

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Marketingová stratégia
výrobného družstva Kovotvar Kúty
Bc. Juraj Karáč

Diplomová práca
2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Juraj KARÁČ**
Osobní číslo: **E08373**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Marketingová strategie výrobného družstva Kovotvar Kúty**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1, Úvod
- 2, Vymezení soustavných pojmů
- 3, Situační analýza
- 4, Návrh změn
- 5, Zhodnotení návrhu
- 6, Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Porter, M. Konkurenční analýza. Praha: Victoria Publishing, 1992.
Meffert, H. Marketing Management. Praha: Victoria Publishing, 1996.
Horáková, H. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003.
Keřkovský, M.; Vykypěl, O. Strategické řízení. Praha: C. H. Beck, 2002.
Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001.
Smith, P. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2001.
Foret, M. Marketing základy a postupy. Praha: Computer Press, 2001.
Palmer, A. Introduction to marketing: theory and practice. New York :
Oxford University Press, 2004

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 16. června 2009
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 23. října 2009

Prehlásenie:

Túto prácu som vypracoval samostatne. Všetky literárne pramene a informácie , ktoré som v práci využil, sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Bol som oboznámený s tým, že sa na moju prácu vzťahujú práva a povinnosti vyplývajúce zo zákona č. 121/2000 SB., autorský zákon, najmä so skutočnosťou, že Univerzita Pardubice má právo na uzavretie licenčnej zmluvy o užití tejto práce ako školského diela podľa 60 odst. 1 autorského zákona, a s tým, že ak dôjde k užitiu tejto práce mnou alebo bude poskytnutá licencia o užití inému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávnená odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré na vytvorenie diela vynaložila, a to podľa okolností až do ich skutočnej výšky.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v Univerzitnej knižnici.

V Pardubiciach dňa 16.4. 2010

Juraj Karáč

Podakovanie

Týmto chcem poďakovať vedúcemu diplomovej práce Doc. Ing. Josefovi Vaculíkovi, CSc. za podnetné rady a pripomienky pri vypracovaní diplomovej práce.

Ďalej by som rád poďakoval vedeniu výrobného družstva Kovotvar Kúty za poskytnutie podkladov, z ktorých som čerpal pri zhotovovaní práce.

Anotace

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať marketingovú stratégiu výrobného družstva Kovotvar Kúty. Marketingová stratégia ovplyvňuje všetky činnosti podniku a preto predstavuje úspech celej spoločnosti. Prácu je možno rozdeliť do dvoch kapitol. V prvej kapitole som postupne charakterizoval podnik z hľadiska tržných segmentov. V druhej kapitole som na základe znalostí získaných z analýz trhov navrhol zmeny a odporúčania, čo bolo hlavnou náplňou mojej práce.

Kľúčové slová

stratégia, marketingová stratégia, situačná analýza, marketingové ciele

Title

Marketing strategy of Kovotvar Kutý

Annotation

The goal of this master thesis was analysis of a marketing strategy of a company Kovotvar Kutý v.d. Marketing strategy influences all activities of a company and that is the reason it is the key to the success of it. This work can be divided into two chapters. In the first part I have analyzed a company based on different market segments. In the second part, based on acquired market analysis I suggested modifications and recommendations what was the main goal of my master thesis.

Keywords

strategy, marketing strategy, analysis, marketing goals

Obsah:

1.1	Význam a podstata marketingu.....	10
1.2	Marketingová koncepcia.....	12
1.3	Typy Marketingu	13
1.4	Marketingový výskum	15
1.5	Stratégia	16
2.1	Strategické plánovanie.....	19
2.2	Marketingové plánovanie	20
2.3	Špecifiká trhu	21
2.4	Segmentácia trhu.....	21
2.5	Strategická analýza	23
2.6	Marketingová situačná analýza.....	23
2.7	Analýza marketingového prostredia	24
2.7.1	Analýza Makroprostredia	25
2.7.2	Analýza Mikroprostredia	25
2.7.4	SWOT analýza.....	26
2.7.5	Analýza portfólia	27
2.7.6	Analýza cyklu životnosti	29
2.8	Stanovenie Marketingových cieľov	30
2.9	Marketingová stratégia	32
2.10	Formulovanie Marketingovej stratégie.....	33
2.10.1	Formulovanie stratégie pre výrobnú oblasť	34
2.10.2	Stratégia pre cenovú oblasť	38
2.10.3	Distribučná politika.....	40
2.11	Realizácie (implementácia) marketingovej stratégie.....	41
2.12	Marketingová kontrola.....	42
3	Predstavenie výrobného družstva Kovotvar Kúty	44
3.1	Organizačná štruktúra výrobného družstva Kovotvar Kúty	46
3.2	Výrobné portfólia výrobného družstva Kovotvar Kúty	48
3.3	Ekonomická situácia výrobného družstva Kovotvar Kúty	49
4	Marketingová stratégia vo výrobnom družstve Kovotvar Kúty	54
4.1	Marketingová stratégia výrobného družstva.....	54
4.2	Obchodní partneri výrobného družstva Kovotvar Kúty	55
4.3	Konkurencia výrobného družstva Kovotvar Kúty	56

4.4	Stanovenie cieľov výrobného družstva Kovotvar Kúty.....	56
4.5	Marketingová situačná analýza výrobného družstva Kovotvar Kúty.....	57
4.5.1	SWOT analýza.....	58
4.5.2	Makroprostredie.....	59
4.6	Segmentácia trhu výrobného družstva Kovotvar Kúty.....	60
4.7	Slovenský trh	62
4.8	Trh mimo EU	64
4.9	Trh Európskej únie.....	66
4.10	Návrhy na zmeny v marketingovej stratégii.....	69
4.10.1	Návrhy na zmeny na Slovenskom trhu, trhu EU, a trhu mimo EU	70
4.10.2	Navrhnuté zmeny v organizačnej štruktúre	73
4.10.3	Doporučenia na zníženie nákladov a zvýšenie efektívnosti	76
4.11	Navrhované marketingové stratégie	77

