkajúcich sa problémov, ktoré sú predmetom riadenia a rozhodovania) (Horáková, 2003, s. 12-13).

3.1 Význam strategického riadenia marketingu

To, čo v prvej rade odlišuje firmu strategicky riadenú od firmy bez strategického riadenia je, že stratégia udáva firme jasný smer jej ďalšieho smerovania. Typicky v rozhovoroch s menšími firmami vidáme, že jedným z dôvodov ich existenčných problémov alebo „prežívania“ je rozkúskovanosť a veľká šírka podnikateľských aktivít. Nápadov na podnikateľské príležitosti je veľké množstvo a rozdeliť sily je jednoduché. Firma, ktorá nemá jasne vymedzený strategický smer, viacej inklinuje k tomu, že sa snaží realizovať všetko, no v skutočnosti nič dôkladne. Stretli sme sa tak s mnohými zahájeniami a vo svojej podstate zaujímavými projektmi, ktoré by pri systematickom postupe mohli mať veľkú šancu na úspech, avšak firmy ich vzhľadom k veľkému počtu

svojich aktivít, vyťaženým kapacitám alebo nedostatočným, rozkúskovaným zdrojom financovania, nedokázali dotiahnuť „do konca“.

Dôvodom, prečo by firma mala byť strategicky riadená je aj to, že firemná stratégia vymedzuje smer rozvoja firmy v dlhodobom časovom horizonte. Práve dlhodobosť je to, čo odlišuje strategický management od ďalších typov riadenia – operatívneho a taktického. Jasnosť smeru rozvoja v dlhodobom časovom horizonte je dôležitá nielen pre udržanie konzistentnosti aktivít firmy, ale dopomáha firme napríklad k tomu, aby bola „čitateľná“ pre rôzne záujmové skupiny, napríklad investorov. Preto, aby mohla firma dlhodobú stratégiu dôveryhodne stanoviť, je taktiež nútená pokúsiť sa rovnako dôveryhodne pozrieť do svojej budúcnosti. Stratégia, resp. strategické riadenie preto firme pomáha systematicky predvídať trendy a zmeny v podnikateľskom prostredí (konkurenti, zákazníci, oborové a iné zmeny), odhadovať a plánovať svoje budúce sily (interné zdroje) a na ich odhadovaný vývoj dopredu systematicky reagovať. Stratégia tak svojim zameraním dáva firme istú mieru „kontroly“ nad svojou budúcnosťou a pomáha definovať jej dlhodobú konkurenčnú výhodu. V strategickom riadení marketingu je význam dlhodobosti rovnako dôležitý (Hanzelková et al., 2009, s.12-13).

3.2 Podstata marketingového riadenia

Podstata marketingového riadenia spočíva v usporiadanom súbore poznatkov a informácií, spracovaného formou návodu pre marketingové jednanie a rozhodovanie, vedúce k dosiahnutiu podnikových a marketingových cieľov pri efektívnom využití zdrojov podniku disponibilných pre marketingové aktivity.

Marketingové riadenie musí včas zachytiť všetky podstatné zmeny na trhu, či už sa týkajú potrieb spotrebiteľov a užívateľov bezprostredne alebo sprostredkovane, napríklad podmienok predaja, fyzickej prítomnosti výrobku na trhu, cenovej politiky apod. Musí mať schopnosť vytvárať dobrú povesť podniku a jeho výrobkov i služieb, aktívne ovplyvňovať kúpne rozhodovanie zákazníkov, vedieť zákazníkov nie len získať, ale aj udržať. Je nevyhnutné, aby postihlo krátkodobý aj dlhodobý časový úsek činností podniku, čo je predpokladom dynamickej podnikovej stability. Musí zahrňovať oblasť operatívneho, taktického i strategického riadenia.

Najvýstižnejšie by sa marketingové riadenie dalo charakterizovať, že **je to proces vedúci pri uvažovaní interných podmienok i zdrojov a externých príležitostí ku stanovovaniu a dosiahnutiu marketingových cieľov** (Boučková a kol.,2003, s. 10-11).

3.3 Východiská marketingového riadenia

Marketingové riadenie môže byť úspešné za predpokladu splnenia určitých podmienok, ktoré môžeme charakterizovať nasledovne. Existuje:

- **vysoko rozvinutý trh,**
- **prevaha ponuky nad dopytom z hľadiska kvantity,**
- **relatívna nasýtenosť základných potrieb spotrebiteľov,**
- **konkurencia,**
- **snaha o udržanie či zvýšenie tržného podielu,**
- **riešenie potrieb a prania zákazníkov** (Jakubíková, 2008, s. 62).

Marketingové podnikové riadenie vychádza z principiálnych zásad a kľúčových obmedzení stanovených top managementom pre podnik ako celok v rámci procesu strategického riadenia. Pre marketingové riadenie to znamená rešpektovať:

- **definované poslanie podniku, v ktorom je organizácia predstavená, kde je vyjadrený zmysel i účel jej snaženia a určené pole pôsobnosti,**
- **stanovené podnikové ciele, ktorých chce v rámci svojich podnikateľských aktivít dosiahnuť,**
- **vytipovanú a formulovanú základnú podnikovú stratégiu zohľadňujúcu prioritné vývojové trendy mikro i makro prostredia a prezentujúcu prístup organizácie k dosiahnutiu primárnych cieľov,**
- **principiálne podnikové príležitosti, ktoré sú nevyhnutným faktorom pre splnenie poslania a dosiahnutia prosperity firmy** (Boučková a kol., 2003, s. 13).

3.4 Ciele marketingového riadenia

Základným cieľom marketingového riadenia je dosiahnutie určitých výhod, a to:

- **vytvorením účinného vzťahu podniku k cieľovému trhu alebo segmentu trhu**, na ktorom sú realizované výrobky či služby vyrábané alebo poskytované podnikom a ktorý vedie k dosiahnutiu optimálnych finančných ukazovateľov,
- **voľbou a formulovaním marketingových stratégií** podporujúcich vytvorenie životaschopného tržného priestoru pre zdravý výrobok, v súlade so zdrojmi a cieľmi podniku,
- **správnym výberom, výchovou a motivovaním schopných vedúcich pracovníkov** vykonávajúcich manažérske funkcie v marketingovom prostredí v rámci celkovej podnikovej hierarchie (Boučková a kol., 2003, s. 11).

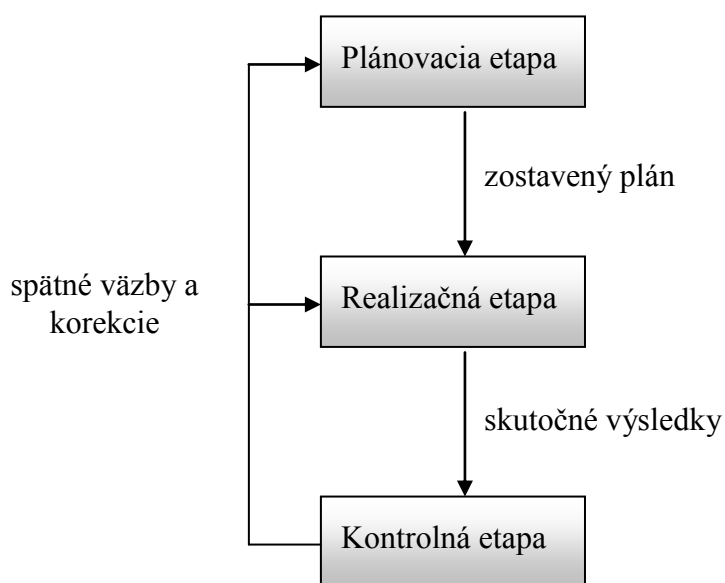
4 Proces strategického riadenia marketingu

Proces strategického riadenia marketingu je kontinuálnym procesom súčasne prebiehajúcich strategických marketingových činností: strategická analýza marketingu, definovanie marketingovej stratégie, implementácia marketingovej stratégie a kontrola dosiahnutia marketingových cieľov (Hanzelková et al., 2009, s. 8).

Všetky tieto činnosti sa dajú zaradiť do troch po sebe nasledujúcich etáp:

- **plánovacia etapa,**
- **realizačná etapa,**
- **kontrolná etapa.**

V rámci marketingového procesu (obr. 1) sa jednotlivé etapy uskutočňujú vo vzájomných nadväznostiach a sled etáp je nemeniteľný. Proces je nepretržitý a etapy sú chápané relatívne samostatne v rámci jedného celku, ktorý obsahuje kontrolné mechanizmy a aj spätné väzby (Boučková a kol., 2003, s. 15).



Obr. 1: Proces strategického riadenia marketingu

Prvá etapa procesu – **plánovanie**, prispieva k súčinnosti všetkých zložiek podniku pri prevádzkovaní budúcich aktivít v podmienkach trhového prostredia. Predstavuje hodnotenie konkrétnej situácie, poznanie trhu a konkurencie, analýzu a prognózu vývoja dopytu, stanovenie cieľov tvorbu strategických variant a zostavenie funkčného dokumentu – plánu, ktorý slúži ako základ marketingového riadenia podniku. Znamená zladit' zdroje a schopnosti podniku s príležitosťami na trhu tak, aby to odpovedalo podnikovým cieľom. V rámci plánovacej etapy sú stanovené základné úlohy pre realizačnú etapu, ktorá spočíva v prevedení plánom stanovených cieľov do podoby konkrétnych výrobkov a služieb. Aj nadmieru dobrý marketingový plán bude k ničomu v prípade chybnjej realizácie. Preto je potrebné realizovať ho spôsobom, ktorý odpovedá cieľom plánu.

Realizácia znamená uskutočnenie rady operácií, vyžaduje presnú znalosť úloh a adresné vymedzenie zodpovedností. Predpokladá dobre organizovaný komplex marketingových činností previazaný s aktivitami ostatných podnikových útvarov a ich vhodné začlenenie do organizačnej štruktúry podniku. V **kontrolnej etape** sa porovnávajú plánované úlohy so skutočne dosiahnutými realizačnými výsledkami. Etapa je nevyhnutná pre získanie istoty, že plány boli fakticky i úspešne realizované. Pokiaľ sa tak nestalo, je nutné zistiť príčiny nesúladu medzi výsledkami realizácie a štandardami plánu a uskutočniť príslušné opatrenia. Mechanizmus spätných väzieb znamená nielen zoznámiť sa s identifikovanými odchýlkami a s dôvodmi, ktoré ich vyvolali, ale taktiež vykonať už spomínané primerané opatrenia smerujúce k revízii a k prípadným zmenám plánu alebo k revízii a prípadným úpravám budúcich realizačných aktivít (Horáková, 2003, s. 35).

4.1 Plánovacia etapa

Základom marketingového plánovania je schopnosť vytvoriť, udržovať a rozvíjať žiaducu väzbu medzi cieľmi podniku stanovenými na základe jeho poslania a medzi stratégiami volenými pre uskutočňovanie cieľov v nadväznosti na vyhradené zdroje v rámci meniacich sa podmienok.

Plánovacia etapa je proces zahrňujúci kroky v nasledovnom poradí:

- strategická analýza marketingu,
- formulovanie marketingových stratégií,
- zostavenie marketingového plánu.

Plánovacia etapa	
Strategická analýza marketingu	kde sme sa nachádzali, kde sa nachádzame kam môžeme na základe súčasných plánov dospieť
Formulovanie marketingových stratégií	ako dosiahneme stanovené ciele ako budeme konkurovať s výrobkami na trhoch
Zostavovanie marketingového plánu	ako postupovať pri zostavovaní marketingového plánu, ktorý je určujúcim nástrojom pre riadenie marketingového úsilia (alokácia zdrojov, cieľové úlohy, realizačné projekty, časové harmonogramy, rozpočet)

Tab. 1: Proces plánovacej etapy

Marketingové plánovanie stojí pri zrode strategických smerov a stáva sa limitujúcim faktorom pre budúce úspechy podniku a je taktiež nazývané kritickou partiou strategického marketingového procesu. Znamená sklbenie všetkých krokov plánovacej etapy do širokého kontextu, ktorý predstavuje mnohonásobné východiská pre strategické rozhodovanie. Kľúčom je úvaha o potrebách zákazníka (skupiny zákazníkov), ktoré chce podnik obslúžiť a uspokojiť. Musí vychádzať z podnikovej politiky, rešpektovať ju a ctiť si podnikové ciele (Horáková, 2003, s. 37, 68).

Marketingové plánovanie prezentuje schopnosť vytvoriť, udržovať a rozvíjať žiaduce vzťahy medzi marketingovými cieľmi podniku a medzi stratégiami zvolenými pre naplnenie cieľov v nadväznosti na vyhradené zdroje a to všetko v rámci premenlivého konkurenčného prostredia (Boučková a kol., 2003, s. 15).

4.1.1 Strategická analýza marketingu

Strategická analýza marketingu je systematické a dôkladné, kritické a nestranné skúmanie a posúdenie:

- **vnútornej situácie podniku** s dôrazom na jeho marketingové činnosti,
- **postavenia podniku vo vonkajšom prostredí** s dôrazom na analýzu trhu.

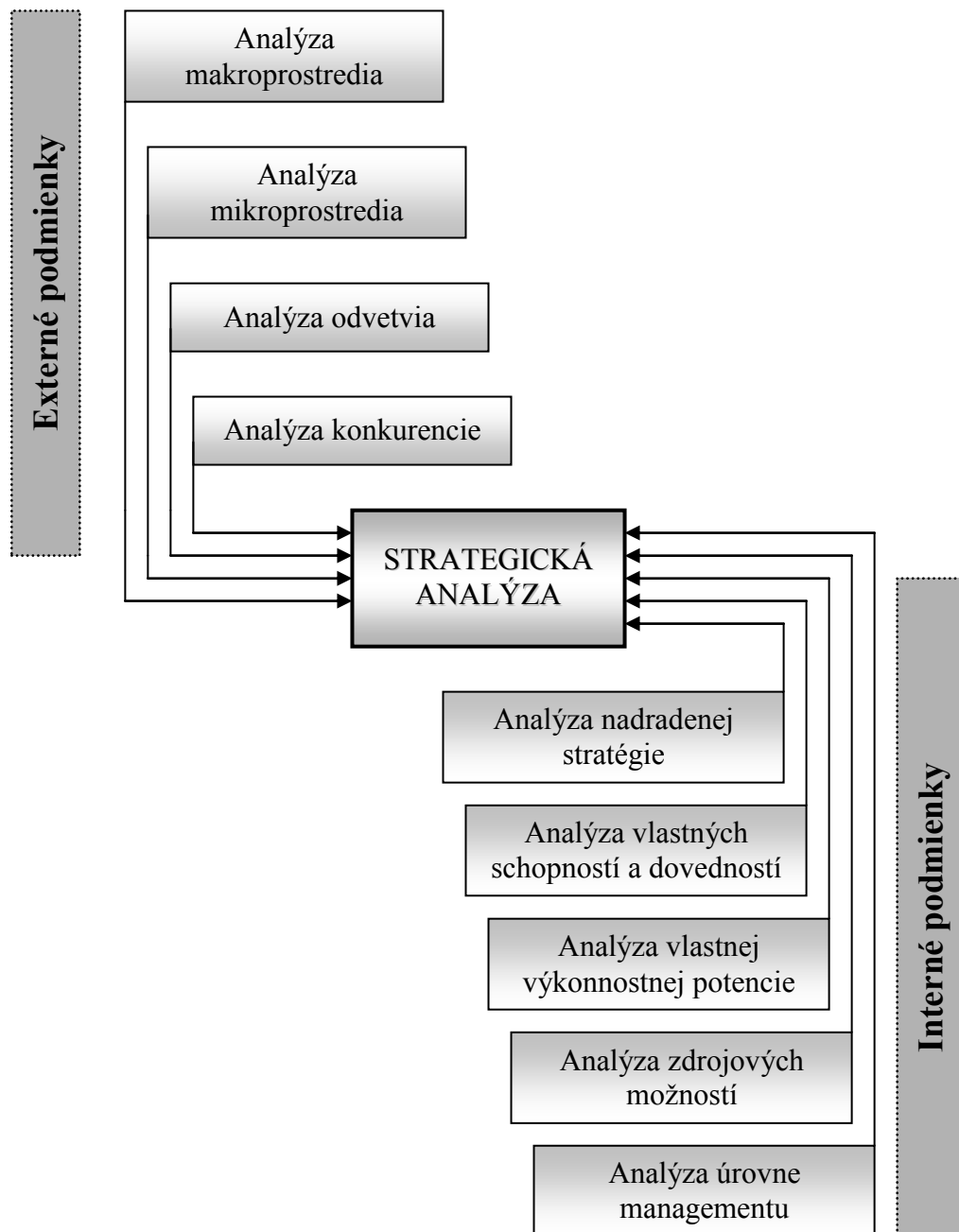
Analýza sa uskutočňuje v troch časových horizontoch:

- **doterajší vývoj** (kde sa podnik nachádzal v minulosti),
- **súčasný stav** (pozícia podniku v súčasnosti – analýza predajov, analýza trhu, analýza konkurencie, analýza faktorov vonkajšieho prostredia),
- **odhad možného budúceho vývoja** (kam chce podnik dospieť v budúcnosti – prognózovanie tržného potenciálu)

Strategická analýza je prostriedok, ktorý na základe analytického zhodnotenia minulého vývoja a súčasného stavu a na základe kvalifikovaného odhadu pravdepodobného budúceho vývoja v strategickom období môže pomôcť pri formulovaní budúcej tržnej pozície podniku. Analyzuje vnútornú situáciu organizácie (schopnosti, zručnosti, jedinečnosti, zdroje) predovšetkým vzhľadom k trhom a konkurencii a komplexne skúma vplyv faktorov vonkajšieho prostredia na organizáciu. Predstavuje dva typy analýzy – **internú a externú**.