Úvod

Pri zhotovovaní tejto práce bolo mojím cieľom sústrediť všetky možné dostupné informácie o marketingovej stratégii, ktorá je v podniku využívaná v súčasnosti. A na základe znalostí nadobudnutých z odbornej literatúry a konzultáciami s pracovníkmi Kovotvaru Kúty navrhnuť zmeny v marketingovej stratégii. Zmeny, ktoré som navrhol som navrhoval v tom zmysle, aby podniku priniesli určitú pridanú hodnotu, v efektívnejšom využívaní súčasných zdrojov, ale taktiež v možnosti získania nových príležitostí.

Podnik, ktorého marketingovú stratégiu som sa rozhodol analyzovať je totožný s podnikom, ktorý tvoril náplň mojej bakalárskej práce. Rozhodol som sa tak najmä preto, lebo koncom roku 2008 sa vo svete prejavila hospodárska kríza, ktorá so sebou priniesla veľa zmien, ktoré postihli každý podnik. O to zaujímavejšie môže byť sledovať, ako sa s danou situáciou vyrovnal a vyrovnáva podnik, ktorý už pred jej vypuknutím v plnom rozsahu na tom nebol najlepšie.

Významný pokles tržieb za posledné dva roky predurčuje majiteľov podniku aby sa zamysleli nad celkovou zmenou stratégie a aj zmenou marketingovej stratégie. Implementácia marketingovej stratégie potrebuje jasnú koncepciu, ktorá zodpovedá reálnej podnikovej situácii. Marketingová stratégia musí akceptovať strategické ciele podniku. Bolo pre mňa veľmi zaujímavé aké sú strategické ciele podniku a reagovať na ne marketingovou stratégiou. Preto som svoju diplomovú prácu venoval práve tejto téme.

1 Definícia marketingu

Marketing, ako jedna z ideí managementu sa do širšieho podvedomia dostáva po 2. svetovej vojne. Definíciu marketingu nemožno nejako presne vymedziť alebo určiť. Literatúra nám prináša veľa rôznych definícií marketingu.

Napríklad známa Encyclopaedia Britannica definuje marketing takto: „Marketing predstavuje ucelený systém opatrení, ktorý vedie k riadeniu ponuky správneho výrobku v správnu dobu, na správne trhy, za správnu cenu.“

Alebo napríklad definícia Philipa Kotlera, ktorý je považovaný za guru v oblasti marketingu, uvádza: „Marketing je spoločenský a riadiaci proces, ktorým jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú prostredníctvom tvorby, ponuky a výmeny hodnotových produktov s ostatnými.“

Ďalší nemenej známy nemecký marketingový odborník Heriber Meffert charakterizoval marketing ako: „Marketing je uvedoméle tržne orientované riadenie celého podniku alebo tržne orientované rozhodovanie v podnikaní. Marketing znamená odpovedajúce plánovanie, koordináciu a kontrolu všetkých podnikových aktivít zameraných na aktuálne a potenciálne trhy. Podnikové ciele môžu byť uskutočnené na základe sústavného uspokojovania požiadaviek zákazníkov.“¹

Z vyše spomenutých definícií môžeme vidieť, že samotnú problematiku, ktorej sa marketing venuje a oblastí do ktorých marketing zasahuje nemožno vymedziť jednou vetou. Je to dané komplexnosťou problematiky, jej súčasnou dynamikou a previazanosťou s radou ďalších oborov ľudského pôsobenia.

1.1 Význam a podstata marketingu

Je jedno podľa ktorej definície marketingu sa budeme riadiť, pretože na bližšie vysvetlenie marketingu je potrebné spomenúť a vysvetliť základné kategórie, na ktorých je podstata marketingu založená. (potreby, želania, dopyt, produkty, výmena, transakcie, trhy)

¹ Tomek, G., Vávrová, V. Marketing od myšlenky k realizácii (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. 28 s. ISBN 978-80-86946-80-1

Potreby

Potreba je úplne najzákladnejší pojem, ktorý patrí do marketingovej sústavy. Je to istý stav, kedy človek alebo skupina pociťuje nedostatok niečoho. „Kedy potreby môžeme rozdeliť na *fyzické* (napr. jedlo, oblečenie, teplo, bezpečnosť) *sociálne* (týkajú sa spolupatričnosti a náklonnosti) a *individuálne* potreby po vedomostiach a seberealizácií. Tieto potreby nikto nevymyslel, ale sú základom samotného ľudského bytia.“ Podľa toho v akej spoločnosti človek žije môže svoje potreby uspokojovať rôznymi predmetmi alebo pristúpiť na redukovanie svojej potreby.

Želania

Je veľmi jednoduché zameniť si pojmy potrebu a želanie. Ľudské želania reprezentujú formu ľudských potrieb, kedy podoba želania sa odvíja od kultúry a individuálnosti osobnosti. „Želania sa opisujú názvami predmetov, ktoré slúžia na uspokojenie potreby. Na dôkladnejšie vysvetlenie uvediem príklad. Výrobca vrtákov si môže myslieť, že zákazník potrebuje vrták, avšak to, čo zákazník v skutočnosti potrebuje je diera, ktorú vrtákom dosiahne. Materiálny produkt je len prostriedkom na riešenie zákazníkovoho problému.“

Dopyt

Dopytom sa stávajú želania, ktoré sú podložené kúpnu silou. V dnešnej dobe sa vyskytuje veľké množstvo produktov, ktoré slúžia na uspokojenie želaní. Spotrebiteľ sa preto snaží vybrať produkty tak, aby za ich cenu dosiahol čo najväčšie uspokojenie. „preto spotrebiteľ vníma produkty ako súhrn úžitkov a vyberá tie, pri ktorých svoje peniaze vymení za najlepší súbor. Na príklade sa to dá vysvetliť nasledovne. „Ak ide spotrebiteľovi o štandardný spôsob prepravy za nízku cenu, tak si zvolí auto Ford Festiva. Ale ak ide spotrebiteľovi o komfort, luxus a spoločenské postavenie vyberie si auto značky Mercedes.“²

Produkty

Všetky vyššie spomenuté kategórie (potreby, želania, dopyt) sú uspokojované za predpokladu, že na trhu existuje produkt alebo súbor produktov, ktoré sú schopné ich uspokojiť. Za produkt teda považujeme čokoľvek, čo má schopnosť naplniť potrebu alebo želania. U produktov sa dá hovoriť o takzvanej priamej úmere. Čím viac produkt uspokojuje potrebu zákazníka, tým viac je úspešnejší. Produkt nie je priamo vymedzený len na fyzické predmety, ale jedná sa o všetko čo uspokojuje potrebu človeka. Patria sem výrobky, služby, ale aj rôzne aktivity, miesta, myšlienky.

² Kotler, P., Armstrong, G. Marketing (preložené z anglického originálu Marketing: An Introduction). Účelová publikácia Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave v Slovenskom pedagogickom nakladateľstve., 1990. 3 s. ISBN 80-08-02042-3

Výmena

Výmenu je možné vykonať vtedy, keď na trhu pôsobia dvaja a viacej partnerov s tým, že každý ponúka niečo čo má hodnotu pre toho druhého. Inak povedané každý z partnerov pri výmene niečo získal. Výmena je kľúčový prvok, ktorý tvorí marketing. Či sa výmena však naozaj skutočne uskutoční závisí od samotných partnerov a ich dohody.

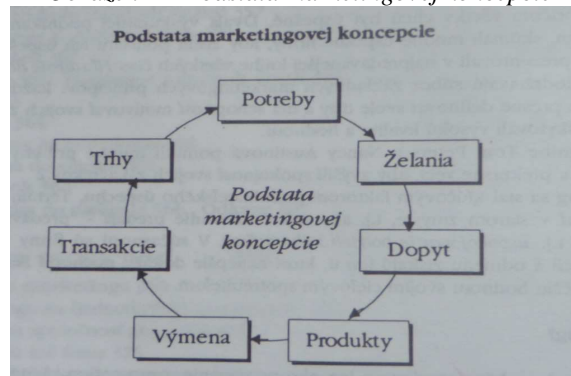
Transakcie

Transakcia je tvorená výmenou hodnôt medzi zmluvnými účastníkmi, kedy vieme presne zadefinovať čo jedna strana dáva strane druhej za určitú protihodnotu. Transakciu môžeme považovať za jednotku, ktorá hodnotí marketing. Transakcií máme niekoľko druhov, kedy najznámejšia transakcia je „klasická“ peňažná transakcia, pri ktorej na získanie určitého výrobku alebo služby vynaložíme určité množstvo peňazí.

Trhy

Obecne sa dá trh charakterizovať ako určité zoskupenie, kde sa stretávajú predávajúci a kupujúci. Je to oblasť kde dochádza k výmene výsledkov činnosti jednotlivých existujúcich a potenciálnych ekonomických subjektov. Dnes v mnohých vyspelých spoločnostiach už nemusia byť trhy fyzickým miestom, kde sa stretávajú kupujúci a predávajúci.

³Obrázek 1 1 Podstata marketingovej koncepcie



Zdroj: odborná literatúra

1.2 Marketingová koncepcia

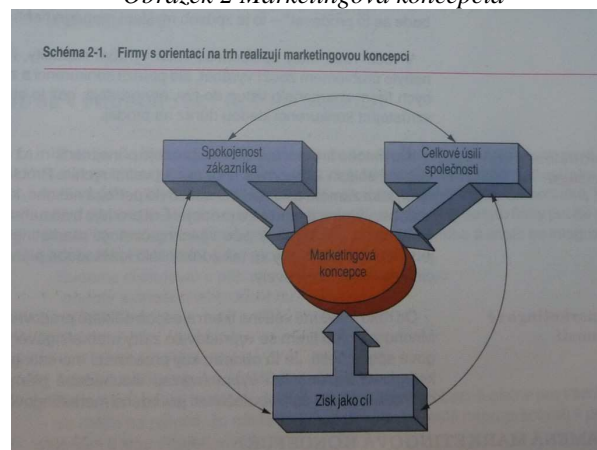
Marketingová koncepcia je postavená tak, aby organizácia neposkytovala len také produkty, ktoré sú pre ňu najmenej nákladné, ale aby vyrábala a ponúkala tie produkty, ktoré

³ Kotler, P., Armstrong, G., Marketing (preložené z anglického originálu Marketing: An Introduction). Účelová publikácia Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave v Slovenskom pedagogickom nakladateľstve., 1990. 3 s. ISBN 80-08-02042-3

konečnému zákazníkovi prinesú odpovedajúcu spokojnosť. Je veľa firiem a manažérov, ktorí venujú malú pozornosť potrebám zákazníka a snažia sa vyrábať produkty, ktorých výroba je ľahká a potom sa to snažia predat'. Ich filozofia je postavená tak, že zákazník existuje preto, aby kúpil to, čo firma vyrobí a nie, že firmy existujú preto aby slúžili zákazníkovi. Marketingová koncepcia je založená na tom, že orientácia na výrobu je nahradená orientáciou na zákazníka. Táto marketingová orientácia znamená usilovať o realizáciu marketingovej koncepcie a to tak, že namiesto toho aby firmy usilovali predat' zákazníkovi to čo vyrobili, sa snažia vyrobiť to, čo zákazníci potrebujú.