Interné podmienky (ktoré sú do istej miery z pozície podniku ovplyvniteľné a kontrolovateľné) vypovedajú o vnútornej situácii, ktorá je podložená významnými firemnými schopnosťami (vynikajúci výrobok, špičková technológia, lepšie rozpoznateľná a zapamätateľná značka, výhodnejšie služby) a špecifickými zdrojmi, alebo je ovplyvnená vnútornými nedostatkami a chybami (napríklad opakom vymenovaných predností), zakladajúcimi budúce nevýhody a problémy.

Externé podmienky, ktoré sú z pozície podniku neovplyvniteľné a nekontrolovateľné, silne ovplyvňujú podnikovú situáciu. Menia atraktivnosť trhových príležitostí, pôsobia aj na intenzitu ohrozenia, pomáhajú identifikovať situácie, ktoré môžu nastať v prostredí a spoluvytvárajú radu špecifických situácií.



Obr. 2: Strategická analýza

Aby bola strategická analýza účinná, musí pokrývať všetky základné marketingové aktivity podniku, musí byť komplexná. Jedine tak môže pomôcť odhaliť príčiny budúcich marketingových problémov i úspechov a byť vhodným nástrojom pre vytipovanie kľúčových faktorov ovplyvňujúcich marketingovú aj podnikovú výkonnosť (jedná sa najmä o kľúčové faktory limitujúce podnikovú výkonnosť).

Výsledky vyplývajúce z prevedenej analýzy determinujú podnikové schopnosti i jedinečnosti a sú podkladom pre stanovenie marketingových cieľov, formulovanie marketingových stratégií a zostavenie marketingových plánov (Horáková, 2003, s. 38-39).

Strategickej analýze marketingu sa budem podrobne venovať v kapitole 5.

4.1.2 Formulovanie marketingových stratégií

Formulovanie stratégií je kľúčovou manažérskou funkciou. Vykonáva sa po stanovení marketingových cieľov – k ich dosiahnutiu – pri rešpektovaní celkového podnikového strategického smeru, ktorý je určujúci a premieta sa do všetkých čiastkových stratégií. Marketingová stratégia musí byť konzistentná nielen so základným strategickým podnikovým smerom, ale musí rešpektovať aj vnútorný súlad jednotlivých podnikových strategických úrovní. Strategické marketingové prvky musia byť konzistentné aj s realitou vonkajšieho prostredia, ktoré je dynamické a zmeny ktoré sa v ňom odohrávajú sú často významné (Boučková a kol., 2003, s. 18).

Stratégia musí byť v rámci plánovacej etapy najprv formulovaná. Formulovanie stratégií sa nedá oddeliť od podnikovej politiky, jej cieľov a trhov, ale ani od umiestnenia podniku v prostredí, od jeho organizačnej štruktúry, kultúry a etiky. Neexistuje štandardné strategické riešenie, ktoré vedie k dosiahnutiu cieľov a hodí sa pre každý prípad. Vedieť zvoliť správnu stratégiu znamená vedieť vybrať vhodné stavebné kamene pre individuálny prípad a „zmontovať“ z nich to pravé riešenie.

Marketingové stratégie sú budované predovšetkým na sile podniku a na využití vhodných príležitostí pre podnik. Musia realisticky uvažovať vnútorné schopnosti a byť konzistentné s podmienkami v konkurenčnom prostredí. Každý podnik má iné príležitosti a čelí inému súboru ohrozenia. Má rozdielne prednosti a je ohrozený inými rizikami. Pochopiť a porozumieť vnútorným silným a slabým stránkam a porovnať ich s príležitosťami a hrozbami vyplývajúcimi z prostredia – to je základom tvorby spoľahlivej marketingovej stratégie. Význam podnikovej vnútornej spôsobilosti merajú marketingoví manažéri na základe vonkajších príležitostí. Úspešné sú tie organizácie, ktoré vytvárajú a implementujú stratégie, ktoré sú v súlade s prostredím. Ak dochádza k zmenám v prostredí, organizácia ich musí nielen poznať, ale aj

adaptovať sa vzhľadom k týmto zmenám, inak pravdepodobne naruší svoju trhovú pozíciu, pretože zmeny vytvárajú nové strategické priority pre organizácie.

Stanovenie smeru postupu a vytipovanie činností, ktoré povedú k dosiahnutiu cieľov, je treba vykonávať veľmi starostlivo. Znamená to výber medzi alternatívnymi smermi postupu. Manažér má možnosť voľby. Cieľ, ktorý sleduje, je dosiahnuteľný radou postupov – mal by zvoliť tú najvhodnejšiu variantu (voliť najpriateľnejšiu konkurenčnú výhodu, ktorá môže byť založená na najrozmanitejších atribútoch – cene a nákladoch, kvalite, značke, výrobovom positioningu a ďalších). Tento prístup so sebou nesie aj moment riskovania. Ako aj odvážne, tak aj opatrné zavádzanie alternatív a nových prístupov je zároveň ukazovateľom manažérskeho podnikateľského ducha (Horáková, 2003, s. 67-69).

Obsah marketingových stratégií podrobnejšie rozvediem v kapitole 6.

4.1.3 Zostavenie marketingového plánu

Marketingový plán je písomný dokument zachycujúci výsledky marketingového plánovania. Plán je výsledkom systematického a kreatívne pojatého procesu, smerujúceho od myšlienok a ideí k hmatateľnému dokumentu, ktorý je formalizovaný, štruktúrovaný, zrozumiteľný, jednoducho pochopiteľný a je schopný implementácie.

Marketingový plán udáva základný smer marketingového snaženia. Je to určujúci nástroj pre riadenie a koordinovanie marketingového úsilia podniku. Je podkladom pre označenie zodpovednosti za dosiahnutie stanovených úloh aj pre marketingovú komunikáciu v rámci i navonok podniku. Musí byť funkčný, čiže skutočne slúžiť k usmerňovaniu činností spôsobom, ktorý povedie ku stanoveniu a efektívnemu dosiahnutiu cieľov podniku v náročných a stále sa meniacich tržných podmienkach. Spája schopnosti a zručnosti podniku s požiadavkami a prániami jeho zákazníkov.

Obsah marketingového plánu vychádza z výsledkov marketingovej situačnej analýzy, ktorá prezentuje najdôležitejšie silné a slabé stránky podniku vo vzťahu k najvýznamnejším príležitostiam a kľúčovým ohrozeniam. Tieto skutočnosti sú predpokladom pre nasledujúce časti – identifikáciu cieľov plánu, formulovanie stratégií, zostavení vykonávacích programov a rozpočtu. Výber cieľových trhov

a poskytovaných výrobkov má dočinenia s aspektom „kto“, „čo“ a „kedy“ a formulovanie marketingových stratégií súvisí s aspektom „ako“. Výrazným činiteľom je časové obdobie, pre ktoré je plán zostavovaný.

Kľúčové aspekty pri zostavovaní marketingového plánu sú:

- **rešpektovanie marketingových zdrojov a cieľov,**
- **súlad s vytvoreným vysoko efektívnym marketingovým mixom,**
- **premietnutie do realizačných programov a príslušného rozpočtu** spôsobom, ktorý povedie k vypracovaniu komplexného, funkčného, vzájomne vyváženého a súdržného marketingového plánu (Horáková, 2003, s. 146-147).

Marketingové plány sú výsledkom marketingového plánovacieho procesu, ktorý zostaveniu plánu predchádza (Boučková a kol, 2003, s. 25).

4.2 Realizačná etapa

Realizačná etapa strategického marketingového procesu znamená efektívne uvedenie marketingového plánu, zostaveného v plánovacej etape, do každodennej praxe. Predstavuje súbor aktivít, v rámci ktorých sa marketingové plány stávajú skutočnosťou (čísla aj verbálne vyjadrené úlohy plánu sa menia v reálne výrobky).

Realizačná etapa ako celok zahŕňa:

- faktickú realizáciu marketingového plánu prostredníctvom vykonávacích programov,
- vytvorenie patričnej marketingovej organizácie, v rámci ktorej je možné uviesť stanovený plán do praxe.

Realizácia znamená sústredenie podniku na činnosti, ktoré musia byť vykonané po výbere a formulovaní stratégií tak, aby boli skutočne dosiahnuté vytýčené ciele. Znamená taktiež plné pochopenie možných prístupov vedúcich k vykonaní stratégie a v rámci každodenných operácií viesť ľudí k plneniu úloh pre dosiahnutie žiadaných výsledkov a to za podmienky spojenia štruktúry odmeňovania s vytýčenými cieľmi.

Stratégie musia byť prevedené do realizačných akcií a to znamená, že:

- musia byť posunuté do denných marketingových aktivít,
- musia sa prejavíť v spôsobe, akým podnik vykonáva a organizuje konkrétne činnosti a musí nájsť svoj odraz v podnikových hodnotách,
- musia byť vidieť vo faktickej práci marketingových manažérov a vo výsledkoch podniku aj v prípadnom prispôbení sa vzniknutým zmenám.

(Horáková, 2003, s. 157-158).

Riadená marketingová realizácia predpokladá vzájomnú kooperáciu a koordináciu činností, správny smer motivovania jednotlivcov i tímov, jasne stanovenú zodpovednosť za každú vykonávanú aktivitu a takisto dobrú a otvorenú vzájomnú komunikáciu zahrňujúcu taktiež schopnosť naslúchať. Činnosti sprevádza vypracovanie príslušných dokumentov, najmä časových harmonogramov a konkrétne delegovanie zodpovednosti za správne vykonanie jednotlivých akcií. Úspešný realizačný proces znamená dosiahnutie cieľov stanovených v marketingovom pláne.

Realizácia marketingových stratégií závisí do istej miery na organizačnom zabezpečení realizačných činností. Marketingová činnosť nepredstavuje jednu jednoduchú a prostú aktivitu. Je to celý súbor činností smerujúcich ku splneniu podnikových cieľov. Preto je organizačné začlenenie marketingových činností medzi podnikové činnosti a taktiež vlastné usporiadanie marketingových útvarov tak významné. Podnik môže organizovať realizáciu marketingových aktivít rozdielnym spôsobom. Nemusí mať bezpodmienečne vo svojej štruktúre marketingový útvar a aj napriek tomu môže fungovať marketingovo a uznávať marketingovú filozofiu. V každom prípade by jeho organizačná štruktúra mala byť zameraná na úspešné uspokojovanie potrieb trhu.

Podniky existujú preto, aby uspokojovali zákazníkov. Marketingová organizácia sa musí snažiť implementovať marketingový plán spôsobom, ktorým dosiahne uspokojenie potrieb cieľového trhu. Všetky oddelenia a všetci pracovníci sú aktívnymi a zodpovednými účastníkmi plnenia tohto cieľa. Znamená to, že už vrcholový management musí preferovať orientáciu na zákazníka a zamestnávať pracovníkov, ktorí sa trhom a prácou so zákazníkmi venujú (Boučková a kol, 2003, s. 27).

4.3 Kontrolná etapa

Kontrolná etapa strategického marketingového procesu kompletne sleduje a posudzuje výsledky marketingového úsilia podniku. Skúma v rámci realizácie dodržovanie predpokladov stanovených marketingovým plánom (do akej miery podnik dosahuje vytýčených cieľov) a pokiaľ sa tak nedeje, potom sleduje, kde tkvejú príčiny (má diagnostickú úlohu). Zisťuje, ktoré aktivity sú funkčné a ktoré nie a umožňuje vykonávať aj nevyhnutné kontinuálne regulovanie pre udržanie integrity a nepretržitosti procesu. Kontrola slúži ako základ pre znovu zahájenie budúceho marketingového procesu. Marketingové riadenie bez hodnotenia by nebolo kompletne, proces by bol nepatričný a neúplný. Dobre fungujúce marketingové hodnotiace a kontrolné systémy sú rozhodujúce pre úspešné marketingové fungovanie podniku. Musia byť dobre integrované do marketingového aj podnikového procesu riadenia (Horáková, 2003, s. 177).

Hlavným zámerom kontrolnej etapy je zhodnotiť, či používané stratégie skutočne predstavujú najlepšie možnosti pre dosiahnutie stanovených cieľov.

V tejto súvislosti je nevyhnutné:

1. Vykonávať sledovanie a kontrolu východiskových predpokladov.
2. Zamerať sa na faktickú realizáciu úloh stanovených plánom.

V prvom prípade je základom kontinuálne a systematické preverovanie strategických premís a skúmania, či:

- je zvolený smer postupu správny,
- sú východiskové strategické hypotézy platné,
- marketingové úsilie smeruje k riešeniu kľúčových problémov,
- sú vykonávané činnosti a použité postupy najvhodnejšie.

V druhom prípade to znamená zamerať sa na skutočnú strategickú výkonnosť a skúmať:

- monitorované a merané výsledky, ktoré boli dosiahnuté v procese realizácie a porovnávať ich so štandardmi zapísanými v marketingovom pláne,
- či výkonnosť dosiahnutá pomocou súčasne užívaných stratégií je vyššia, nižšia alebo v súlade so stanovenými cieľmi,
- vhodnosť súčasných stratégií a ich ďalšie použitie,
- ich úpravu a prispôbenie okolnostiam,
- ich zmeny, pokiaľ sa neosvedčili.

Kontrola skutočnej výkonnosti je založená na porovnávaní výkonnostných štandardov vyjadrených v merateľných jednotkách v pláne (predpokladaná výkonnosť) s aktuálnym výkonom, ktorý vyplýva z merania skutočných výsledkov dosiahnutých v realizačnej etape procesu (skutočná výkonnosť).

Ak vzniknú rozdiely (odchýlky) medzi výsledkami realizačných marketingových činností a kvantifikovanými cieľmi marketingového plánu, dochádza k identifikácií odchýliek (môžu byť kladné alebo záporné) a k diagnostikovaniu ich príčin a rozmerov. Následné korekčné akcie sa môžu týkať ako realizačnej, tak aj plánovacej etapy. Problémy mohli vzniknúť ako pri plánovaní, tak aj pri realizácii, alebo v oboch prípadoch, napr. nerealistické ciele uvažované v pláne, zlá príprava plánu, nesprávne stanovená výška zdrojov pre realizačné operácie (Boučková a kol., 2003, s. 29).

5 Strategická analýza marketingu

Strategická analýza je prvým krokom, ktorý by sme mali urobiť skôr, než začneme marketingovú stratégiu formulovať. Strategická analýza by mala pomôcť systematicky zmapovať a vyhodnotiť všetky zásadné faktory, ktoré majú vplyv a ku ktorým budeme musieť prihliadať pri formulácii marketingovej stratégie (resp. nie len to – marketingová stratégia by mala s týmito faktormi aktívne pracovať – využívať tie, ktoré sú pre firmu pozitívne a eliminovať tie, ktoré sú negatívne).

Strategickú analýzu pre marketing odporúčam realizovať pomocou sústavy dielčích analýz. Tento prístup nám zaisťuje, že z celkovej marketingovej strategickej analýzy neopomenieme žiadnu podstatnú oblasť faktorov. Marketingová analýza bude kompletná a z hľadiska typov informácií, ktoré do nej vstupujú, dôveryhodná.

Pred formuláciou marketingovej stratégie odporúčam realizovať nasledujúce dielčie analýzy:

1. Analýza externého okolia firmy, kam spadajú:

- analýza spoločenského okolia firmy – SLEPT analýza,
- analýza odvetvia – Porterova analýza piatich konkurenčných síl,
- ďalšie externé analýzy – analýza vývoja trhu,
- analýza konkurencie.

2. Analýzu interného prostredia firmy, kam patrí:

- analýza nadradenej stratégie,
- interná analýza.

V prvom kroku je vhodné, aby bola vykonaná analýza nadradenej stratégie. Cieľom tejto analýzy je zistiť, aké hranice sú pre marketingovú stratégiu vymedzené od nadradenej stratégie, čiže business stratégie. Tieto hranice nám taktiež predurčujú, akými aspektmi by sme sa vo vzťahu k marketingu mali ďalej zaoberať vo všetkých nasledujúcich analýzach.

Ďalej by mala nasledovať analýza vonkajšieho okolia firmy. To preto, že sa pri analýzach vonkajšieho prostredia firmy/SBU môžu objaviť obmedzenia, ktoré musí firma/SBU rešpektovať a nasledujúca interná analýza by mala okrem iného zodpovedať na otázku, či je toho firma/SBU schopná. Podobne môžu byť v záveroch externých analýz identifikované príležitosti a hrozby prichádzajúce z okolia firmy a interná analýza by mala následne napovedať, či je firma/SBU schopná ich využiť/eliminovať.

Po analýzach nadradenej stratégie a vonkajšieho okolia by mali nasledovať ďalšie externé analýzy a interná analýza. Toto poradie nie je náhodné, pretože externé analýzy prinesú zistenia o tom, ako sa bude relatívne nezávisle na nás vyvíjať prostredie, v ktorom budeme podnikať. Zistené budú jak príležitosti, tak hrozby. Nasledujúce interné analýzy by potom mali byť vykonávané aj s ohľadom na to, čo bolo zistené v analýzach externých.

Pre náš podnik preto odporúčam nasledujúce poradie zostavovaných analýz:

- 1. Analýza nadradenej stratégie.**
- 2. SLEPT analýza.**
- 3. Porterova analýza piatich konkurenčných síl.**
- 4. Analýza odvetvia.**
- 5. Analýza konkurencie.**
- 6. Interná analýza.**
- 7. Spracovanie SWOT analýzy, v ktorej budú zosumarizované najdôležitejšie závery všetkých predošlých analýz.**

Pri realizácii strategickej analýzy pre marketing je taktiež dôležité rešpektovať časový horizont stratégie. Ten má význam najmä v prípade externých analýz. Externé analýzy by obecné mali byť zamerané na odhalenie budúceho vývoja a vývojových trendov. Pri analýzach týchto vývojových trendov by potom strategická analýza mala pokrývať celý časový horizont marketingovej stratégie, pre ktorú tieto analýzy vykonávame. Inými slovami, pokiaľ budeme definovať marketingovú stratégiu s časovým horizontom pre nasledujúce dva roky, mali by sme jednotlivé vývojové trendy analyzovať nielen z pohľadu minulého vývoja a súčasného stavu, ale bude nutné sa vo všetkých analýzach pokúsiť aj o odhad budúceho vývoja v nasledujúcich dvoch

rokoch. Pokiaľ by následná marketingová stratégia stavala iba na znalosti minulosti, súčasnosti a nie budúcnosti, nemohla by byť dôveryhodná (Hanzelková et al., 2009, s. 91-94).