Môže sa zdať, že marketingová koncepcia je natoľko jasná, že možno ani nie je potrebné ju spomínať. Avšak v minulosti tomu tak nebolo. Pred pár rokmi bolo veľa firiem, kde manažéri mysleli predovšetkým len na to, ako vyrobiť tovar.

⁴Obrázek 2 Marketingová koncepcia



Zdroj: odborná literatúra

1.3 Typy Marketingu

Marketing môžeme rozdeliť na jednotlivé typy na základe toho, že marketing nachádza svoje opodstatnenie vo všetkých sférach spoločnosti. Môžeme ho rozdeliť z hľadiska predmetu záujmov, vstupov, sprostredkovateľov i spotrebiteľských skupín. Typy marketingu nám umožňujú bližšie špecifikovať a definovať vymedzenú oblasť.

Typy marketingu môžeme definovať podľa rôznych hľadísk. Napr.:

⁴ McCarthy, P.J., Perreault, W.D., Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. 46 s. ISBN 80-85605-29-5

- Kto je partnerom výmenných vzťahov:
 - koneční spotrebitelia
 - obchod
 - priemyselné podniky
- Čo je predmetom výmenných vzťahov:
 - tovar
 - služby
 - Know - how
- Kto vstupuje do realizácie výmenných vzťahov:
 - obchodné organizácie
 - štátna správa
 - maloobchod
- Ktoré informačné prvky majú rozhodujúcu úlohu:
 - Internet
 - Telefóny kontakt
 - Priamy kontakt

Napriek tomu, že marketing je len jeden, môžeme rešpektovať a charakterizovať jednotlivé typy marketingu. Kedy už každý jednotlivý typ marketingu má svoju vlastnú špecifikáciu, svoje vlastné prvky, podľa ktorých ho môžeme charakterizovať. Napríklad: značku

- *Marketing spotrebného tovaru* – jeho typickými znakmi sú zameranie na značku, využívanie cenovej politiky a relatívne krátka doba životnosti produktu
- *Marketing investičného tovaru* – orientovaný na vzťahy, kedy využíva väčšinou osobnú komunikáciu s čím súvisí aj menší počet zákazníkov
- *Marketing služieb* – zapojuje zákazníka do procesu realizácie, zaisťuje konštantnú kvalitu produktu
- *Marketing obchodu* – v poslednej dobe sa musí prispôsobovať najmä elektronickému obchodu
- *Marketing neziskových organizácií* – ohraničenosť relatívneho trhu a vymedzenie charakteristík produktu

1.4 Marketingový výskum

Marketingový výskum je neustále, systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií, ktoré nám pomáhajú pochopiť aktuálne požiadavky trhu. Spôsobom akým získavame informácie a v akom rozsahu je podriadené východiskovému marketingovému cieľu.

Marketingový výskum využíva dve roviny informácií z hľadiska podstaty ich zdroja:

➤ *Externé informácie o:*

- konečných spotrebiteľoch výrobkov a služieb
- konkurencií
- existujúcich odbytových cestách
- vývoji dopytu atd.

- získané informácie sa týkajú najmä ekonomiky ako celku, rôznych skúmaných odvetví a oborov, vývoj kurzu, vývoj cien apod.

Zdroje: štátne štatistiky, štatistiky rôznych komôr, podnikateľských zväzov, cenníky, katalógy, prospekty, bankové informácie a pod.

➤ *Interné informácie o:*

- odbyte
- platobných podmienkach
- podnikových štatistikách tržieb
- zmluvných vzťahoch

- informácie získavame priamo z dát, ktoré vznikajú alebo sú spracované priamo vo vlastnom podniku

Zdroje: vlastné analýzy a štatistiky, zápisy z porad, informácie získané obchodným cestujúcim

Podľa spôsobu zaistenia informácií pre marketingový výskum existujú dve metódy.

Metódy marketingového výskumu:

➤ *Primárny marketingový výskum:*

- používané techniky: anketa, dotazníkové šetrenia, riadené rozhovory, analýzy primárnych dát

- výhody: možnosť presného zacielenia na vybrané charakteristiky, aktuálnosť podkladov
- nevýhody: cena, doba trvania

➤ Sekundárny marketingový výskum:

- používané metódy: analýza štatistických údajov, analýza publikovaných charakteristík
- výhody: nízka cena, rýchla dostupnosť výsledkov výskumu
- nevýhody: malá aktuálnosť záverov, štruktúra podkladov nemusí zodpovedať potrebám

1.5 Stratégia

Strategy

„Although *strategy* first became a popular business buzzword during the 1960s, it continues to be the subject of widely differing definitions and interpretations. The following definition, however, captures the essence of the term:

A strategy is a fundamental pattern of present and planned objectives, resource deployments and interactions of an organization with markets, competitors, and other environmental factors.“⁵

Pojem stratégie úzko súvisí s pojmami strategické riadenie a ciele.

„Pod *strategickým riadením* si môžeme predstaviť súbor firemných aktivít zameraných na dodržovanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, dlhodobými cieľmi firmy a disponibilnými zdrojmi firmy. Taktiež sa dá strategické riadenie charakterizovať ako mix základných manažérskych činností (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola).“⁶

⁵ Boyd, H., Walker, O., Larréché JC., Marketing Management, A Strategic Approach with a Global Orientation, Second Edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data., 1995. 26 s. ISBN 0-256-12576-7

⁶ Vykypěl, O., Keřkovský, M., Strategické řízení. Brno: Vysoké učení technické v Brně., 1998. 6 s. ISBN 80-214-1111-2

Preklad: *Preklad: Aj keď stratégia sa v prvom rade stala najnovším obchodným pojmom v priebehu 60tych rokov minulého storočia, nasledoval rad rôznych výkladov a definícií. Nasledujúca definícia zachycuje podstatu pojmu: Stratégia je základným vzorom prezentovania a plánovania cieľov, alokácie zdrojov a interakcií organizácie s trhom, konkurenciou a s ostatnými faktormi okolitého prostredia*

Pod pojmom *cieľ* rozumieme budúci žiadaný stav, ktorý má firma dosiahnuť. Na to, aby bol cieľ ľahšie dosiahnuteľný musí spĺňať súhrn pravidiel, ktoré v skratke nazývame SMART.

S- specific (daný cieľ musí byť presne špecifikovaný, konkrétny)

M- measurable (merateľný)

A- aligned (akceptovateľný pre všetkých)

R- realistic (realistický)

T- timed (vymedzený v čase)

Stratégia predstavuje základné predstavy o tom, akou cestou budú firemné ciele dosiahnuté. Samotná stratégia nám predurčuje akým smerom sa budú vyvíjať budúce činnosti podniku, ktorých realizáciou podnik smeruje k naplneniu svojich cieľov.

„Stratégia môže byť charakterizovaná ako „plán naplnenia *misie* spoločnosti(firmy, podniku).“ Pojem *misia* rozumieme základné predstavy (vízie) vlastníkov firmy o tom, čo bude predmetom nášho podnikania, akí budú naši zákazníci, akými výrobkami a službami bude firma uspokojovať potreby zákazníkov.“⁷

Iné pojetie stratégie hovorí ako o „množine firemných cieľov a základných predstav o tom ako budú tieto ciele naplnené.“

V odborných kruhoch a v praxi v zásade existujú dva prístupy v pojatí stratégie:

- V tom prvom je stratégia viacej stotožňovaná s dlhodobým plánom a s plánovaním. Ide v podstate o „ top-down“ charakter, kedy sa najskôr zbierajú informácie, ktoré sa analyzujú, vyhodnocujú a na základe nich je sformulovaná stratégia , ktorá je potom ďalej predávaná k dopracovaniu a realizácií riadiacim a plánovacím útvarom.
- V druhom pojatí definujeme stratégiu formou niekoľkých scenárov budúceho vývoja a reakcií firmy na jednotlivé možné varianty vývoja. V tomto pojatí je nutné vytvárať stratégiu, prípadne modifikovať nepretržite, kontinuálne.

⁷ Vykypěl, O., Keřkovský, M., Strategické řízení. Brno: Vysoké učení technické v Brně., 1998. 10 s. ISBN 80-214-1111-2

1.6 Strategický marketing

Strategický marketing je jednou z vývojových fáz marketingu s radou vývojových stupňov marketingu. Je uvažovaná vo vzťahu k marketingovým činnostiam, funkciám i časovým horizontom. Strategický marketing môžeme charakterizovať ako proces, ktorý je spojený:

s vypracovaním analýz:

- faktorov vnútorných podmienok a stránok podniku
 - faktorov príležitostí a ohrozenia podniku
 - analýz faktorov konkurencie (okrem prognózovania budúcich trendov vo vývoji)
- s participáciou na vytvorení cieľov podniku a formulovaní podnikových stratégií pre ich dosiahnutie
 - so stanovením marketingových cieľov
 - s voľbou marketingových stratégií určených pre dosiahnutie vytýčených cieľov
 - s vypracovaním, realizáciou (implementáciou) a kontrolou marketingového plánu
 - s komplexným riadením marketingového procesu

Strategickým managementom rozumieme pojem, ktorý sa viaže s rozhodovacími procesmi, ktoré sa vykonávajú na úrovni vrcholového vedenia. Jeho podstatou je, že už dnes pri plánovaní budúcich činností sa sústreďuje na vymedzenie okruhu budúcich potenciálnych zákazníkov a uspokojeniu ich individuálnych potrieb. Kedy sa snaží projektovať podmienky, ktoré budú na budúcom trhu a usiluje o nájdenie najvhodnejšieho budúceho postavenia na trhu. Uvažuje o budúcich potrebách zákazníkov a snaží sa pripraviť managerov na budúce meniace sa prostredie a tým zvýrazniť nutnosť vykonávať „dnes“ rozhodnutia, ktoré so sebou prinášajú dlhodobé dôsledky. Jednotlivé rozhodnutia strategického marketingu prevádza do každodennej praxe operatívny marketing.

Strategický marketing sa plne sústreďuje na zákazníka a snaží sa o to, aby organizačné jednotky podniku porozumeli jeho potrebám a prianiam, a tomu ako zákazník zmýšľa.

Strategický marketing pomáha podniku hľadať konkurenčnú výhodu na trhu a tá do veľkej miery prispieva k formulovaní vhodných marketingových stratégií. Pomocou strategického marketingu zhromažďujeme a analyzujeme informácie, ktoré podnik využíva k zisťovaniu každodennej situácie na trhu a k identifikácií budúcich dlhodobých trendov v marketingovom prostredí a to, aký dopad budú mať trendy na podnikové činnosti.

2 Proces tvorby a zavedenie marketingovej strategie

Strategický marketingový proces sa skladá z troch základných etáp: *plánovanie, realizácia, kontrola*. Zameriava sa na všetky aktivity, ktoré sú uskutočňované s ohľadom na podmienky výrobkov a trhov. Je to snaha podniku alokovať jeho stávajúce disponibilné zdroje čo najúčinnším spôsobom. Je potrebné uvažovať o zákazníkoch ako o subjektoch, ktorých potreby a prania sa neustále rozvíjajú a môžu sa meniť.