5.1 Analýza nadradenej stratégie

Cieľom analýzy nadradenej stratégie je zistiť, aké mantinely a smer vymedzuje nadradená (business) stratégia pre stratégiu marketingovú a porovnať, ako stávajúca marketingová stratégia tento smer rešpektuje.

Konkrétne je odporúčané analýzu nadradenej stratégie vykonať v dvoch krokoch:

1. Identifikovať zásadné strategické úlohy, ktoré pre marketing z nadradenej stratégie vyplývajú.
2. Porovnať, ako súčasná stratégia tieto úlohy plní, resp. či je oblasť marketingu s týmito požiadavkami v súlade.

Výsledkom týchto dvoch krokov by potom mali byť analytické závery vo forme príležitostí, slabých a silných stránok. Pokiaľ by na výstupe tejto analýzy neboli odhalené žiadne slabiny či hrozby, prípadne príležitosti k ďalšiemu zlepšeniu marketingu, potom by marketingová stratégia bola v súlade s nadradenou business stratégiou (Hanzelková et al., 2009, s. 95).

5.2 Analýza SLEPT

Vonkajšia SLEPT analýza by mala byť predovšetkým zameraná na odhalenie budúceho vývoja vonkajšieho prostredia firmy/SBU, v ňom existujúcich vývojových trendov, ktoré pre firmu môžu predstavovať buď hrozby alebo príležitosti z pohľadu marketingu. Splnenie tejto požiadavky je podmienené predovšetkým tematickým zameraním analýzy, to znamená všímať si predovšetkým skutočnosti, ktoré sú pre náš podnik relevantné.

Akronym SLEPT je vytvorený z prvých písmen anglických slov označujúcich päť oblastí okolia firmy/SBU, ktorým by firma mala venovať pozornosť:

- **Social** – spoločenské a demografické faktory,
- **Legal** – legislatívne faktory,
- **Economic** – (makro)ekonomické faktory,
- **Political** – politické faktory,
- **Technological** – technologické faktory (Hanzelková et al., 2009, s. 96-97).

5.2.1 Sociálne a spoločenské faktory

U spoločenských faktorov a ich vplyvu na marketing odporúčam hodnotiť najmä tieto oblasti:

- Spoločensko-politický systém a klíma v spoločnosti.
- Hodnotové stupnice a postoje ľudí (konkurentov, zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov a iných partnerov) najmä vo vzťahu k oblasti nášho podnikania, produktu, potenciálnym substitútom, atď.
- Životný štýl a jeho zmeny, najmä v cieľovej skupine.
- Životná úroveň a jej zmeny, najmä v cieľovej skupine.
- Kvalifikačná štruktúra populácie a jej vplyv na marketing.
- Demografické faktory, hlavne vo vzťahu k cieľovej skupine, napr. jej rast alebo naopak znižovanie, atď (Hanzelková et al., 2009, s. 97).

5.2.2 Legislatívne faktory

Obchodná legislatíva má 3 hlavné účely:

- chrániť pred nepoctivou konkurenciou,
- chrániť spotrebiteľa pred nepoctivými obchodnými praktikami,
- chrániť záujmy spoločnosti pred bezuzdným podnikateľským chovaním (Kotler, 2007).

Medzi legislatívne faktory patria najmä:

1. Existencia a funkčnosť podstatných zákonných noriem ako napr.:
 - obchodné právo,
 - daňové zákony,
 - deregulačné opatrenia,
 - antitrustové zákony,
 - legislatívne vymedzenia konkurenčného chovania,
 - legislatívne opatrenia (distribúcia, ekologické opatrenia),
 - právna úprava pracovných podmienok.
2. Nehotovú legislatívu.
3. Ďalšie faktory, ktoré sa obecné prejavujú, napr. funkčnosť súdov, vymáhateľnosť práva, patentová ochrana a autorské práva (Zich, 2007, s. 6).

5.2.3 Ekonomické faktory

Medzi hlavné ekonomické oblasti, na ktoré je treba sa z pohľadu marketingu pozrieť, patria:

- Štádium hospodárskeho cyklu našej a svetovej ekonomiky, t.j. či je ekonomika (prípadne konkrétne relevantné odvetvie alebo trh) v štádiu depresie, recesie, oživenia alebo konjunktúry.
- Politická situácia a jej vplyv na ekonomiku.
- Hospodárska politika vlády (regulácia, podpora podnikania, ochrana investícií).
- Monetárna politika štátu (ponuka peňazí, úrokové miery, vývoj kurzu a pod.).
- Fiskálna politika (daňové zaťaženie podnikov a jednotlivcov, vládne výdaje) (Hanzelková et al., 2009, s. 104).

5.2.4 Politické faktory

Pre účely marketingovej stratégie je nutné identifikovať aj faktory súvisiace s politickou situáciou konkrétnej krajiny. Politika môže totiž mať nepriamy vplyv na marketing a to najmä prostredníctvom legislatívy.

Medzi politické faktory patria napríklad:

- Začlenenie krajiny do politicko-ekonomických zoskupení.
- Postoj voči privátnym a zahraničným investíciám.
- Postoj voči privátnemu sektoru.
- Politicko-ekonomické zdroje nestability (Zich, 2007, s. 8).

5.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory sú pre marketing takisto veľmi dôležité. Medzi hlavné súčasné trendy, ktoré priamo ovplyvňujú moderný marketing, patria:

- Rozvoj a šírenie internetu – jeho dostupnosť a stále väčšiu rozšírenosť a popularitu,
- Digitalizácia TV,
- Rozvoj mobilných a komunikačných sietí (Hanzelková et al., 2009, s. 107).

Medzi ďalšie technologické faktory, ktoré priamo ovplyvňujú podnik a jeho okolie, patria trendy vo výskume a vývoji, rýchlosť technologických zmien, ďalej výrobné, dopravné, skladovacie, komunikačné a informačné technológie. Technologické prostredie a jeho zmeny sú pre podniky zdrojom technologického pokroku, ktorý im umožňuje dosahovať lepších hospodárskych výsledkov a zvyšovať konkurencieschopnosť (Jakubíková, 2008, s. 83).

5.3 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Porterova analýza slúži na zmapovanie konkurenčnej pozície firmy v odvetví a je dobre využiteľný aj pre analýzu marketingu. Vychádza z predpokladu, že strategická konkurenčná pozícia firmy/SBU pôsobiacej v určitom odvetví je predovšetkým určená pôsobením piatich síl (faktorov) a marketing môže tieto sily ovplyvňovať. Jedná sa o:

1. **Vyjednávacia sila zákazníkov.**
2. **Vyjednávacia sila dodávateľov.**
3. **Hrozba vstupu nových konkurentov.**
4. **Hrozba substitútov.**
5. **Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu.**

Porterova analýza pre marketing by sa mala v praxi realizovať v dvoch postupných krokoch:

1. Identifikovať potenciálne základné hrozby, ako je napr. silný zákazník alebo vysoká konkurenčná rivalita v odvetví.
2. Generovať príležitosti pre oblasť marketingu, ktoré by mohli zistené základné hrozby oslabovať, prípadne eliminovať.

Tak ako každá externá analýza, aj Porterova analýza by mala byť zameraná na vývojové trendy. Nejedná sa iba o to, aká bola a je momentálna situácia v danom odvetví, ale ako sa bude situácia vyvíjať v celom časovom horizonte stratégie (Hanzelková et al., 2009, s. 109-110).

5.4 Prognózovanie vývoja trhu

Mnohé stratégie, vrátane business alebo marketingovej, sú sformulované bez toho, aby vychádzali z prognózy vývoja trhu. Pritom trh je v tržnej ekonomike činiteľ, ktorý patrí k najvýznamnejším a jeho vývoj má aj na marketingovú stratégiu bezpochyby nemalý vplyv.

Prognózovať trh znamená predpovedať vývoj týchto uvedených charakteristík a parametrov:

- súbor zákazníkov, vrátane ich chovania, nákupných preferencií,
- súbor výrobkov/služieb,
- geografia trhu,
- tržného potenciálu,
- charakteru konkurencie,
- pozície výrobkov/SBU na trhu (Hanzelková et al., 2009, s. 113-114).

5.5 Analýza konkurencie

Marketingovú stratégiu je nemožné kvalitne navrhnuť bez dôkladnej znalosti aktivít konkurencie. Z tohto dôvodu je pre potreby marketingu odporúčané u hlavných priamych konkurentov sledovať/odhadovať aspoň základné parametre ich marketingových stratégií:

- aké majú marketingové zdroje (marketingové rozpočty),
- ako profilujú svoje značky v komunikácií (image),
- čo zdieľujú svojim zákazníkom formou komunikačných stratégií,
- aké majú PR aktivity a ako budujú vzťahy so zákazníkmi,
- aká je ich grafická prezentácia.

Niektoré informácie o konkurentoch sú pomerne ľahko dosiahnuteľné – napr. ako konkurenti komunikujú, ako sa graficky prezentujú (typická farebnosť, logo, typ písma a iné grafické symboly). K tomu stačí sledovať kampane konkurentov, poprípade ich webové stránky. Z celkového dojmu z komunikácie sa dá aj rámcovo odhadnúť, ako sa celkovo profiluje ich značka, napr. na akých hodnotách si zakladá.

Cieľom analýzy informácií o marketingových aktivitách konkurentov by malo byť buď odlíšenie sa, alebo popr. nájdenie inšpirácie (Hanzelková et al., 2009, s. 124-125).

5.6 Interná analýza

Na základe analýzy vnútorných podmienok sa dajú identifikovať faktory, ktoré môžu byť významné pre budúce úspechy či nezdary. Preto väčšina šetrení, vykonávaných v rámci strategického marketingového procesu, začína vnútri organizácie. Manažéri sa snažia kriticky a čo najkomplexnejšie a najpresnejšie určiť silné stránky podniku a plne ich využiť. Zistené slabé stránky sa chápu ako problémy a snažia sa ich eliminovať.

Interná analýza znamená kvalifikované a nestranné posúdenie:

- vlastných schopností a zručností (výskumných, vývojových, výrobných, technologických, finančných, organizačných i marketingových) a ich sily,
- vlastnej výkonnostnej potencie,
- zdrojových možností,
- úrovne managementu.

Silné stránky predstavujú pozitívne faktory prispievajúce k úspešnej podnikovej činnosti a výrazne ovplyvňujúce jeho prosperitu. Sú odlišnej spôsobilosti (schopnosti, zručnosti, zdroje) zvyhodňujúce podnik vzhľadom k trhu a konkurencii. Najvítanejšími silnými stránkami sú také, ktoré je ťažko okopírovať a kde je predpoklad, že budú po dlhú dobu prinášať zisk, čiže znamenajú konkurenčnú výhodu.

Slabé stránky znamenajú určité obmedzenia alebo nedostatky a bránia plnému efektívnemu výkonu.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemajú pre podnik rovnakú dôležitosť a váhu a teda ani totožný vplyv na jeho činnosť. Neschopný a nepružný marketingový manažér ovplyvní chod podniku podstatne väčšou mierou ako napríklad nízka úroveň podpory predaja pre úzky alebo nevýznamný sortiment výrobkov. V plánovacom procese je nevyhnutné maximálne využiť vplyv významných silných stránok a snažiť sa čo do najväčšej možnej miery neutralizovať vplyv závažných slabých stránok. Neveľký význam bude mať snaha napravovať málo podstatné slabé stránky a spoliehať na veľký úspech využitím bezvýznamných predností. Podstatné pre marketingový plánovací proces je maximálne využitie silných stránok, ktoré znamenajú konkurenčnú výhodu

a na ktorých bude podnik zakladať svoju marketingovú stratégiu a eliminácia veľmi slabých stránok, ktoré ohrozujú tržné postavenie (Horáková, 2003, s. 43-44).

5.7 Súhrnná SWOT analýza

Pojem SWOT je zložený zo štyroch začiatočných písmen týchto slov:

STRENGTHS – silné stránky,

WEAKNESSES – slabé stránky,

OPPORTUNITIES – príležitosti,

THREATS – hrozby.

Podstatou SWOT analýzy je to, že sa pri nej sumarizujú faktory a skutočnosti, ktoré boli v predchádzajúcich dielčích analýzach identifikované ako silné a slabé stránky interného prostredia a príležitosti a hrozby externého prostredia. Tieto kľúčové faktory sú potom verbálne charakterizované, prípadne ohodnotené, v štyroch kvadrantoch tabuľky SWOT.

Pri spracovávaní SWOT analýzy by mali byť rešpektované tieto zásady:

1. SWOT využívaná v strategickej analýze by mala byť zameraná iba na strategické, teda podstatné fakty a javy. Príliš mnoho faktov uvedených v SWOT analýze ich využitie pri návrhu stratégie skôr komplikuje.
2. SWOT analýza by mala obsahovať iba tie fakty, ktoré sa analyzovanej strategickej oblasti týkajú. V tomto našom prípade by mala teda obsahovať tie závery, ktoré sa priamo dotýkajú formulácie marketingovej stratégie.
3. Závery SWOT analýzy by mali byť relevantné, t.j. analýza by mala byť spracovaná s ohľadom na účel, pre ktorý bola spracovaná.
4. SWOT analýza by mala byť dôveryhodná.
5. SWOT by mala byť objektívna – analýza by nemala vyjadrovať len subjektívne názory spracovávateľa analýzy, ale objektívne odrážať vlastnosti objektu a prostredia analýzy. To znamená, že táto analýza by sa mala vykonávať s o zvolenými expertmi, popr. významnými stakeholders (Hanzelková et al., 2009, s. 139-140).

6 Proces STP – segmentation, targeting, positioning

Základným poslaním marketingu je vytvárať odlišnosť ponuky spoločnosti od ponuky konkurentov v dimenziách, ktoré sú podstatné pre zákazníka. Pre vytváranie diferenciácie používajú marketéri **segmentation, targeting a positioning**.

Segmentation (segmentácia trhu) je procesom prerozdelenia trhu na niekoľko homogénnych skupín zákazníkov, ktoré reagujú podobným spôsobom na marketingový mix.

Targeting (zacielenie) je proces rozhodovania o tom, na ktorý tržný segment by mala spoločnosť aktívne pôsobiť.

A nakoniec **positioning** (umiestnenie) zahŕňa prípravu jedinečnej predajnej propozície pre cieľový segment (Kumar, 2008).

6.1 Segmentation – segmentácia trhu

Odborníci na integrovanú marketingovú komunikáciu používajú segmentáciu trhu k rozlíšeniu špecifických nákupných skupín. **Segmentácia trhu** je proces identifikácie špecifických nákupných skupín, založených na ich potrebách, postojoch a záujmoch. Trhový segment je sada firiem či skupina jednotlivých spotrebiteľov s výraznými vlastnosťami (Clow, 2008, s. 104).

Trhové segmenty musia spĺňať dve základné podmienky:

- **Podmienka homogeneity** – zákazníci vnútri segmentu sú si čo najviac podobní svojimi trhovými prejavmi na danom trhu,
- **Podmienka heterogeneity** – segmenty navzájom medzi sebou sú naopak svojimi trhovými prejavmi na danom trhu čo najviac odlišné.

Nejedná sa teda o doslovnú podobnosť/odlišnosť v rámci skupiny zákazníkov či produktov, ale o podobnosť/odlišnosť v kúpnom chovaní v danej trhovej oblasti (Boučková a kol., 2003, s. 123).

6.2 Targeting – zacielenie

Po vykonaní segmentácie trhu sa podnik musí rozhodnúť, na ktoré segmenty sa zameria a bude aktívne pôsobiť. Tento proces sa volá **targeting**, čiže zacielenie.

Firmy sa rozhodujú medzi prijatím **nediferencovaného**, **diferencovaného** alebo **koncentrovaného** targetingu. Nediferencovaný targeting sa snaží cieľiť na všetkých zákazníkov rovnakým marketingovým mixom. Diferencovaný targeting súčasne cieľi na niekoľko trhových segmentov, pričom na každý z nich iným marketingovým mixom. Koncentrovaný targeting vyberá iba jeden trhový segment a plne sa sústreďí len na jeho obsluhu (Kumar, 2008).

6.3 Positioning – umiestnenie na trhu

Positioning značky alebo produktu je jeho odlišenie od konkurentov v povedomí zákazníkov. Zákazník totiž umiestňuje značku do určitých asociačných schém, dokonca aj v tých prípadoch, keď firma nepropaguje konkurenčné výhody svojich produktov (de Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 140).

7 Marketingová stratégia

Marketingová stratégia je jedna z dôležitých funkčných stratégií podniku. Vychádza z nadradenej business stratégie, ktorú musí rešpektovať a vychádzať z jej cieľov. Marketingová stratégia vyjadruje základný smer postupu vedúci ku splneniu stanovených marketingových cieľov.

Marketingová stratégia by sa mala zaoberať týmito oblasťami:

- **hlavné marketingové ciele,**
- **stratégia značky,**
- **komunikačná stratégia,**
- **stratégia komunikačného mixu,**
- **firemný design,**
- **Ľudské zdroje v marketingu,**
- **finančné a materiálové zabezpečenie marketingu** (Hanzelková, 2009, s. 59).

7.1 Stanovenie marketingových cieľov

Konkrétne marketingové ciele vychádzajú z prevedenej strategickej analýzy. Mali by byť plne kompatibilné so skutočnosťami identifikovanými v strategickej analýze. Prednosťou analýzy vzhľadom k cieľom je skutočnosť, že dovoľuje do istej miery rozpoznať, aké má podnik predpoklady pre plnenie či neplnenie cieľov.