2.1 Strategické plánovanie

Väčšina organizácií, či už ziskových alebo neziskových má nejaký účel alebo zámer svojej existencie. Vymedzenie poslania znamená zdôvodnenie existencie firmy. Už to, že firma je založená napríklad za účelom dosahovania zisku, je pre tú firmu dôvod a dáva jej zmysel k jej existencii a vykonávaniu potrebných aktivít. Na to, aby však firma mohla dosahovať svoj cieľ, musí reagovať na neustále zmeny v okolí. Napríklad na zmeny v technológiách, zmeny v politike štátu a pod. Preto je potrebné, aby manažéri firmy sledovali vonkajšie prostredie a porovnávali ho s vnútornými vlastnosťami firmy.

Strategické plánovanie je systematický proces riadenia akejkoľvek organizácie (napr. podniku, inštitúcie) prostredníctvom ktorého spoločnosť určuje, aby z dlhodobého hľadiska naplňovala svoj účel a zmysel. Teda to, kvôli čomu bola spoločnosť zriadená. Firma sa teda snaží čo najefektívnejšie využívať svoje vlastné zdroje. Inak povedané snaží sa dosiahnuť čo najvyššiu spokojnosť u svojej klientely.

V praxi sa využívajú 3 základné prístupy k strategickému plánovaniu

- Zhora – Dole: firemná stratégia je formulovaná v predstavenstve a potom následne predaná na nižšiu úroveň
- Zdola – Hore: firemná stratégia je *konsolidáciou*⁸ všetkých súčastí podniku
- Negociačný: počiatočná formulácia stratégie je navrhnutá top managementom alebo v autonómnych jednotkách a následne sa potom vyjednáva o konečnej podobe akú bude stratégia mať

⁸ Konsolidácia: upevnenie, ustálenie, úprava.

Pri strategickom plánovaní je dôležité, aby poslanie firmy a určenie firemných cieľov bolo výstižné, realistické a zrozumiteľné pre všetkých zamestnancov firmy. Čo prispieva k tomu, že zamestnanci budú pracovať v záujme firmy.

2.2 Marketingové plánovanie

Je potrebné si uvedomiť, že marketingové plánovanie je neustále sa meniaci proces, pri ktorom musíme neustále vykonávať analýzu trhu. To preto aby sme boli schopní hľadať a reagovať na meniace sa podmienky na trhu a taktiež boli schopní hľadať inovatívne riešenie v prípade ak je potrebné riešiť nejaký problém. Marketingové plánovanie je taktiež úzko spojené s celým podnikovým plánovaním. Strategické marketingové plánovanie nie je proces, ktorý je založený len na určitých predpokladoch, ale práve naopak. Vyžaduje spoľahlivé informácie, ktoré vypovedajú nielen o súčasnom vývoji a súčasnom stave, ale určujú i odhad budúcich možných príležitostí.

Pod pojmom marketingový plán si môžeme predstaviť písomný dokument, ktorého hlavnou úlohou je zosúladiť všetky podnikové procesy pri budúcich podnikateľských činnostiach podniku. Marketingový plán zostavuje nielen hlavný marketingový cieľ, ale aj ostatné operatívne a taktické marketingové ciele, ktoré prispievajú k dosiahnutiu hlavného marketingového cieľa. Taktiež skúma všetky aspekty podnikania, ktoré neboli tak úspešné, ako boli naplánované, hľadá nové príležitosti, nové spôsoby, cesty, ktoré podniku prinesú väčší úspech a kvalitnejšiu spätnú väzbu než tomu bolo doposiaľ. “Marketingové predstavy firmy sa nemôžu rozvíjať samostatne, bez ohľadu na iné podnikové činnosti. Ak chceme rozvíjať naše marketingové predstavy podľa vízie podniku, musíme tomu prispôbiť aj ostatné činnosti podniku, s ktorými je marketing úzko spojený t.j. (výskum a vývoj, technológie, investície, personálny rozvoj, výroba, nákup a ďalšie). Preto je úlohou managementu firmy zaoberať sa vzájomnou koordináciou plánovania vo všetkých týchto oblastiach.”⁹

„Každý podnik by mal mať jasne vymedzenú svoju koncepciu záujmov, cieľových trhov, cenovej politiky a pod. Úlohou marketingového plánovania je systematicky viesť podnik k jej naplňovaniu.

Z toho hľadiska marketingový plán obsahuje:

⁹ Tomek, G., Vávrová, V. Marketing od myšlenky k realizácii (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. 131 s. ISBN 978-80-86946-80-1

- zhodnotenie súčasných a budúcich možností kombinácií výrobok -trh
 - voľbu a bližší popis *cieľových trhov*
 - návrh *základnej stratégie chovania* voči tržným partnerom a konkurencií
 - *operatívne opatrenia*
- očakávané výsledky*¹⁰

2.3 Špecifiká trhu

Na trh môžeme pozerat' z rôznych uhlov pohľadu a podľa toho ho aj charakterizovat'. Napríklad môžeme trh charakterizovat' podľa faktorov, ktoré v ňom hrajú rozhodujúcu úlohu a to, s ktorými sa tam obchoduje ako napríklad trh práce, trh tovaru, trh služieb, trh kapitálu. Z marketingového hľadiska je najdôležitejšie vymedzenie trhu podľa subjektov, medzi ktorými dochádza k tržným transakciám (trh surovín, priemyselné trhy, trhy spotrebiteľov atd.)

2.4 Segmentácia trhu

V dnešnej dobe je pre firmy, ktoré pôsobia či už na spotrebiteľských trhoch alebo na trhoch výrobnjej sféry veľmi problematické kvalitne uspokojiť všetkých zákazníkov. Alebo dosiahnuť rovnakú úroveň spokojnosti u všetkých zákazníkov. Daný problém vychádza z toho, že je veľké množstvo zákazníkov a ich potreby sú značne rozptýlené. To do akej miery je podnik schopný uspokojiť potreby kupujúcich má za následok formovanie konkurenčných vzťahov.

Segmentácia trhu je technika, ktorá umožňuje firme rozdeliť veľký trh na menšie časti. Inak povedané, rozdeliť heterogénny¹¹ trh na trhy menšie a pokiaľ možno čo najviac homogénne.¹² Ide vlastne o rozčlenenie na rôzne skupiny kupujúcich, kedy každá skupina požaduje rozdielne produkty s odlišnou kvalitou. Na základe segmentácie trhu si potom firma môže vybrať ten segment, ktorý najviac vyhovuje jej poslaniu a vytýčeným cieľom.

¹⁰ Tomek,G., Vávrová,V. Marketing od myšlenky k realizci (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. 130 s. ISBN 978-80-86946-80-1

¹¹ Heterogenita: rôznorodosť

¹² Homogenita: stejnorodosť

Trhy môžeme rozdeliť napríklad podľa typu produktu, s ktorým sa na ňom obchoduje alebo podľa užívateľov vyskytujúcich sa na trhu. “Správne definovanie trhu umožňuje firme lepšie identifikovať zmeny na trhu a v primárnej miere včas na zmeny reagovať. Rovnako dôležité je pre firmu aj zadefinovanie veľkosti a atraktivity trhu pre konečného spotrebiteľa.”¹³

Segmentáciu trhu nevykonávame len na začiatku kedy sa rozhodujeme, ktorý trh je pre nás najlepší, ale vykonáva sa takmer neustále. A to z toho dôvodu, že trhy sú neustále vystavované rôznym faktorom ako napríklad zmeny spoločenských požiadaviek, zmeny v dopyte spotrebiteľov a pod.

Prehľad kritérií segmentácie pre priemyselné a spotrebné trhy sú uvedené nižšie v Tab.1. a Tab.2.

¹⁴Obrázek 3 Prehľad kritérií segmentácie spotrebných trhov

Skupina kritérií	Kritéria	Příklady
Geografická	<ul style="list-style-type: none"> ▪ země ▪ region ▪ klimatická oblast ▪ oblast 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Slovensko, USA ▪ Severní Čechy ▪ tropy ▪ Střední Východ, EU
Demografická	<ul style="list-style-type: none"> ▪ věk ▪ pohlaví ▪ velikost rodiny ▪ životní cyklus ▪ počet dětí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kojeneček, batole ... nad 60 ▪ muž, žena ▪ 1-2, 3-4, 5 a více ▪ mladí-svobodní ... manželé ... ▪ 1, 2, 3, 4 a více
Sociálně ekonomická	<ul style="list-style-type: none"> ▪ příjem ▪ zaměstnání ▪ vzdělání ▪ společenská skupina ▪ náboženství ▪ národnost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pod 8 tis. Kč, 8-12 tis. Kč ... ▪ dělník, úředník, ... ▪ vyučen, SŠ, VŠ ▪ nižší, střední, vyšší ▪ křesťanské, islámské ▪ slovenská, německá
Psychologická	<ul style="list-style-type: none"> ▪ osobnost ▪ životní styl 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dominantní, autoritativní ▪ bohémský, mladistvý
Motivy koupě	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hledaný prospěch ▪ požadovaný užitek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ potřeba bydlet, oblékat se ▪ kvalita, servis, hospodárnost
Kupní chování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stupeň užití ▪ věrnost značce ▪ fáze kupního procesu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lehký, střední, silný uživatel ▪ žádná, silná, absolutní ▪ inovátoři, rychle adoptující
Citlivost na marketingové nástroje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ produkt, služba, ... ▪ cena, slevy, ... ▪ komunikace ▪ distribuce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ požadavky na služby, kvalitu ▪ citlivý, necitlivý na změny ▪ komunikační kanály, média ▪ exkluzivita, plošnost

Zdroj: odborná literatúra

¹³ Cooper,J., Lane,P. Marketingové plánování – praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 36 s. ISBN 80-7169-641-2

¹⁴ Tomek,G., Vávrová,V. Marketing od myšlenky k realizaci (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. 122 s. ISBN 978-80-86946-80-1

¹⁵Obrázek 4 Prehľad kritérií segmentácie priemyselných trhov

Skupina kritérií	Kritéria	Příklady
Demografická	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odvětví ▪ velikost firmy ▪ rozmístění 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zemědělství, těžba uhlí ▪ zaměstnanci, obrat ▪ oblasti
Provozní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ technologie ▪ uživatelský status ▪ schopnosti zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tváření, obrábění ▪ lehký, střední, silný uživatel ▪ kooperace služby
Nákupní přístupy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizace nákupu ▪ existující vztahy ▪ nákupní politika ▪ nákupní kritéria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centralizace, decentralizace ▪ jsou vytvořeny nákupní vztahy ▪ leasing, konkurs (tendr) ▪ cena, kvalita, servis
Situace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ naléhavost ▪ specifická ▪ velikost objednávky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rychlé a náhlé dodávky ▪ pouze určité aplikace ▪ velcí malí zákazníci
Osobní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vzájemná podobnost ▪ postoj k riziku ▪ věrnost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ postoje jsou podobné našim ▪ vylučují riziko, rádi riskují ▪ loajalita

Zdroj: odborná literatura

2.5 Strategická analýza

Strategická analýza má za úlohu zistiť skutočný stav strategického riadenia danej spoločnosti. Využíva analýzu jak vonkajšieho, tak i vnútorného prostredia. Zahrňuje rôzne analytické metódy využívané na identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku, odvetvím, ale aj na zistenie potenciálu podniku.