Marketingové ciele vyjadrujú konkrétne úlohy a podnik predpokladá ich dosiahnutie behom určitého časového obdobia. Sú identifikované so znalosťou zákaznickeho i konkurenčného zamerania. Neobsahujú ale návod, akým spôsobom je možné plánované zámery uskutočniť. Nie sú tu ani inštrukcie, ani pokyny na ich faktické prevedenie. Ciele sa týkajú výrobkov a trhov (výber výrobkov a ich kombinácií pre príslušné trhy a tržné segmenty). Aby podnik dosiahol určitého zisku, ktorý je najčastejšie skutočným výrazom podnikových cieľov, je nevyhnutné „niečo niekomu“ predat’.

Z toho vyplýva, že konkrétne ciele sa týkajú:

- existujúcich výrobkov na súčasných trhoch,
- nových výrobkov na súčasných trhoch,
- existujúcich výrobkov na nových trhoch,
- nových výrobkov na nových trhoch.

Marketingové ciele by mali byť:

1. **Stanovené na základe poznania potrieb zákazníkov.** Znamená to rešpektovanie zásady „náš zákazník, náš pán“.
2. **Identifikované a uvažované pri rešpektovaní vnútorných a vonkajších obmedzeniach.**
3. **Presne, jasne a konkrétne vymedzené.** Znamená to stanoviť, ktorých výrobkov (výrobových rad) a ktorých segmentov trhu sa ciele týkajú.
4. **Vhodné.** Znamená to, že sa ciele musia „hodiť“ (musia zapadať do súboru základných podnikových cieľov).
5. **Zrozumiteľné.** Znamená to zreteľnosť a pochopiteľnosť pre všetky podnikové úrovne.
6. **Merateľné v určitých časových etapách.** Znamená to nevyhnutnosť kvantifikovateľnosti a následné posúdenie v čase. Nemerateľný cieľ nie je uspokojivo formulovaný a nemá zmysel.
7. **Reálne – dosiahnuteľné.** Ak je realnosť cieľov spochybniteľná, môže nastať demoralizácia pri plnení. Dosiahnutie takýchto cieľov je potom silne ohrozené.
8. **Akceptovateľné.** Znamená to súlad cieľov s prioritami podniku.
9. **Vzájomne zladené, zdieľané a podnetné.** Znamená to, že jednotlivé ciele sú navzájom v harmonických vzťahoch (nekonfliktnosť cieľov), sú aj súladné (nevyučujú sa, podporujú sa), aj zdieľané. Ak celý marketingový tím skutočne zdieľa stanovené ciele, potom sa dá s veľkou určitosťou predpokladať značná aktivita aj iniciatíva pri ich plnení. Zdieľané ciele usmerňujú chovanie všetkých pracovníkov ku skutočnému plneniu. Ak nedôjde ku vzájomnej zladenosti,

potom si podnik pripravuje neprehľadné situácie, ktoré nevedú k efektívnemu vývoju, ale znamenajú komplikácie najrôznejšieho druhu.

10. **Hierarchicky usporiadané.** Znamená to rešpektovať ako východisko ciele podniku a logicky odvodiť – v hierarchickej postupnosti – následné špecifické marketingové ciele. Dosiahnutie určitého cieľa musí predchádzať splnenie cieľa iného. Poradie dôležitosti umožní aj pochopenie ich strategického významu.

Medzi zásadné princípy, ktoré by marketingové ciele v podniku mali rešpektovať, patria:

- zaistenie a zdôraznenie účelnosti marketingových cieľov (ak nie sú účelné, potom sa vytráca zmysel organizovať a vyvíjať marketingové úsilie pre ich dosiahnutie),
- motivovanie jednotlivcov aj tímu k dosiahnutiu cieľov,
- formulovanie základných zásad ako východísk pre realizačnú etapu,
- vytváranie možností jednoznačného hodnotenia,
- stanovenie východiskových mierok pre kontrolnú činnosť

U cieľov, ktoré budú chápané ako súbor úloh nadiktovaný „niekým zhora“, sa nedá predpokladať hladké prijatie a následné bezproblémové plnenie. Úlohy prijímané dobrovoľne a s pochopením znamenajú, že boli pochopené, že si celý podnik uvedomil zmysel zadanej činnosti a ich základnú myšlienku.

Záverom sa dá konštatovať, že stanovenie marketingových cieľov je výsledkom veľmi dôkladne a podrobne prevedených rozborov činností podniku i činnosti jednotlivých útvarov. Pre dosiahnutie marketingových cieľov je nevyhnutné získať celý podnik, všetky úrovne riadenia, všetky operačné jednotky, všetkých zamestnancov a to vhodným a reálnym stanovením, presným a zrozumiteľným formulovaním pre príslušný časový horizont. Výstižne vyjadrené ciele priblížia prijateľným spôsobom každému zamestnancovi jeho úlohu i zodpovednosť v rámci činností, do ktorých je zapojený a ktoré plní (Horáková, 2003, s. 60-64).

7.2 Stratégia značky

Značka je meno, označenie, symbol a sústava unikátnych asociácií spájaných s týmto menom, označením alebo symbolom, ktoré ju odlišujú od konkurenčných značiek a majú výrazný vplyv na nákupné rozhodovanie zákazníkov.

V súčasnej dobe sa stratégia značky stáva dôležitou súčasťou marketingovej stratégie. Značky sú pre firmu významnými aktívami a riadenie značiek neprislúcha iba najväčším a nadnárodným firmám, ale taktiež je dôležitá aj pre veľké, stredné alebo aj malé lokálne firmy.

Mať zavedenú značku je pre firmu spravidla výhodou. Z pohľadu zákazníkov značka pomáha odlíšiť produkt/službu od produktov iných konkurentov, je pre nich aj „zárukou“, že produkt bude mať určité vlastnosti, ktoré od zakúpenia očakávajú, najčastejšie kvalitu. Dobre riadené značky taktiež vyvolávajú kladné emócie a asociácie, ktoré majú pozitívny vplyv na nákupné rozhodovanie. Aj keď je marketingový rozpočet firmy relatívne malý, je zrejmé, že konzistentná komunikácia jasnej pozície značky v rámci štandardných marketingových aktivít je lepšia ako komunikácia nejasná alebo žiadna.

Pri definovaní základných parametrov stratégie značky je potrebné stanoviť si takzvanú **celkovú stratégiu značky**. Tá bude vodítkom predovšetkým pri zavádzaní ďalších produktov a celkovom rozvoji značky.

Firma má na výber z viacerých stratégií:

- **stratégia používania viacerých značiek** – firma vytvorí v jednej produktovej kategórii dve a viacej značiek,
- **stratégia sortimentných značiek** – firma vyvinie samostatné sortimentné značky pre rôzne rodiny produktov,
- **stratégia korporátnej značky** – firma používa svoj názov ako dominantnú identitu značiek pre všetky produkty,
- **stratégia korporátnych a individuálnych značiek** – prístup k použitiu značiek, ktoré sa zameriavajú na meno firmy a aj na názvy jednotlivých značiek.

Každá z týchto stratégií má svoje výhody a nevýhody, ktoré je nutné pri ich výbere zvážiť. Napríklad stratégia korporátnej značky znižuje riziko neúspechu pri zavádzaní nových produktov na trh tým, že poskytuje „záštitu“ osvedčenej značky. Výhodou je aj to, že nie je potrebné investovať do budovania novej značky. Na druhú stranu ale nemusí byť jednotná značka vhodná pre všetky trhy a jej zavedenie do napríklad úplne nových segmentov sa nemusí podariť. V niektorých prípadoch môžu byť jednotlivé produkty od seba natoľko odlišné, že sa značka oslabuje. Nepodarené rozšírenie značky na nový produkt taktiež môže oslabiť značku ako celok. Naopak stratégia používania viacerých značiek je flexibilnejšia a umožňuje vytvoriť osobnosť značky špecificky pre každý trh zvlášť. Obdobné platí aj pre stratégiu sortimentných značiek a kombináciu korporátnych a individuálnych značiek (Hanzelková et al., 2009, s. 63-67).

7.3 Komunikačná stratégia

Komunikačná stratégia je rozhodnutie o tom, čo budeme zákazníkom zdieľať, teda o výbere zdieľania. Jedná sa o veľmi dôležitý prvok stratégie, lebo zdieľanie je to, čo zákazníka musí presvedčiť. Preto musí byť pre neho relevantné, odlišné od konkurencie a v súlade s firemnou stratégiou, najmä však s ostatnými premennými marketingovej stratégie, typicky so stratégiou značky, stratégiou komunikačného mixu a ďalšími.

Existuje osem druhov prístupov, ktoré môžu byť využité v marketingovej komunikácii a ktoré zdôrazňujú rôzne typy obsahu komunikácie:

1. **Generická stratégia** – nerozlišuje medzi jednotlivými značkami a dôraz kladie skôr na propagáciu kategórie produktov, ako na budovanie povedomia o konkrétnej značke. Cieľom tejto propagácie je podporiť rast trhu, spotrebu kategórie produktov alebo typu produktu.
2. **Preemptívna stratégia** – generické tvrdenie kombinuje s tvrdením, že je daná značka niečím výnimočná. Konkurenti potom s týmto tvrdením nemôžu súperiť bez toho, aby ich komunikácia nevyzerala, že prvého konkurenta len napodobňuje. Stratégia je vhodná pre trhy, kde ostatní konkurenti používajú obecnú komunikáciu alebo kde sa konkurenti vôbec komunikačne neprofilujú

-
3. **Stratégia unikátnej predajnej vlastnosti (USP)** – je založená na komunikácií unikátnej vlastnosti produktu, ktorá ho odlišuje od konkurencie.
 4. **Stratégia image značky** – založená na budovaní image značky. Image je to, čo odlišuje značku od konkurentov. Táto stratégia je vhodná predovšetkým na trhy, kde sú si konkurenčné produkty reálne veľmi podobné.
 5. **Stratégia positioningu** – je chápaná ako snaha vytvoriť „mentálny výklenok“, ktorý značku vymedzí oproti konkurentom.
 6. **Rezonančná stratégia** – stratégia komunikácie založená na tom, že u cieľovej skupiny vyvoláva minulé skúsenosti, myšlienky, asociácie, ktoré sú pre nich relevantné.
 7. **Emocionálna stratégia** – snaží sa v cieľovej skupine vyvolávať emócie.
 8. **Informačná stratégia** – je založená na snahe priniesť čo najviac informácií. Môže byť veľmi vhodná napr. u produktov, ktorých parametre (výhody) nie sú príliš známe a zákazníka je potrebné racionálne presvedčiť.

Spravidla nie je nutné používať v celej komunikácií len jeden z uvedených prístupov. Naopak, jednotlivé prístupy sa dajú kombinovať. U komunikačnej stratégií platí, že zdelenie by malo byť dlhodobo konzistentné (Hanzelková et al.,2009, s. 71-72).

7.4 Stratégia komunikačného mixu

Ďalší zo strategických rozhodnutí, ktoré je v rámci marketingovej stratégie potrebné uskutočniť, je výber a budovanie kanálov tzv. komunikačného mixu.

Medzi nástroje komunikačného mixu patria napríklad:

- **Reklama** (advertising)– akákoľvek platená forma neosobnej prezentácie a komunikácie myšlienok, produktov alebo služieb identifikovaného sponzora. Zahrňuje tlač, rozhlasové či televízne vysielanie, plagáty, billboardy, atď.
- **Osobný predaj** (personal selling)– osobná prezentácia vykonávaná predajcami firmy za účelom predaja a budovania vzťahov so zákazníkmi.

-
- **Podpora predaja** (sales promotion) – krátkodobé stimuly, ktoré majú povzbudiť nákup či predaj výrobku alebo služby. Podpora predaja zahŕňa expozície v predajniach, prémie, zľavy, kupóny, súťaže, špeciálnu komunikáciu predvádzanie a demonštrácie.
 - **Vzťahy s verejnosťou** (public relations, PR) – budovanie dobrých vzťahov s rôznymi cieľovými skupinami pomocou priaznivej publicity, budovaním dobrého image firmy a odvracanie fám, informácií a udalostí, ktoré stavajú spoločnosť do zlého svetla.
 - **Priamy marketing** (direct marketing) – priame spojenie s jednotlivými, dôkladne vybranými cieľovými zákazníkmi, ktoré má vyvolať okamžitú odozvu a rozvíjať trvalé vzťahy so zákazníkmi. Súčasný direct marketing má multikanálový charakter a umožňuje rozvíjať interaktívnu komunikáciu so zákazníkom. Zahŕňa nie len direct mailing, ale aj telemarketing, neadresnú distribúciu, on-line marketing a taktiež najnovšie prostriedky mobilnej komunikácie a reklamu s priamou odozvou.
 - **Marketing v mieste predaja** (point of sale marketing) – komunikácia v mieste predaja, spravidla v obchode. K tomu sa využíva rada nástrojov, napr. obrazovky, LCD displeje, stojany so zvláštnymi ponukami produktov, atď (Hanzelková et al., 2009, s. 73-74).
 - **Sponzoring** – sponzor poskytuje fondy, produkty, služby či know-how a sponzorovaný mu pomáha v dosahovaní cieľov v komunikácií, ako je napr. posilnenie značky, zvýšenie povedomia o značke, znovuzískanie pozície značky alebo firemného image (de Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 26).

7.5 Firemný design

Súčasť marketingovej stratégie tvorí aj jednotná vizuálna prezentácia firmy – **firemný design**. Jedná sa o sadu grafických, pre firmu typických prvkov, ktoré ju odlišujú od konkurencie a podporujú aj ďalšie časti jej marketingovej stratégie, predovšetkým budovanie image a povedomia ako dvoch dôležitých aspektov stratégie budovania značky (Hanzelková et al., 2009, s. 77).

Firemný design je neoddeliteľnou súčasťou firemnej identity. **Firemná identita** je spôsob, akým sa firma prezentuje cieľovým skupinám, je to určitá symbolika, spôsob komunikácie a chovania. Identita je teda to, čo firma je, čo robí a ako to robí. Je spojená s produktmi, značkami, spôsobom distribúcie, komunikácie a s chovaním vo vzťahu k verejnosti a svojim partnerom (de Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 33).

7.6 Ľudské zdroje v marketingu

Aby mohol marketing efektívne fungovať, musí mať aj prepracovanú stratégiu ľudských zdrojov v oblasti marketingu, a to ako pre vlastné zdroje, tak aj pre prípadné zdroje externé.

Výhodami pri zaisťovaní marketingových aktivít vlastnými ľudskými zdrojmi sú: znalosť firmy a ich priorit, znalosť strategických cieľov a stratégií firmy, flexibilita v riadení marketingu, v pridelovaní a v kontrole úloh.

Medzi nevýhody pri tomto spôsobe zaisťovania patrí predovšetkým alokácia obmedzených zdrojov na aktivity, ktoré nepredstavujú jadro marketingovej stratégie. S tým je potom spojené často aj menšie interné know-how a kompetencie nutné pre realizáciu marketingových aktivít, ako keby sa firma rozhodla pre špecializovaného externého dodávateľa.

Pokiaľ sa firma rozhodne prenechať marketingové aktivity čiastočne alebo kompletne na sprostredkovateľa, mala by jeho výberu venovať náležitú pozornosť. Práve výber sprostredkovateľa môže výrazne ovplyvniť efektívnosť marketingu firmy. Každá agentúra má slabšie a silnejšie stránky a klient musí byť schopný definovať svoje priority a ponuku týchto služieb ohodnotiť (Hanzelková et al., 2009, s. 83).

Analýza súčasného stavu

8 Charakteristika podniku

8.1 História firmy

Ing. Augustín Dobiš ako fyzická osoba podniká od 1.1.1990. Jeho základnou činnosťou na začiatku podnikania bolo pestovanie a predaj rezaných kvetov a zeleniny.

1.7.1991 prevzal do prenájmu „Pekáreň“ od pani Márie Pechovej, ktorá ju dostala vrátenú v rámci reštitúcie.

12.12.1992 kúpil pekáreň, cukrársku výrobnú a cukrársku predajňu spolu s príslušnými budovami od pani Márie Pechovej. Oblasť výroby pekárskych a cukrárskych výrobkov sa stala v tomto období hlavným zdrojom príjmov firmy Ing. Augustín Dobiš AD SPECTRUM.

Postupne sa rozšírila sieť maloobchodných predajní na predaj potravín, kvetov, drogerie a rozšírilo sa pestovanie rezaných kvetov.

8.2 Organizačno-právna forma podnikania

Firma Ing. Augustín Dobiš AD SPECTRUM je z hľadiska právnej formy súkromným podnikom jedného majiteľa - Ing. Augustína Dobiša, ktorý vykonáva podnikateľskú činnosť ako fyzická osoba na základe živnostenského oprávnenia.

Firma vznikla dňa 1.7.1991. Z hľadiska charakteru podniku sa v súčasnosti radí medzi stredne veľké podniky s priemerným počtom pracovníkov 80. Z hľadiska charakteristiky činnosti podnikateľský subjekt prevádzkuje 2 výrobné oblasti : pekárska, ktorá tvorí cca 70%, cukrárenská cca 30%.

8.3 Vymedzenie a charakteristika strategickej jednotky

Celú spoločnosť tvorí viacero strategických podnikateľských jednotiek (SBU):

- **pekáreň s vlastnou predajňou,**
- cukráreň s výrobou zákuskov, tort a zmrzliny,
- kvetinárstvo,
- obchod s drogériou.

V mojej práci sa zameriam na tú najdôležitejšiu z nich, ktorou je pekáreň s predajňou potravín. Táto strategická jednotka vytvára najvyšší podiel na zisku celej spoločnosti. Túto jednotku tvorí samotná výrobná časť a patrí k nej aj spomínaná prevádzka potravín, v ktorej sa predávajú všetky pekárenské produkty priamo z výroby, ako aj široký sortiment potravín a nedávno sa rozšírila pôsobnosť tejto jednotky otvorením pultu s produktmi rýchleho občerstvenia, ktoré ďalej rozširujú portfólio ponúkaných výrobkov a trhové zacielenie.

Táto SBU má dva základné typy zákazníkov – dodáva svoje výrobky iným podnikateľským subjektom a takisto ponúka svoje výrobky aj koncovým zákazníkom práve prostredníctvom podnikovej predajne. Firma teda pôsobí na B2B a aj na B2C trhu.

9 Strategická analýza marketingu vybranej SBU

9.1 Analýza nadradenej stratégie

Generická stratégia u tejto strategickej jednotky by sa dala vymedziť ako **stratégia diferenciácie so zameraním na široký trh** (differentiation strategy). Pekáreň totiž nemôže nákladovo konkurovať veľkým podnikom s vertikálnou integráciou – to sú napríklad pekárne spojené s mlynmi, s obchodnými reťazcami, a pod. Cieľom tejto stratégie je pokryť čo najširší trh (všetky segmenty zákazníkov) s diferencovaným produktom.

9.2 Analýza vonkajšieho prostredia podniku – SLEPT analýza

Keďže firma distribuuje svoje výrobky v rámci Nitrianskeho kraja, budem v nasledujúcich analýzach využívať údaje Štatistického úradu SR z tejto oblasti.

9.2.1 Sociálny faktor

Pečivo patrí v našej spoločnosti medzi primárny a nenahraditeľný zdroj obživy. Dá sa povedať, že u väčšiny obyvateľstva patrí do každodennej spotreby. Na tento fakt nemá vplyv ani sociálne, ani kultúrne postavenie jednotlivca. Postupne sa však mení životný štýl, ktorý ovplyvňuje spôsob stravovania najmä mladšej generácie. To má za následok postupné (aj keď len pomalé) znižovanie spotreby chleba, avšak na druhej strane sa čoraz viac prejavuje trend vyššej spotreby produktov rýchleho občerstvenia. A keďže náš podnik nedávno vstúpil na tento trh otvorením pultu rýchleho občerstvenia, predstavuje to pre podnik príležitosť rozvoja v tomto segmente trhu.

Demografické charakteristiky Zlatomoraveckého okresu¹:

Počet obyvateľov: 42 775, z toho muži 20 756 (48,5 %) a ženy 22 019 (51,5 %)

– *podľa vekového zloženia:* Predproduktívny vek (0-14): 5 946 (13,9 %)

Produktívny vek (15-64): 30 765 (71,9 %)

Poproduktívny vek (65-100+): 6 064 (14,2 %)

¹ Štatistický úrad SR. Regdat. 2009.

9.2.2 Legislatívny faktor

Čo sa týka legislatívy, tak základné povinnosti pri výrobe potravín, manipulácii s nimi a umiestnením na trhu jasne **vymedzuje zákon číslo 152/1995 Z.z., najmä však § 4 a § 5.**

Od 1.1.2010 je v platnosti legislatívna zmena, ktorá priamo ovplyvnila náš podnik a týka sa **zvýšenia minimálnej mzdy**. Táto legislatívna zmena je z hľadiska prijímania nekvalifikovaných pracovníkov značne nevýhodná, keďže zaučenie pracovníka na jeho pozíciu trvá približne 2 až 3 mesiace. Kvalifikovaných pracovníkov je totiž málo, pretože najbližšia stredná škola pekárská je v Nitre a povolanie „pekár“ v dnešnej dobe nie je práve atraktívne povolanie.

Jedna z legislatívnych zmien, ktorá bola nedávno prijatá, sa týka **predaja nebalených pekárskych výrobkov, ktoré podľa nového zákona môžu byť predávané už iba v uzatváratel'ných boxoch, alebo formou pultového predaja**. Táto legislatívna norma má za úlohu zvýšiť hygienu predaja, avšak podnik na ňu nebol pripravený a doteraz nevykonal potrebné zmeny na jej splnenie. To pre podnik predstavuje hrozbu nemalej pokuty.

Ďalšia legislatívna zmena, ktorá síce neovplyvňuje náš podnik priamo, ale niektorých z našich konkurentov, zakazuje predávať výrobky pod nákupnú cenu, čo využívali predovšetkým veľké potravinárske reťazce na prilákanie zákazníkov.

9.2.3 Ekonomický faktor

Priemerný evidenčný počet zamestnancov za podniky s 20 a viac zamestnancami a odhady za podniky s počtom zamestnancov do 19 a fyzické osoby podnikajúce na základe živnostenského oprávnenia za rok 2009 dosiahol v Nitrianskom kraji 256 844 osôb. V porovnaní s rokom 2008 **zamestnanosť** poklesla o 7,3 %. Priemerný evidenčný počet zamestnancov kraja tvorí 11,8 % celkového počtu zamestnancov SR. Priemerná nominálna mesačná mzda (bez podnikateľských príjmov) dosiahla v sledovanom období v kraji 624,58 Eur, s medziročným nárastom o 3 %.

V rámci odvetví ekonomických činností najväčší podiel na celkovej zamestnanosti v kraji mal priemysel spolu 41,5 %, vzdelávanie 14,6% a verejná správa a obrana;

povinné sociálne zabezpečenie 8,7 %. V súkromnom sektore predstavoval priemerný evidenčný počet zamestnancov (prepočítané počty) 78 195 osôb (66,1 %).

Podľa údajov Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny bolo k 31.12. 2009 v Nitrianskom kraji 46 102 uchádzačov o zamestnanie, z čoho disponibilný počet uchádzačov o zamestnanie bol 41 414 osôb t. j. 89,8 %. Miera evidovanej **nezamestnanosti** v kraji dosiahla hodnotu 11,72 % (Štatistický úrad SR, 2010a).

Podľa údajov zo Štatistického úradu SR sa za roky 2005-2008 v Nitrianskom kraji, do ktorého firma distribuuje svoje pekárenské výrobky, zvýšila úroveň ako príjmov, tak aj výdavkov. V poslednom roku však väčšina domácností vníma svetovú krízu, čo vyplýva aj z marcového prieskumu Centrumu pre výskum verejnej mienky. Podľa neho si len necelých 12% respondentov myslí, že ich svetová finančná kríza neovplyvnila, 8,5% to nevie posúdiť a zvyšných bezmála 80% krízu pocítila alebo to už v blízkej dobe očakávajú (Štatistický úrad SR, 2008). Vzhľadom k tomu, že (ako som už uviedol v sociálnych faktoroch) pekárenské výrobky u nás predstavujú jeden z najzákladnejších zdrojov potravy, sa obrat v samotnej podnikovej predajni neznížil. Avšak zatvorením priemyselného parku, v ktorom boli umiestnené prevádzky podniku, sa kríza negatívne odrazila na celkovom obrate pekárne. A keďže firma nemá žiadne ďalšie takéto prevádzky v priemyselných parkoch, nepredstavuje už kríza žiadnu reálnu hrozbu na spotrebu pekárenských výrobkov.

Nitriansky kraj obhospodaruje najväčšiu výmeru poľnohospodárskej pôdy zo všetkých krajov SR. **Patrí k najvýznamnejším producentom poľnohospodárskych plodín** ako sú pšenica, jačmeň, kukurica na zrno, hrach jedlý, cukrová repa technická, tabak, repka olejnatá, slnečnica na semeno a je najväčším producentom obilnín, cukrovej repy a hrozna v SR. Hrubá poľnohospodárska produkcia kraja z hrubého obratu (18 794 mil. Sk v r. 2007) tvorí takmer tretinu (30,3 %) celoštátnej produkcie (Štatistický úrad SR, 2009).

Vývoj cien poľnohospodárskych výrobkov má dlhodobu klesajúcu tendenciu. V decembri 2009 ceny poľnohospodárskych výrobkov klesli oproti decembru 2008 o 6,5 %. Z rastlinných výrobkov klesli ceny obilnín v priemere o 12,8 % (raže o 32,3 %, jačmeňa o 22,1 %, pšenice o 21,6 %, ovsu o 18 % a kukurice na zrno o 6,1 %) (Štatistický úrad SR, 2010b). Posledná správa vývoja cien vo výrobnej sfére z marca

2010 uvádza, že od začiatku roka klesli ceny poľnohospodárskych výrobkov v priemere o 8,5 %, z toho rastlinných výrobkov o 8,1 % (Štatistický úrad SR, 2010c).

Naproti tomu **zmeny cien chleba** sa od začiatku roka podľa vývoja spotrebiteľských cien pohybujú len v desatinách percenta, z čoho vyvodzujem, že ceny vstupov sa pre väčšinu pekárni (aj pre tú našu) nezmenila. Avšak pre náš podnik by mala existovať reálna príležitosť nakupovať vstupy pre výrobu lacnejšie – buď jednaním so súčasnými dodávateľmi, alebo nakupovaním surovín od alternatívnych dodávateľov (Štatistický úrad SR, 2010d).

9.2.4 Politické faktory

Politická situácia u nás nie je veľmi naklonená poľnohospodárskej a potravinárskej výrobe. Keďže **štát nedotuje** tieto odvetvia a ceny pekárenských výrobkov sú ešte k tomu relatívne nízke (v porovnaní k cenám pekárenských výrobkov v okolitých štátoch), tak nie je toto odvetvie tak ziskové ako v západných členských krajinách európskeho spoločenstva a nedajú sa od štátu v blízkej budúcnosti očakávať ani žiadne veľké príležitosti pre rozvoj podnikania v tomto odvetví.

9.2.5 Technologický faktor

Pekárska výroba má u nás dlhodobú tradíciu. Klasická výroba prešla veľkými zmenami od ručnej výroby chleba po plne automatizovanú výrobu. Možných technologických inovácií je v tomto odvetví dostatok. Týmito inováciami sa dosahuje vyššej efektívnosti využívania zdrojov, humanizácie práce a zvyšovania výkonnosti. Inovácie v tomto odvetví preto predstavujú pre podnik zdroj príležitostí, avšak je potrebné zdôrazniť, že technológia a technologické zariadenia musia byť volené veľmi dôsledne s ohľadom na regionálne zvyky, pretože **zle zvolená technológia môže predstavovať pre podnik hrozbu** v podobe neprijatia produktov zákazníkmi, poprípade zníženej kvality samotných produktov a iné.

Stav technológie všeobecne je v pekárskom odvetví na Slovensku v porovnaní s okolitými krajinami porovnateľný, aj napriek tomu, že podpora vlády je v tejto oblasti mizivá až žiadna. Jednotlivé pekárne si svoje technológie a výrobné know-how musia zabezpečiť individuálne za vlastné prostriedky.

Čo sa týka technologickej vyspelosti, najlepšie sú na tom naši západní susedia z Rakúska. Dnes majú v Rakúsku silne vyvinutú konkurenciu a niektoré farmy preto založili vývojové podniky na vývoj a výrobu zmesí používaných pre výrobu chleba a pečiva. Spolupráca s týmito vývojovými podnikmi je príležitosťou pre našu firmu, ako získať konkurenčnú výhodu v tejto oblasti. Preto by som ako zdroj technologických inovácií a moderných know-how pre súčasný trend odporúčal práve podniky zaoberajúce sa technológiami výroby z tejto krajiny.

9.3 Porterova analýza oborového okolia

9.3.1 Vyjednávacia sila odberateľov

Keďže **najvýznamnejší odberatelia majú voči nášmu podniku silné postavenie**, ich vyjednávacia sila je vysoká. Táto sila je vytvorená predovšetkým širokou konkurenciou s pekárskymi výrobkami v regióne. Naši najvýznamnejší odberatelia sú reťazce obchodov Billa a Jednota. Tie si diktujú obchodné podmienky, ktoré sú pre náš podnik nepriaznivé. Tieto podmienky majú za následok to, že obchodovanie s týmito obchodnými reťazcami nášmu podniku neprináša primeraný zisk, avšak na druhej strane má strategický význam z hľadiska umiestnenia našich výrobkov na trhu. Nášmu podniku teda neostáva nič iné, len buď sa s nevýhodnými podmienkami zmieriť a akceptovať ich, alebo prestať dodávať do týchto reťazcov a prísť tak o miesto na trhu.

Jednou z možností ako vyrovnať tieto sily, ktorá sa v nedávnej minulosti objavila v súvislosti s obchodným reťazcom Billa, je poskytnúť im tovar pre ich pobočku v Partizánskom. Nedávno náš podnik totiž kontaktoval riaditeľ Billy v Nitre, že zháňajú dodávateľa pekárskych výrobkov do tejto pobočky, takže evidentne majú problémy s dodávateľmi v tomto regióne. My by sme im ich mohli poskytnúť, avšak len pod určitými podmienkami, ktoré by sme si stanovili sami, pretože samotný dovoz produktov do Partizánskeho za ich stanovenú cenu by pre nás bol nerentabilný. V tom vidím príležitosť prvýkrát si nadiktovať podmienky predaja aj pre takého silného odberateľa, akým Billa je. A v neposlednom rade predpokladám, že by sa aj zlepšili celkové vzťahy s týmto odberateľom, pretože by sme im vyšli v ústrety.

9.3.2 Vyjednávacia sila dodávateľov

Naša spoločnosť má viacerých dodávateľov a to takmer výlučne z kategórie dodávateľov surovín. Jednou z hlavných surovín je múka, tú dodáva firma Penam, a.s., potom rôzne ingrediencie na pečenie pečív (to sú predovšetkým rakúske firmy) a ešte niektoré základné suroviny ako droždie, soľ, cukor, olej, margarín, ktoré nám dovážajú tuzemskí dodávatelia. Konkurencia medzi týmito našimi domácimi dodávateľmi je vysoká a náš podnik si môže slobodne stanovovať obchodné podmienky, pretože niektoré firmy sa o nás ako odberateľov „bijú“ a predbiehajú sa s ponukami na ich produkty. Z týchto dôvodov usudzujem, že **vyjednávacia pozícia dodávateľov so základnými surovinami je slabá**, z čoho pre nás vyplýva príležitosť na dosiahnutie nižších nákladov na suroviny pri podpísaní exkluzívnych dodávateľských zmlúv.

Čo sa týka špeciálnych prísad do pečiva, tie nám dodávajú už spomínané rakúske firmy, ktoré vyvíjajú stále nové zmesi do pečiva a udržiavajú tak krok s vedou v oblasti zdravej výživy pridávaním rôznych výživových látok do pečiva (omega-3 nenasýtené mastné kyseliny, inulín na podporu trávenia, a pod.). Tieto firmy nielenže nám dodávajú zmesi na vysokej úrovni, ale starajú sa aj o dodržiavanie stanovených kvalitatívnych štandardov pri samotnej výrobe v pekárňach, do ktorých svoje produkty dodávajú. Akékoľvek problémy alebo nedodržiavanie štandardov promptne riešia návštevou vyškoleného technológa a tieto služby poskytujú v rámci služieb zákazníkom zdarma. Celkovo by som vyjednávaciú silu zahraničných dodávateľských partnerov označil za stredne silnú, avšak pre technologické a kvalitatívne výhody, ktoré ponúkajú, predstavujú pre firmu ďalšiu príležitosť, ako na trhu vyniknúť.

9.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentov

Bariéry pre vstup nových konkurentov do pekárenského odvetvia sú relatívne vysoké. Jedná sa najmä o vysokú počiatočnú investíciu, ktorá je nutná na začatie produkcie pečiva a pekárenských výrobkov, takisto aj know-how výrobných postupov a receptov a v neposlednom rade je nemalou prekážkou aj získanie odberateľov. Na jednej strane, veľkoodberatelia sú viazaní zmluvami a majú prísne štandardy na dodávané výrobky, na druhej strane koncový zákazník najčastejšie kupuje pečivo v predajni, na ktorú je zvyknutý a málokedy sa odhodlá na kúpu niečoho iného.

Reálnou hrozbou by však bolo, keby na trh prišiel silný zahraničný konkurent z krajiny s dlhodobou tradíciou výroby tradičného a špeciálneho pečiva, ktorého výhodou by bola účinná marketingová kampaň, nové nevšedné výrobky a sortiment, ktorý v našich končinách nie je bežne dostupný a pravdepodobne by nalákal množstvo potencionálnych zákazníkov. Avšak ceny pečiva a pekárenských výrobkov v týchto krajinách sú niekoľkokrát, až trikrát vyššie, než tie u nás, takže nedá sa očakávať, že by sa odhodlali konkurovať na našom domácom trhu, na ktorom je cena na prvom mieste.

V tomto fakte by sme mohli vidieť aj nemenej dôležitú príležitosť, keby sme sa zamerali na výrobu a predaj takých výrobkov, ktoré by ľudí priťahovali a my by sme ich mohli svojim veľkoodberateľom ponúkať ako exkluzívne výrobky, ktoré im v danej chvíli neponúkne nikto z konkurencie.

Celkovo tak na základe vyššie uvedených dôvodov hodnotím hrozbu vstupu nových konkurentov na trh ako nízku.

9.3.4 Hrozba substitútov

Vzhľadom k tomu, že pečivo samotné sa v podstate ničím nedá plnohodnotne substituovať, je hrozba substitútov nereálna.

Jedinou potencionálnou hrozbou, ktorá však od zákazníkov vyžaduje istú počiatočnú investíciu, sú elektrické prístroje na domácu výrobu pečiva, takzvané domáce pekárničky. Firmy, ktoré dodávajú pekárňam zmesi do pečiva, začali baliť aj malospotrebiteľské balenia a umožňujú tým aj bežným spotrebiteľom domácu výrobu pečiva. Nepredpokladáme však, že by sa pri súčasných cenách nami vyrábaného pečiva zákazníci uchýľovali ku kúpe týchto prístrojov a tým substituovali naše produkty, takže ani túto hrozbu nepovažujeme za významnú.

9.3.5 Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu

Konkurencia v odvetví je dosť vysoká, v tomto aj okolitých regiónoch sa nachádza veľa pekární, ktoré sa usilujú o miesto v obchodných reťazcoch. Preto v ponúkanom sortimente týchto reťazcov môžeme vidieť množstvo produktov od rôznych výrobcov na spoločných regáloch. Priamo v Zlatých Moravciach sa nachádzajú aj predajné stánky s pečivom z okolitých pekární. Najväčšiu konkurenciu však predstavujú vertikálne

integrované reťazce, ktoré sú schopné dodávať do reťazcov svoje produkty za nízke ceny.

Rivalitu v tomto odvetví podporujú aj malí podnikatelia, ktorí si otvárajú malé stánky s predajom čerstvo napečeného pečiva miestach s veľkým pohybom ľudí – stanice, obchodné domy a pod. Títo podnikatelia fungujú buď na základe frančízi alebo nakupujú hlboko zmrazené pekárenské výrobky, ktoré dopekajú priamo na mieste.

9.4 Analýza pekárenského odvetvia

Pekárenské odvetvie je jedno z najzaujímavejších odvetví potravinárskeho priemyslu. Za prvé je ako výrobné odvetvie najviac vzdialené cenám Európskej únie. No hlavne je to odbor najviac rozkúskovaný na malé dielčie celky, aký u nás nemá obdoby. Charakteristické sú stovky a tisíce malých prevádzok (výrobní), ktoré si predovšetkým lokálne zaisťujú dobré postavenie na trhu. Toto platí pre Českú tak i Slovenskú republiku.

Pre toto odvetvie je charakteristický neustály tlak odberateľov na nízke ceny. Mnohým pekárňam sa tak nedarí dosiahnuť takých cien, aby boli schopné vykazovať požadovaný zisk. Veľké množstvo týchto prípadov je spôsobené nedokončenou modernizáciou výrobných zariadení a strojov, ktoré spôsobuje nedokonalé využívanie výrobných kapacít, ale taktiež aj nedostatočné výrobné kapacity.

Pre situáciu na trhu je charakteristický nadbytok výrobných kapacít a aj snahy jednotlivých výrobcov udržať sa na trhu. Tieto podmienky potom umožňujú ďalším partnerom, predovšetkým obchodným reťazcom, presadzovať svoju tržnú silu a aj dominantnú pozíciu pri jednaní o cenách a podmienkach dodávok pekárenských výrobkov. Aby mohli jednotliví výrobcovia pekárenských výrobkov čeliť prevahe obchodných reťazcov, dochádza opäť k ich spojovaniu, a to formou zakladania spoločných odbytových organizácií alebo priamym spojením mlynov s pekárňami.

Aj napriek tomu, že spotreba konzumného chleba pomaly klesá, na druhej strane postupne rastie spotreba bežného pšeničného a trvanlivého pečiva. Pekárne v Českej aj Slovenskej republike majú veľmi silné postavenie v segmentu bežného pečiva a to znamená, že zákazník je zvyknutý na chuť pečiva zo „svojej“ miestnej pekárne a kvôli konzervativizmu ťažko zmení svoje preferencie v prospech nejakej inej pekárne, napr.

zahraničnej. Významným trendom taktiež je, že väčšina pekárni má aspoň jednu vlastnú predajňu, kde predáva svoje výrobky a tak môže sledovať reakciu spotrebiteľov. Pekárenská produkcia navyše patrí medzi základné potraviny, ktoré budú spotrebiteľia nakupovať aj v prípade, že budú obmedzovať výdaje na iné druhy potravín. To však definitívny odbyt produkcie nezaručuje. Pretože v súčasnej dobe klesá spotreba chleba, mali by výrobcovia hľadať nové druhy výrobkov a zamerať sa predovšetkým na trendy zdravej výživy (Chládková, Kudová, 2003).

9.4.1 Analýza odvetvia konkrétne v regióne Zlaté Moravce

Pre pekárenské odvetvie je charakteristická značná roztrieštenosť v rámci potravinárskej výroby s množstvom malých prevádzok pekárenskej a cukrárskej výroby. Menšie súkromné pekárne predávajú svoje produkty prevažne vo svojich predajniach, pri rozširovaní svojho portfólia v iných mestách prevažuje tzv. stánkový predaj na frekventovaných miestach ako sú tržnice, autobusové stanice a podobne.

V regióne Zlaté Moravce je najväčším obchodným reťazcom Jednota. V meste Zlaté Moravce má 2 prevádzky a v každej obci v okrese je predajňa Jednoty. V meste sú ďalšie 2 predajne obchodných reťazcov, Billa a Lidl.

V poslednom období sa však aj na Slovensku prejavujú nové trendy v potravinárskej výrobe, integrácia mlynov s pekárňami. Trend reaguje na neustále znižujúce sa ceny pekárenských výrobkov ako výsledok tlakov najmä zo strany obchodných reťazcov. V zlatomoraveckom regióne zásobujú obchodné reťazce 2 takto vertikálne prepojené podniky.

Pekáreň Zlaté Moravce sa tak stala iba doplnkovým dodávateľom takých druhov chleba a pečiva, ktoré nekonkuruje sortimentu hlavných dodávateľov do obchodných reťazcov Jednota a Billa. Pekárne menšieho významu nedodávajú svoje produkty do obchodných reťazcov, pretože obchodné podmienky sú príliš nevýhodné a ak nemá prevádzka celkovo vyšší obrat, ekonomický výnos z tržieb v spomínaných reťazcoch je nižší ako náklady, ktoré treba vynaložiť na zapojenie sa napr. do jednotného fakturačného systému, ktorý má každý reťazec svoj vlastný.

Po druhej svetovej vojne skonzumoval priemerný obyvateľ Slovenska viac ako 80 kg chleba ročne, v roku 2006 to bolo len 49,5 kg. Naproti tomu rastie spotreba pečiva.

V porovnaní s ostatnými štátmi EÚ, zvlášť západoeurópskymi, je spotreba výrobkov z obilnín u nás stále pomerne vysoká a predstavuje hlavnú časť percenta spotreby potravín.

V roku 2001 predstavovala výroba pekárne Zlaté Moravce 40%-ný podiel z celkovej výroby chleba a pečiva v okrese Zlaté Moravce. V roku 2009 je to podstatne menej, nielen vďaka klesajúcemu trendu spotreby chleba na Slovensku aj v celej Európe. Zníženie objemu výroby vidím v oživení pekárenskej výroby v malých okolitých obciach, kde nakupuje časť obyvateľov. Je tu aj značný vplyv obchodných reťazcov, ktoré ponúkajú široký sortiment pekárni aj zo vzdialenejších regiónov. Súčasne rozširujú aj sortiment čerstvého pečiva, ktoré sa dopeká z mrazených polotovarov priamo v obchodných prevádzkach – napr. Billa. Spotrebitelia nakupujú výhodne na jednom obchodnom mieste.

9.5 Analýza konkurencie

Naši hlavní konkurenti sú veľké podniky, ktoré sú vertikálne i horizontálne prepojené. Medzi nich patrí najmä Penam, a.s. a Topec, a.s. Marketingové aktivity konkurenta, firmy Penam, a.s., sú úzko prepojené s marketingovými aktivitami obchodného reťazca Billa, ktorý je výhradný dodávateľ pečiva pre tento reťazec. Spoločnosť Topec, a.s. je zas výhradným dodávateľom pekárnských výrobkov pre obchodný reťazec Jednota a Zdroj. V každej obci v našom regióne sa nachádza predajňa Jednoty a už iba mizivé percento súkromných predajní s potravinami. Ľudia však už ani tak nevnímajú značku výrobcu pekárnských výrobkov v predajniach týchto reťazcov, ale viac-menej už len značku obchodného reťazca, v ktorom tieto pečivá nakupujú. Značky Topec a Penam už tak prakticky unikajú vnímaniu zákazníkov. V týchto obchodných reťazcoch sa okrem spomínaných výrobcov nachádzajú aj výrobky od iných lokálnych dodávateľov a zákazníci si vyberajú svoje pečivo predovšetkým na základe čerstvosti, vzhľadu – teda celkového dojmu a ceny.

Značka Penam profiluje svoj image a výrobky do trendu zdravej výživy, čo propaguje hlavne na ich webovej stránke a aj na obaloch výrobkov.

Naproti tomu spoločnosť Topec neoplýva výraznou propagáciou svojich výrobkov ani značky samotnej, ich značka sa navonok nijak neprofiluje.

9.6 Interná analýza

Naša pekáreň s predajňou má vyše **80-ročnú tradíciu**, ktorá je neporovnateľná s inými konkurenčnými podnikmi. Ľudia si tu už od nepamäti mohli kúpiť čerstvé pečivo a rôzne pekárenské výrobky na tom istom mieste, čo predstavuje pre podnik nemalú konkurenčnú výhodu. Za zmienku určite stojí taktiež aj to, že **podnik je situovaný priamo v centre** na hlavnej ulici, čiže kedykoľvek sa nakupujúci človek rozhodne ísť cez mesto, nikdy to do predajne nemá ďaleko, dá sa skôr povedať, že vždycky to má po ceste.

Ďalšou podnikovou silnou stránkou je nepochybne **technologická vyspelosť a potenciál**, ktorý bol dosiahnutá spoluprácou s technológmi popredných zahraničných firiem zaoberajúcimi sa výrobou chleba a ostatných špeciálnych pekárenských výrobkov. Výskumné a vývojové činnosti sú teda riešené formou outsourcingu od zahraničných partnerov. S tým ide ruka v ruke moderné technické vybavenie, ktoré firma v posledných rokoch zakúpila. Tieto uvedené faktory majú za následok **razantné zlepšenie kvality vyrábaného pečiva** za posledné obdobie. Takisto potencia výroby patrí k silným stránkam podniku – používaná technika umožňuje vysokú maximálnu kapacitu výroby a taktiež aj flexibilitu.

Ľudské zdroje v podniku sú v oblasti výroby postavené na odbornej skúsenosti pekárov a sú ďalším nevyhnutným predpokladom pre kvalitnú výrobu. Horšie je to však už po stránke ľudských zdrojov v oblasti managementu, kde **kriticky chýbajú obsadenia niektorých kľúčových postov, najviac však v oblasti marketingu**. Riešením môže byť zmena v organizačnej štruktúre podniku, t.j. prerozdelenie a jednoznačné určenie kompetencií v kombinácií so zapojením ďalších zamestnancov do procesu riadenia podniku na operatívnej úrovni. Ako najväčším nedostatkom tejto strategickej obchodnej jednotky (SBU) hodnotím to, že vedúci SBU sa musia starať aj o jednoduché operatívne riadenie výroby a procesov s nimi súvisiacimi, čo má potom za následok, že nemajú čas venovať sa oveľa podstatnejším veciam, ako je riadenie marketingu, vývoj inovácií a v neposlednom rade riadenie vzťahu so zákazníkmi. Tento závažný nedostatok by mal byť preto odstránený hneď v prvom rade. Ďalším nedostatkom v oblasti managementu je bezpochyby **absencia motivácie v systéme**

odmeňovania, čo má pochopiteľne vplyv na výkonnosť celého managementu a tým aj celého podniku.

Čo sa týka hmotných zdrojov, tak ako som už spomínal, technické vybavenie je na slušnej úrovni, neustále sa inovuje a dokupujú sa nové zariadenia. Toto technické vybavenie postačuje ako po kvalitatívnej stránke, tak po kapacitnej stránke. Okrem pekárenských zariadení vlastní firma **vlastný vozový park na distribúciu** svojich výrobkov, ktorý taktiež patrí k výhodám podniku.

Naproti tomu finančné zdroje patria skôr do slabších stránok firmy, nakoľko ich dostupnosť je značne ovplyvnená sťaženou možnosťou čerpať bankové úvery (to je sčasti ovplyvnené aj krízou vo finančnom sektore). Z toho dôvodu podnik financuje nové zariadenia prostredníctvom leasingových spoločností a prepláca nemalé finančné čiastky na úrokoch. **Nízka finančná rezerva** a nedostatočná vymáhateľnosť pohľadávok ešte k tomu **negatívne ovplyvňujú likviditu**, čo môže predstavovať riziko splácania leasingových splátok a záväzkov.

Poslednou slabinou, ktorá síce nespôsobuje konkurenčnú nevýhodu, ale znižuje produktivitu práce a flexibilitu pri zavádzaní nových výrobkov do výroby, je **zastaraný informačný systém**. Túto slabinu nepovažujem za kritickú, avšak mala by byť v dohľadnom časovom horizonte taktiež odstránená zavedením nového, pružnejšieho podnikového informačného systému.

9.7 SWOT analýza

V súhrnnej SWOT analýze zosumarizujem najprv silné a slabé stránky podniku vyplývajúce z internej analýzy podniku a následne príležitosti a hrozby z prevedených externých analýz. Jednotlivé faktory ďalej ohodnotím stupnicou dôležitosti od 1 do 5, pričom 5 predstavuje najväčšiu váhu.

Z výsledkov SWOT analýzy vyplýva, že silné stránky podniku sú tvorené predovšetkým výrobou a jej technickým a technologickým zabezpečením. To firme spolu s ľudskými zdrojmi vo výrobe vytvára potrebné predpoklady pre kvalitný produkt (ktoré tiež patria ku silným stránkam podniku) a potenciál pre ich ďalší rozvoj.

Slabé stránky podniku sa týkajú najmä organizačnej štruktúry – v prvom rade absenciou organizovaného marketingového riadenia a taktiež aj motivácie pre management firmy.

Silné stránky		Slabé stránky	
- kvalita vlastných výrobkov	4	- chýbajúce marketingové riadenie	5
- technologická vyspelosť	5	- organizačná štruktúra	4
- potencia výroby	3	- absencia motivácie	3
- vozový park	2	- likvidita	3
- lokálne umiestnenie	4	- zastaraný IS	1
- dlhoročná tradícia	2	- finančné zdroje	2
- ľudské zdroje vo výrobe	3		
- kontakty s dodávateľmi	4		
Príležitosti		Hrozby	
- prístup k inováciám	4	- nesplnené legislatívne normy	4
- možnosť nákupu lacnejších vstupov	3	- nedostatočná podpora zo strany štátu na rozvoj MaSP	2
- výroba úplne nových produktov	4	- vytlačenie z trhu v obchodných reťazcoch	5
- zameranie sa na trend zdravej výživy	5	- znižovanie spotreby chleba	2
- rastúca spotreba produktov rýchleho občerstvenia	3	- vysoká vyjednávacía sila niektorých odberateľov	4
		- domáce pekárnice	1

Tab. 2: SWOT

Za najnebezpečnejšiu potenciálnu hrozbu považujem vytlačenie zo sortimentu v obchodných reťazcoch, avšak táto hrozba nie je zatiaľ veľmi pravdepodobná. Pokiaľ bude podnik aj naďalej vyhovovať obchodným podmienkam týchto odberateľov, nie je

dôvod sa toho obávať. Ďalšou podstatnou hrozbou pre podnik je vysoká pokuta za nesplnenú legislatívnu normu, ktorá sa týka predaja nebaleného pečiva. Túto hrozbu by som podniku odporúčal vyriešiť v čo najbližšom možnom termíne.

Podnik má dostatok príležitostí, ktoré okolie a trh ponúka. Vďaka dobrým kontaktom má podnik výnimočný prístup k inováciám, ktoré sú potrebné pri výrobe nových produktov. S týmito príležitosťami môže podnik inovovať a dopĺňať svoje produktové rady so zreteľmi na nastupujúci trend zdravej výživy a taktiež rýchleho občerstvenia.

Ďalej je potrebné preskúmať možnosť nakupovania lacnejších vstupov výroby, keďže ceny za poľnohospodárske výrobky za posledné obdobia klesali a ceny vstupov od našich momentálnych dodávateľov nie.

Na základe týchto výsledkov zo SWOT analýzy navrhujem ofenzívny prístup rozvoja podniku, t.j. formou využitia všetkých silných stránok a príležitostí, ktoré sa ponúkajú.

Návrhová časť

10 Proces STP – segmentation, targeting, positioning

Pred samotným návrhom marketingovej stratégie musí predchádzať proces segmentácie trhu, zacielenia a umiestnenia. Tento proces nám zaistí, že budeme vedieť, na ktorú cieľovú skupinu sa vo formulácii marketingovej stratégie musíme zamerať a o akú predstavu týkajúcej sa našich produktov budeme v zákazníkovej mysli usilovať.

10.1 Segmentácia trhu

Segmentáciu trhu sme vykonali na základe kombinácií rôznych kritérií (demografických, psychografických, geografických), aby sme vytvorili homogénne skupiny zákazníkov s rovnakými potrebami, kúpny chovaním a reakciami na marketingové a komunikačné aktivity.

Po pozorovaní a skúmaní podnikových zákazníkov sme vymedzili nasledujúce segmenty:

- zamestnanci z okolitých podnikov,
- stáli zákazníci,
- príležitostní nakupujúci,
- dôchodcovia,
- školáci a študenti,
- organizátori spoločenských podujatí,
- sociálne slabšia skupina,
- ľudia so zdravotnými ťažkosťami,
- jedálne a reštaurácie,
- veľkoodberatelia.

10.1.1 Charakteristika jednotlivých segmentov

V tejto podkapitole vymedzím, akí zákazníci patria do každého zo segmentov, ako sa prejavuje ich nákupné chovanie a ako reagujú na nové výrobky.

Zamestnanci z okolitých podnikov

- do tejto skupiny patria ľudia, ktorí sú zamestnaní v podnikoch v blízkosti predajne, ale aj vlastní zamestnanci, ktorí nakupujú v našom podniku so zľavou
- jedná sa o stálych zákazníkov, často poskytujú aj spätnú väzbu
- sú dobre informovaný o momentálne ponúkanom sortimente, pružne reagujú na uvedené novinky

Stáli zákazníci

- je skupina verných zákazníkov, ktorí našu predajňu poznajú už dlhé roky, sú verní značke a tradícií pečenia chleba a pekárenských výrobkov z našej predajne
- táto skupina zákazníkov nakupuje u nás aj čerstvé bežné pečivo, aj rôzne desiatové pečivo a chodia cielene za ich požadovaným tovarom

Príležitostní nakupujúci

- sem patria zákazníci, ktorí prechádzajú cez mesto a keďže je naša predajňa výhodne situovaná na hlavnej ulici, tak sa po ceste zastavia aj v našom obchode
- nejdú cielene za konkrétnym tovarom, nakúpia si príležitostne aj to, čo zaujme ich pozornosť
- tento segment reaguje na rôzne upútavky, akcie, promotion podniku

Dôchodcovia

- segment dôchodcov u nás nakupuje väčšinou klasické pečivo, no niekedy aj sladké pečivo a to iba v menších množstvách
- málokedy reagujú na ponúkané novinky v sortimentoch

Školáci a študenti

- do tohto segmentu patrí mládež, ktorá si u nás nakupuje pekárenské výrobky vždy cestou z a do škôl
- najčastejšie nakupujú od jednoduchých desiatových pečív po drahšie produkty rýchleho občerstvenia
- majú pozitívny vzťah k novým výrobkom, informácie o dobrých produktoch sa medzi nimi šíria pomerne rýchlo

Organizátori spoločenských podujatí

- tento segment je dosť špecifický, sú to organizátori rôznych spoločenských akcií ako svadby, plesy, výročné schôdze, oslavy a iné
- objednávajú si u nás buď telefonicky alebo osobne väčšie objemy banketového pečiva alebo pečiva podľa ich prania

Sociálne slabšia skupina

- táto skupina zákazníkov zo sociálne slabších vrstiev sa vyznačuje tým, že sa zaujímajú o jednoduchové nebalené zľavnené pečivo
- nakupujú teda primárne chleby so zľavou, nezaujímajú sa o špeciálne pekárenské výrobky

Ľudia so zdravotnými ťažkosťami

- do tejto skupiny patria ľudia s rôznymi zdravotnými problémami – ľudia s diagnózou diabetes, alergici alebo s rôznymi inými tráviacimi poruchami
- títo zákazníci sú odkázaní len na konzumáciu špeciálnych druhov pečiva, ktoré im ich diagnóza umožňuje

Jedálne a reštaurácie

- toto je business segment trhu, do ktorého patria školské jedálne, závodné jedálne, reštaurácie, hotely, motoresty
- nakupujú od nás základné produkty (chlieb, knedlíky) pre potreby svojich vlastných zákazníkov

Veľkoodberatelia

- taktiež sa jedná o business segment trhu, ktorý je tvorený predovšetkým obchodnými reťazcami
- nakupujú bežné druhy pečiva za nízke ceny, nie sú iniciatívni pri skúmaní možnosti odberu nových druhov pečiva

10.2 Targeting

Našimi cieľovými segmentmi, na ktoré sa chceme v našich marketingových cieľoch a stratégií zamerať, sú:

- **zamestnanci z okolitých podnikov,**
- **príležitostní nakupujúci,**
- **školáci a študenti,**
- **ľudia so zdravotnými ťažkosťami,**
- **veľkoodberatelia.**

Tieto segmenty majú podľa mňa najväčší kúpny potenciál a samozrejme, že pri tom nebudeme zabúdať ani na stálych zákazníkov, ktorí budú takisto pozitívne vnímať naše marketingové aktivity. Na oslovenie týchto segmentov v ďalšej kapitole navrhнем marketingové ciele, stratégiu značky, komunikačnú stratégiu a jednotlivé nástroje komunikačného mixu, firemný design a zabezpečenie zdrojov potrebných na ich realizáciu.

10.3 Positioning

Značka pekárenských výrobkov AD SPECTRUM mala už v minulosti povest' vždy čerstvého pečiva. Tú si dodnes úspešne udržiava a vďaka nej má mnoho stálych zákazníkov. Preto si toto povedomie o značke jednoznačne treba udržiavať aj naďalej a rozvíjať ho taktiež aj u nových zákazníkov.

Do budúca by som produkty tejto značky navrhoval zapísať do povedomia zákazníkov ako zdravé pečivo vyrábané tradičnými surovinami a hlavne **bez použitia chemických prísad** na predĺženie trvanlivosti. Zdravá výživa je trendom dnešnej doby, preto propagácia použitých zdravých surovín a výrobných postupov firme len prospieje.

V neposlednom rade, kvôli zacieleniu na segment ľudí so zdravotnými ťažkosťami, by som navrhoval, aby podnikovú predajňu táto skupina ľudí vnímala ako miesto, kde nakúpia vždy čerstvé pečivo, ktoré im ich zdravotný stav umožňuje konzumovať, pretože naša konkurencia v danom regióne im nič také neumožňuje.

11 Vlastný návrh marketingovej stratégie

Horizont formulácie marketingovej stratégie a cieľov som stanovil na maximálne jeden rok z dôvodu, že v rámci pekárenského odvetvia v danom regióne nie je vhodné stanovovať stratégie s horizontom niekoľkých rokov. Príčinou je, že v tomto odvetví je kritické riadiť sa trhom, ktorý ovplyvňujú predovšetkým obchodné reťazce z hľadiska ponúkaného sortimentu. Tie totiž na tomto trhu určujú samotné trendy v sortimente, ktorý sa neustále mení a vyvíjajú sa nové produkty. Preto sa zameriame na aktuálne trendy a vyhotovím pre náš podnik vhodne formulovanú stratégiu s horizontom do jedného roka.

11.1 Stanovenie marketingových cieľov

Stanovené ciele pre oblasť marketingu sú nasledovné:

1. Otvoriť nové predajné miesta

Uvažovali sme o otvorení minimálne dvoch ďalších predajných miest s bufetovým spôsobom obsluhy na strategicky výhodných pozíciách – pred daňovým úradom Zlaté Moravce a medzi Mestským a Okresným úradom. Tieto pozície sú výhodné predovšetkým z hľadiska toho, že sú vysoko frekventované a v spomínaných inštitúciách pracuje veľa zamestnancov, ktorí nemajú príliš mnoho príležitostí a času na stravovanie. Táto skupina je zvyknutá nakupovať po pracovnej dobe už len v obchodných reťazcoch a preto nám títo potenciálni zákazníci doteraz unikali. Týmto krokom by sme sa zamerali predovšetkým na silný segment zamestnancov z okolitých podnikov.

Predpokladaná doba podrobného plánovania a realizácie sú 4 mesiace.

2. Obnoviť resp. zriadiť na školách bufety s občerstvením

Tento cieľ si dáva za úlohu obnoviť respektíve zriadiť bufety na stredných školách a gymnáziách v Zlatých Moravciach a dodávať tam každý deň čerstvé pekárenské výrobky vhodné pre vymedzený segment školákov a študentov. Tento segment má podľa nás veľký potenciál, je otvorený širokému spektru produktov a podchytiť ho

priamo na školách je veľkou príležitosťou pre podnik, ktorá nemôže ostať nevyužitá.

Tento cieľ by podľa plánu mal byť zrealizovaný najneskôr do septembra, aby boli bufety v prevádzke hneď od začiatku akademického roka.

3. Získanie si nových veľkoodberateľov v Nových Zámkoch a v Nitre

Podnik by neustále mal vyhľadávať nových odberateľov a to nie len v samotných Zlatých Moravciach, ale aj v priľahlých mestách a obciach. V prvom rade však treba začať od najväčších miest a najväčších potencionálnych odberateľov. V týchto dvoch uvedených mestách je to bezpochyby obchodný reťazec Tesco. V Nových Zámkoch sa nachádza jeden supermarket Tesco a v Nitre sú dva. Oslovenie tohto potenciálneho obchodného partnera má aj sekundárny význam a to v nadviazaní kontaktu s ním, pretože aj priamo v Zlatých Moravciach sa chystá stavba takéhoto supermarketu a budúca spolupráca by mala pre náš podnik nezanedbateľný strategický význam.

Tento proces získavania nových odberateľov by mal byť kontinuálny a nikdy nekončiaci, preto sa nedá jednoznačne vymedziť termín dokončenia. Kontrola a hodnotenie by teda spočívalo v náraste počtu odberateľov.

4. Zrenovovať interiér

Týmto krokom by sa posilnil firemný design v našej podnikovej predajni, skultúrnil a zatraktívil jej interiér. Tento krok je potrebný aj z legislatívneho hľadiska, ktorý nariaďuje predaj nebaleného chleba a pečiva v uzatvárateľných boxoch.

Prestavba interiéru by prebehla v mesiacoch júl – august.

5. Zvýšenie obratu chleba o 20% do jedného roka

Týmto cieľom by sme sa chceli dostať na úroveň obratu predaného chleba spred roka. Dosiahnuť by sme to chceli rozšírením sortimentu ponúkaného chleba a zvýšením pokrytím trhu novými predajnými miestami a oslovením nových tržných segmentov.

Reálne sme dosiahnutie tohto cieľa stanovili na koniec roka.

11.2 Stratégia značky

Značka firmy AD SPECTRUM predstavuje rôznorodú činnosť firmy. Ako som už u charakteristiky jednotlivých strategických jednotiek uviedol, táto spoločnosť zaberá široké rozpätie podnikateľských činností. Najznámejšími SBU v tejto spoločnosti sú cukráreň a pekáraň, ktoré robia svojej spoločnosti dobré meno medzi zákazníkmi.

Všeobecne však samotná značka predávaných pekárenských výrobkov, hlavne v obchodných reťazcoch, nehrá rozhodujúcu rolu. Značka týchto výrobkov splýva s predajňou, v ktorej zákazník nakupoval. Inými slovami, zákazník vníma len predajňu, v ktorej si daný výrobok kúpil, napr. keď nakupoval nebalený výrobok v Bille, tak vie len to, že si ho kúpil v Bille a väčšinou už nevie, od ktorého výrobcu bol a jednotlivé značky výrobcov tak pomaly zanikajú.

Náš podnik používa pre označenie výrobkov iba svoju korporátnu značku, navrhujem preto, aby sa firma rozhodla pre stratégiu **sortimentných značiek**. Firma by si tak vyvinula vlastné sortimentné značky pre rôzne skupiny produktov. Jednalo by sa o produkty:

- **zdravej výživy,**
- **špeciálna výživa pre ľudí so zdravotnými ťažkosťami,**
- **rýchle občerstvenie,**
- **ovocné koláče,**
- **banketové pečivá,**
- a iné.

Pri týchto produktoch by samozrejme aj naďalej bola uvedená značka výrobcu, avšak dominantnou značkou prezentovanou pri každom produkte by bola práve novovytvorená sortimentná značka. Pre každý segment zákazníkov so špeciálnymi požiadavkami takto vytvoríme jednu sortimentnú značku, ktorá bude uspokojovať ich potreby.

Tieto sortimentné značky výrobkov uľahčujú orientáciu, prehľad a výber v celom spektre ponúkaných výrobkov, čo v neposlednom rade uľahčuje aj propagáciu

a ponúkание výrobkov novým odberateľom, ktorí sú zainteresovaní v obsluhovaní len špecifického segmentu trhu.

Ďalšou výhodou sortimentných značiek je, že pri zavedení menej úspešného výrobku (do sortimentnej značky), sa neoslabí pozícia celej značky ako takej, ale len tej parciálnej – sortimentnej.

11.3 Komunikačná stratégia

Komunikačnú stratégiu navrhujem založiť na princípe **stratégie image sortimentných značiek v kombinácii so stratégiou positioningu**. V našom prípade sa teda bude jednať viac o propagáciu jednotlivých sortimentných značiek ako o propagáciu image celej spoločnosti AD SPECTRUM. Investícia do budovania samotného image značky je totiž nákladná a výsledný efekt je v odvetví pekárenských výrobkov zanedbateľný. V konečnom dôsledku by táto investícia teda bola s najväčšou pravdepodobnosťou nerentabilná. Image značky sa však aj tak bude budovať a to sekundárne s úspechmi budovania sortimentných značiek.

Každá vytvorená sortimentná značka, určená pre jednotlivé segmenty trhu, bude zdieľať tie informácie, ktoré sú pre nich relevantné.

Pre navrhnuté sortimentné značky budeme zdieľať tieto informácie:

- **zdravá výživa** – určená pre ľudí, ktorí sa chcú stravovať zdravo, obsiahnuté výživové hodnoty vo výrobkoch, denná potreba výživových látok a ingrediencií, znížený obsah tuku, prídanie cereálií a doplnkových látok (na podporu trávenia, zníženia cholesterolu a pod.), predĺženie aktívneho života človeka, eliminácia rôznych zdravotných problémov,
- **špeciálna výživa** – určená pre ľudí s obmedzenými možnosťami stravovania, vhodnosť konzumácie bez zhoršenia zdravotného stavu (pre celiatikov – neobsahujúce lepok, pre diabetikov – neobsahujúce cukor, pre alergikov – neobsahujúce alergény), čerstvosť výrobkov,
- **rýchle občerstvenie** – vynikajúca chuť, originalita receptúr, vždy čerstvé výrobky bez predĺženia trvanlivosti balením v ochrannej atmosfére, vysoký obsah čerstvej zeleniny (minimálne 4 druhy),

-
- **ovocné koláče** – vyrábané z čerstvého sezónneho ovocia (nekonzervované), podľa tradičných receptúr, so zníženým obsahom cukru,
 - **banketové pečivo** – vyrábané podľa požiadaviek zákazníka, vysoká kvalita, zaručene čerstvé, dovoz zdarma, tradičné i netradičné receptúry.

Komunikačná stratégia sa bude niesť aj v duchu stratégie positioningu a v jej rámci bude zdeľovať predovšetkým:

- **používanie tradičných a kvalitných surovín,**
- **zaručenú čerstvosť,**
- **ručný proces výroby,**
- **nepoužívanie chemických konzervantov a iných chemických prísad.**

Táto navrhnutá kombinácia komunikačnej stratégie by podľa predpokladov mala byť efektívna pri oslovovaní cieľových segmentov zákazníkov, ktoré som navrhol v kapitole 10.2, s výnimkou segmentu veľkoodberateľov. Na tento segment sa budem zameriavať zvlášť navrhnutými nástrojmi marketingového mixu.

11.4 Komunikačný mix

11.4.1 Reklama

Náš podnik začal propagovať svoju činnosť a vyrábané produkty len prednedávnom a to formou letákov, nálepkami na autách (ktorými sa distribuujú výrobky) a inzerátom v regionálnych inzertných novinách.

Tieto formy reklamy sa koncentrujú prevažne do mesta Zlaté Moravce. Navrhoval by som, aby sa letáková forma reklamy rozšírila aj do okolitých obcí, pretože je adresnejšia a zákazníci v týchto obciach budú takto informovaní, aké portfólio produktov ponúkame a že majú aj možnosť si ho vyžiadať vo svojich lokálnych potravinách.

Ďalšou formou reklamy, ktorú firma začala nedávno používať, je webová stránka. Táto stránka informuje v prvom rade o ponúkanom sortimente výrobkov z pekárne a potravín v predajni, pričom pripomína aj možnosť donášky. Na stránke však chýba

bližší profil firmy, ako aj positioning výrobkov. Rozhodne by som navrhoval doplniť tieto údaje, sprehladniť stránku, pridal možnosť objednať si produkty on-line prostredníctvom webovej stránky a pre veľkoodberateľov pridal zabezpečenú časť, kde by boli informovaní o veľkoobchodných cenách a akciách.

11.4.2 Osobný predaj

Tento nástroj komunikačného mixu firma značne zanedbáva, a to najmä z toho dôvodu, že na túto činnosť nie je vyhradená osoba, ktorá by za to bola priamo zodpovedná. Osobný predaj v zmysle prezentácie výrobkov spojenej s ochutnávkami, vykonávaná predstaviteľmi firmy, je veľmi dôležitý a silný nástroj na informovanie našich odberateľov o novinkách a ponúkanom portfóliu výrobkov všeobecne. Mnoho firemných, no najmä menších odberateľov, ani nedostalo ponuky na výrobky, ktoré v podnikovej predajni už dlhšiu dobu predávajú a tento súčasný stav je absolútne neprijateľný.

Preto navrhujem, aby na tento post bol niekto určený, či už z rady managementu podniku, alebo by bola prijatá nová kvalifikovaná pracovná sila. Zvolený zamestnanec by okrem vykonávania osobného predaja, analyzoval spätnú väzbu na výrobky a jej závery by posúval vedeniu výroby, ktoré by dané výrobky mohlo ďalej vylepšovať k spokojnosti zákazníka.

11.4.3 Podpora predaja

V tejto oblasti komunikačného mixu firma nedávno zaviedla zákaznicke karty, ktorú zákazník získa pri jednorazovom nákupe nad 10 eur. Pri predložení tejto karty v predajni získava zákazník 3%-nú zľavu na nákup. Ďalším existujúcim nástrojom na podporu predaja je zamestnanecká zľava, ktorú má k dispozícii každý zamestnanec a to nie len našej strategickej jednotky, ale celej spoločnosti a to spoluvytvára nezanedbateľnú časť skupiny pravidelných zákazníkov.

Pre ďalšiu podporu predaja by som navrhoval rozdávanie rôznych zľavových (buď typu percentuálnej zľavy alebo „1+1 zadarmo“) kupónov na vybrané výrobky, ktoré potrebujú krátkodobý stimul predaja – väčšinou teda novinky, alebo doposiaľ málo kupované a pritom perspektívne produkty.

Ďalším mojím návrhom je propagovaná každodenná zľava na všetky druhy nebaleného pečiva od piatej hodiny večer (na začiatok -20%, ak sa neosvedčí, tak postupne zvyšovať). To by malo zabezpečiť väčšinový dopredaj tohto druhu pečiva a aj pri vysokej zľave by bola pre podnik jedine prínosná.

11.4.4 Event marketing

Podnik sa každoročne zúčastňuje jarmoku, ktorý je organizovanou akciou mesta Zlaté Moravce, kde sa prezentujú rôzne firmy so svojimi výrobkami. Jarmok má dlhoročnú tradíciu a návštevníci prichádzajú na túto udalosť z celého mesta i okolitých obcí. V rámci jarmoku sa firma prezentuje svojimi tradičnými výrobkami, ale aj novinkami. Je to dobrá prezentácia firmy širokej verejnosti.

Tento nástroj komunikačného mixu by som navrhoval použiť aj na budovanie vzťahov typu B2B s najdôležitejšími obchodnými partnermi – veľkoodberateľmi. Bolo by to formou organizovania banketových večerov pre vybraných hostí, spravidla by sa jednalo o existujúcich a potencionálnych veľkoodberateľov a iných vplyvných ľudí. Na týchto akciách by sa ponúkalo občerstvenie tvorené samozrejme vlastnými výrobkami pekárne, čím by sa zároveň tieto produkty propagovali a taktiež by bola na akciách možnosť okamžitého uzatvárania objednávok. A keďže má spoločnosť ešte aj strategickú jednotku v oblasti výroby cukrárenských výrobkov, bolo by výhodné do tejto promotion akcie zahrnúť aj tú.

11.4.5 Marketing v mieste predaja

Súčasný prvky v komunikácií so zákazníkmi v mieste predaja zahŕňajú informačné tabule na chodníku pred predajňou, ponuka ochutnávky v predajni a propagačné materiály umiestnené po stranách vchodu. Marketing v mieste predaja má však veľké rezervy. Napríklad sa nepropaguje ani to, že pekáreň vypeká čerstvý chlieb každú hodinu a mnoho našich zákazníkov si myslí, že čerstvý chlieb je u nás len ráno.

Čo by som navrhoval pre oblasť marketingu v predajni, sú upútavky na momentálne prebiehajúce akcie vo výkladoch predajne (napríklad formou písania na výklad zmývatelnými fixkami), ďalej oboznámiť zákazníkov s faktom, že je v predajni čerstvý chlieb každú hodinu a taktiež by som navrhoval zmeniť aj koncepciu ponúkania ochutnávok.

V súčasnosti sú ochutnávky len uložené pod priesvitným dekom na regáli spolu s ostatným tovarom, pričom zostávajú nepovšimnuté. Umiestnenie ochutnávok pritom ani nekorešponduje s produktmi, o ktoré sa jedná a nie sú ešte k tomu ani označené. Preto považujem túto formu ochutnávok za neefektívnu. Navrhoval by som postaviť malý jednoduchý pult, za ktorým by v čase obchodnej špičky stála jedna zo zamestnankýň (alebo brigádnička) a ponúkala zákazníkom na táckach rôzne ochutnávky noviniek (alebo produktov, ktoré potrebujú stimul predaja) a pritom by im samozrejme aj ozrejmila, o aké produkty sa jedná a na ktorom regáli ich nájdu, ak majú záujem.

11.4.6 Sponzoring

Spoločnosť AD SPECTRUM je pravidelným sponzorom rôznych športových, spoločenských a kultúrnych podujatí. Sponzoruje akcie rôznych skupín, napr. mladých športovcov, poľovníckych zväzov, ale i dôchodcov a to aj napriek tomu, že častokrát nie sú našimi cieľovými skupinami. Sponzoring nepochybne prispieva k dobrému menu spoločnosti, avšak existujú aj prípady, keď určitá skupina nie je našim ani príležitostným zákazníkom a popritom vždy keď si organizujú akciu, tak požadujú a automaticky očakávajú sponzoring. Preto by bolo potrebné zvážiť, či má tento sponzoring vo všetkých prípadoch oprávnený zmysel a či nejde len o zneužívanie dobrej vôle.

11.4.7 Výstavy a veľtrhy

Naša spoločnosť je pravidelným účastníkom medzinárodného poľnohospodárskeho a potravinárskeho veľtrhu COBA v Nitre, avšak zúčastňuje sa ho len v rámci cukrárenskej výroby. V tejto oblasti už podnik získal radu ocení Zlatá Coba.

Od roku 2009 k tomuto veľtrhu pribudla aj špecializovaná výstava pekárstva a preto by som navrhoval podniku zúčastniť sa tejto medzinárodnej výstavy aj s pekárskymi výrobkami. Táto účasť by mala viacero cieľov: zviditeľnenie svojej značky i vyrábaných pekárskych výrobkov, ďalej prieskum konkurencie, nových technológií a zbieranie inšpirácie v konkurenčných produktoch.

11.5 Firemný design

Firemný design spočíva viac-menej len v nápisoch na jednotlivých predajných jednotkách. Letáky a iné propagačné materiály sa nesú vo farbách korporátneho loga. Vnútri predajne však design ide bokom, firemné farby sa už v celom interiéri nevyskytujú. Tento stav, spolu so stavom regálov, na ktorých je uložené pečivo, je nevyhovujúci a nutne (aj z legislatívneho hľadiska) potrebuje zmenu.

Pri budovaní firemného designu by som začal najprv od objednania jednotných odevov vo farbách a s logom spoločnosti pre všetky pracovníčky predajne. Vzbudzuje to pocit kvalitnej organizácie prevádzky, čistoty a v zamestnancoch to zároveň bude zvyšovať pocit spolupatričnosti k podniku a môžu to považovať ako istý druh odmeny a ocenenia ich práce v podniku.

Potom ako ďalší krok budovania firemného designu by som navrhoval premaľovať steny interiéru predajne do firemných farieb (červená a žltá). Na vybrané miesta by som umiestnil aj logo spoločnosti a týmito krokmi by sa posilnila firemná identita.

Do prestavby interiéru by som zahrnul aj výmenu regálov zo súčasných plechových, ktoré sú už navonok nemoderné a neestetické na uloženie pekárenských výrobkov, za nové drevené. Takéto drevené regály vzbudzujú u zákazníkov pocit hygieny a čistoty.

Taktiež by som navrhol nové rozmiestnenie ponúkaných výrobkov a to podľa sortimentných značiek, ktoré som navrhol v kapitole 11.2. Členenie týchto sortimentných značiek na regáloch by bolo vertikálne a každý výrobok by mal svoje vyhradené miesto. V súčasnosti sa totiž výrobky neustále premiestňujú z regála na regál podľa toho, kde je momentálne voľné miesto a zákazníci sú z toho často zmätení, kde sa aké produkty nachádzajú.

Prestavbu regálov bude potrebné zrealizovať tak, aby vyhovovali najnovším legislatívnym úpravám, ktoré vymedzujú predaj nebalených pekárenských výrobkov tak, že môžu byť predávané už iba v uzatvárateľných boxoch (alebo formou pultového predaja).

Posledný návrh na zmenu designu predajne sú podsvietené panely pri pulte rýchleho občerstvenia s obrázkami ponúkaného sortimentu. V súčasnosti sú tam len

textové popisy ponúkaných výrobkov, ktoré zákazníkov neprilákajú. Zato podsvietené panely sú určité lákavejšou formou reklamy a takisto aj pridajú na celkovom designe predajne.

Skultúrnenie a zatraktívnenie predajne bude mať pozitívny vplyv na cítenie sa stálych a aj prílev nových zákazníkov, pretože ľudia sa radi vracajú do predajní, v ktorých sa dobre cítia.

11.6 Ľudské zdroje v marketingu

Za riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti vo všetkých jej oblastiach je zodpovedný sám majiteľ. On rozhoduje o prijímaní nových pracovníkov, ako aj o rozdelení kompetencií. Avšak kompetencie v oblasti marketingu nie sú exaktne rozdelené a poverujú sa nimi pracovníci managementu podniku podľa toho, kto má momentálne čas. Vo výsledku sa týmto činnostiam nikto iniciatívne nevenuje, pretože management je pracovne vytiažený okrem iného aj jednoduchým operatívnym riadením výroby a procesov s nimi súvisiacimi.

Na dosiahnutie vytýčených marketingových cieľov a realizáciu marketingovej stratégie musí byť jednoznačne určený človek alebo organizácia, ktorá dostane právomoci, prostriedky a zodpovednosť za ich riadenie. Tento zamestnanec (organizácia) by mal na starosti aj osobný predaj, t.j. nástroj komunikačného mixu, popísaný v kapitole 11.4.2. Zároveň by však nemal byť zaťažovaný riadením iných podnikových procesov.

Na riešenie danej problematiky ľudských zdrojov navrhujem tieto tri alternatívne riešenia:

- a) **Prerozdelenie a jednoznačné určenie kompetencií manažérov** v oblasti marketingu v kombinácii so zapojením ďalších zamestnancov do procesu riadenia podniku na operatívnej úrovni.
- b) **Prijatie novej kvalifikovanej pracovnej sily** na pozíciu marketingového pracovníka.
- c) **Využitie sprostredkovateľa marketingových aktivít.**

11.7 Rozpočet

Očakávané výdavky spojené s dosiahnutím marketingových cieľov a zrealizovaním marketingovej stratégie sa dajú rozdeliť do kategórií:

- výdavky spojené so zabezpečením marketingového pracovníka (sprostredkovateľa),
- výdavky na vybudovanie nových predajných miest,
- výdavky spojené s otvorením bufetov v priestoroch škôl,
- výdavky na renováciu podnikovej predajne,
- výdavky na usporiadanie banketových večerov pre veľkoodberateľov,
- výdavky spojené s účasťou veľtrhu.

Pri vlastnom zabezpečení marketingových aktivít musí rozpočet počítat' s aspoň mierne nadpriemernou mesačnou mzdou pre marketingového pracovníka. Navrhoval by som stanoviť ju na 700 eur mesačne (priemerná mzda v Nitrianskom kraji za rok 2009 pritom dosiahla čiastku 624 eur). Z nákladového a iných hľadísk by som neodporúčal využitie externého sprostredkovateľa marketingu.

Navrhované úpravy, ktoré sa týkajú renovácie interiéru, stavby nových predajných miest a bufetov, si vie podnik zabezpečiť vo vlastnej réžii. Zamestnáva totiž troch remeselníkov, ktorí ovládajú všetky bežné remeselné práce s drevom, kovmi a plastmi. Týmito skutočnosťami sa redukovujú požadované náklady na tieto činnosti len na potrebný materiál a tým pádom sa redukuje aj celkový marketingový rozpočet.

Na vybudovanie nových predajných miest – dvoch stánkov s bufetovým spôsobom predaja v Zlatých Moravciach, sa bude musieť vyčleniť 2x po 500 eur na potrebný materiál.

Výdavky spojené s otvorením bufetov na školách by nemali byť veľké, nakoľko tieto priestory (alebo iné vhodné) už v niektorých školách vybudované sú. Na realizáciu tohto cieľa by som vyčlenil 150 eur na každý zrealizovaný bufet.

Na renováciu podnikovej predajne, ktorá zahŕňa vymaľovanie predajne, nový výklad, podsvietené panely pri pulte rýchleho občerstvenia a nové drevené obklady

regálov s uzatvárateľnými boxmi na chlieb a pečivo, by podnik vyšla na približne 350 eur. Táto suma samozrejme nezahrňuje náklady na prácu, keďže spoločnosť zamestnáva vlastných majstrov kvalifikovaných na túto prácu.

Rozpočet na usporiadanie banketových večerov pre najvýznamnejších súčasných a potencionálnych zákazníkov zo segmentu veľkoodberateľov a iných vplyvných ľudí by závisel od veľkosti a pripravenosti akcie samotnej, ktorá bude samozrejme zrealizovaná podľa predstáv majiteľa a podľa počtu a významnosti účastníkov. Tým pádom je v tejto oblasti veľmi široké rozpätie, od 500 do 1500 eur, aj viac.

V prípade účasti podniku s pekárskymi výrobkami na veľtrhu COBA v Nitre, konaného v auguste tohto roku, vyjde podnik len na 100 eur za dopravu, poplatok za účasť a ostatné náklady. Vystavovacie miesta sú zahrnuté v poplatku za účasť, nie je teda potrebné vyrábať reprezentačný stánok.

Pri realizácii všetkých stanovených marketingových cieľov a marketingovej stratégie by rozpočet bol približne nasledovný:

Výdaj / činnosť	Čiastka (€)
Marketingový pracovník	700 € / mesiac
Dve nové predajné miesta	1000 €
Bufety v školách	150 € / bufet
Renovácia predajne	350 €
Usporiadanie banketových akcií	500-1500 €
Účasť na veľtrhu	100 €

Tab. 3: Rozpis výdavkov na marketingové aktivity

Z tabuľky vyplýva, že **jednorazové výdaje** na navrhnuté marketingové aktivity by podnik vyšli na 1950 € až 2950 €, závisiac podľa počtu a rozmerov usporiadaných akcií pre najvýznamnejších obchodných partnerov, plus 150 € za každý zriadený bufet na školách.

Mesačné náklady by zahrňovali mzdu marketingového pracovníka vo výške približne 700 €, ďalej energie a nájom za priestory pre bufetové prevádzky v priestoroch budov, a taktiež mzdové náklady na prevádzku novootvorených miest predaja a bufetov. Typ pracovného pomeru, otváracie hodiny a vyplácanú mzdu určí personálny management podniku na základe analýz tržieb počas dňa.

12 Záver

K návrhu marketingových cieľov a marketingovej stratégie, ktoré boli primárnym cieľom mojej práce, som dospel prostredníctvom postupného naplnenia sekundárnych cieľov, ktoré tvorili: príprava kvalitného teoretického základu, strategická analýza marketingu a procesu STP. Tieto sekundárne ciele tvorili základ pri navrhovaní vhodnej, efektívnej a „na mieru šitej“ marketingovej stratégie.

Navrhovaná marketingová stratégia zahrňuje celé spektrum aktivít spojených s budovaním image značky, získania si nových a udržania stálych zákazníkov, komunikáciou s nimi, budovaním povedomia o produktoch a ďalšími. Pôsobí tak cielene a konzistentne na zvolené segmenty zákazníkov.

Stanovené marketingové ciele považujem za reálne vzhľadom na vnútornú situáciu a okolie, v ktorom sa podnik nachádza. Na realizovanie stanovených marketingových cieľov a marketingovej stratégie je síce potrebné vynaložiť nemalé finančné prostriedky, avšak keď si porovnáme investície, ktoré sú do podniku pravidelne vkladane (na rôzne pekárenské stroje, ktoré ostávajú vo firme nevyužitú), tak táto investícia bude pre podnik už v krátkej budúcnosti jednoznačne výnosná. Očakávam od nej zvýšenie tržného podielu, expanzia na nové trhy do veľkých miest, prilákanie nových tržných segmentov a upevnenie si pozície u stávajúcich segmentov zákazníkov. Táto marketingová stratégia pritom nenavrhuje len navýšenie rozpočtu pre marketing, ale aj úsporné opatrenia v podobe prehodnotenia niektorých sponzorských aktivít, ktoré sú pre podnik neefektívne.

Ďalšie podrobnejšie marketingové plánovanie (na taktickej a operatívnej úrovni), realizácia a kontrola naplnenia marketingových cieľov a stratégie, už bude v rukách zvoleného marketingového pracovníka. Zabezpečenie tohto pracovníka, ktorý bude mať na starosti len marketingové aktivity a všetky činnosti s nimi súvisiace, je prvý krok, ktorý musí firma urobiť, pre úspešné zavedenie strategického riadenia marketingu.

Zoznam použitej literatúry

- 1) BOUČKOVÁ, J. a kolektiv. *Marketing*. C.H. Beck : Praha, 2003.
ISBN 80-7179-577-1.
- 2) CLOW, Kenneth E., BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vladimír Paulíny. Brno : Computerpress, 2008. 484 s.
ISBN 978-80-251-1769-9.
- 3) DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERG, J.V., *Marketingová komunikace*.
Praha : Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- 4) FREY, Petr. *Marketingová komunikace : to nejlepší z nových trendů*.
Praha : Management press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
- 5) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a
VYKYPĚL, O. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2009.
170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 6) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2003. 200 s.
ISBN 80-247-0447-1.
- 7) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : strategie a trendy*.
Praha : Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 8) KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha : Grada,
2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

-
- 9) KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera : Jak ovládnout nové trhy*. Praha : Management press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 10) KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha : Grada, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

Online zdroje

- 11) CHLÁDKOVÁ, Helena , KUDOVÁ, Dagmar .
ÚVODNÍ STUDIE K CHARAKTERISTICE ODVĚTVÍ PEKÁRENSTVÍ V ČR. [online]. 2003 [cit. 2009-11-28]. Dostupné z WWW:
<<http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=139210&PHPSESSID=71>>.
- 12) Štatistický úrad SR. *Nitriansky kraj v číslach 2008*. [online]. 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/NR/nr2008.pdf>>.
- 13) Štatistický úrad SR. *RegDat : databáza regionálnej štatistiky*. [online]. 2009 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z WWW:
<<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/index.htm>>
- 14) Štatistický úrad SR. *Ekonomické a sociálne špecifiká*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-06]. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=760>>.
- 15) Štatistický úrad SR. *Bulletin 4/2009*. [online]. 2010a [cit. 2010-05-05]. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/NR/suhr409.pdf>>.
- 16) Štatistický úrad SR. *Vývoj cien vo výrobnjej sfére v decembri 2009*. [online]. 2010b [cit. 2010-05-12]. Dostupné z WWW:
<<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=20341>>.

-
- 17) Štatistický úrad SR. *Vývoj cien vo výrobnnej sfére v marci 2010*. [online]. 2010c
[cit. 2010-05-12]. Dostupné z WWW:
<<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=23071>>.
- 18) Štatistický úrad SR. *Vývoj spotrebiteľských cien v apríli 2010*. [online]. 2010d
[cit. 2010-05-12]. Dostupné z WWW:
<<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=23293>>.
- 19) ZICH, Robert. *Strategický management*. [online]. 2007 [cit. 2010-04-05]. Dostupné
z WWW : <http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf>

Zoznam príloh

Príloha č.1: Korporátne logo spoločnosti

Príloha č.2: Katalóg vyrábaných pekárenských výrobkov