Cieľom strategickej analýzy je analyzovať a ohodnotiť všetky faktory, o ktorých možno predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie podniku. Na základe strategickej analýzy vieme určiť vhodnosť súčasnej stratégie a na základe toho určiť nutnosť stratégie novej. Okrem toho vieme určiť aj kritické faktory úspechu, resp. kritické ukazovatele výkonnosti

2.6 Marketingová situačná analýza

Situačná analýza predstavuje východisko marketingového plánovania. Zahrňuje skúmanie podniku, mikroprostredia a makroprostredia. Jedná sa o analýzu východiskového

¹⁵ Tomek, G., Vávrová, V. Marketing od myšlenky k realizaci (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. 123 s. ISBN 978-80-86946-80-1

postavenia alebo inak povedané súčasnej situácie podniku v danom marketingovom prostredí a zároveň analýzu príležitostí a predpokladov podnikania. Podklady pre situačnú analýzu poskytuje trvale aktualizovaný marketingový výskum.

Stávajúca, súčasná situácia je východiskom pre formuláciu postavenia firmy na trhoch vo vzťahu k ostatným tržným subjektom, pre určenie dlhodobých koncepcií, ale aj pre krátkodobejšie rozhodovanie. Identifikuje základné údaje o podniku, jeho organizačnej štruktúre, obchodnej a finančnej štruktúre a zároveň umožňuje predikovať úvahy o tom, aké možné zmeny sa dajú očakávať.

Marketingová situačná analýza skúma vnútornú situáciu podniku, kedy kladie dôraz na marketingové činnosti a zisťuje postavenie podniku v danom prostredí kde kladie dôraz na analýzu trhu.

Situačná analýza skúma tri základné fázy podniku:

- doterajší vývoj (to kde sa podnik doteraz nachádzal)
- súčasný stav (to kde sa podnik nachádza dnes)
- snaha o odhad budúceho vývoja

Situačná analýza je proces, ktorý analytickým zhodnotením minulého vývoja a súčasného stavu a pomocou kvalifikovaného odhadu pravdepodobného budúceho vývoja môže pomôcť pri formulovaní budúcej tržnej pozície na trhu.

Ak má situačná analýza odhaliť príčiny budúcich marketingových problémov a byť účinná, musí pokrývať všetky základné marketingové aktivity podniku.

Výsledky vyplývajúce z vykonania situačnej analýzy sú podkladom pre stanovenie marketingových cieľov, formulácií marketingových stratégií a zostavovaniu marketingového plánu.

2.7 Analýza marketingového prostredia

Podnik sa vždy nachádza v určitom prostredí, v ktorom sa snaží fungovať. Súčasné prostredie v ktorom sa podnik nachádza sa neustále mení a preto je potrebné reagovať na jeho zmeny. Prostredie podniku má výrazný vplyv na výber marketingových cieľov a voľbu stratégie. Úspešnosť firmy ovplyvňuje veľké množstvo faktorov. Tieto faktory môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín. Tie faktory, ktoré vieme bezprostredne ovplyvniť a

usmerniť svojou stratégiou a tie faktory, ktoré do istej miery ovplyvňujú to aká je naša stratégia, ale nie je v našich silách ju spätne ovplyvniť. Z tohto pohľadu rozlišujeme :

- analýzu makroprostredia
- analýzu mikroprostredia

2.7.1 Analýza Makroprostredia

Z pohľadu firmy je dôležité spomenúť, že makroprostredie je tvorené významnými faktormi, ktorých možnosť ovplyvnenia zo strany firmy je nulová. Jedná sa o spoločensko-politicko-ekonomické vzťahy. Makroprostredie vytvára spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na mikroprostredie. Z pohľadu firmy sú externé podmienky neovplyvniteľné a nekontrolovateľné a súčasne silno ovplyvňujú podnikovú situáciu.

V teórii i v praxi sa najčastejšie pre oblasť analýzy makroprostredia uplatňuje termín PEST, ktorý nám hovorí a hlavných oblastiach tejto analýzy:

Politicko-právne aspekty: daňová politika, zahraničná politika, stabilita politických pomerov

Ekonomické aspekty: vývoj hospodárskych ukazovateľov, zmena úrokovej miery, nezamestnanosť, miera inflácie, príjmy, ceny energií

Sociálno demografické a kultúrne aspekty: demografický profil, štruktúra príjmov, vzdelanosť, kultúra, náboženstvo

Technologické a ekologické aspekty: podpora výskumu, transfer technológií, právna úprava životného prostredia

2.7.2 Analýza Mikroprostredia

Interné podmienky sú do istej miery podnikom ovplyvniteľné a kontrolované. Analýza mikroprostredia nám slúži na zhodnotenie stavu vlastnej firmy. Hlavnou úlohou analýzy mikroprostredia je zhodnotenie hlavných, ale aj podporných činností vzhľadom ku konkurenciám. Daná analýza nám pomôže poodhaliť a nájsť jak prednosti firmy, tak aj jej nedostatky v jednotlivých oblastiach, ktoré sú jej predmetom. Analyzuje interné podmienky firmy vo všetkých činnostiach, ktoré tvoria hodnototvorný reťazec.

Oblasti skúmania: *top-management firmy, vývoj a výskum, výroba, odbyt, nákup, financovanie, personalistika, marketing*

¹⁶Obrázek 5 Příklad hodnocení v rámci mikroprostředí

Kritéria	Posouzení stavu - výkonnost			Stanovení váhy - závažnost		
	<i>dobrá</i>	<i>průměrná</i>	<i>špatná</i>	<i>vysoká</i>	<i>průměrná</i>	<i>nízká</i>
Výrobní program	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výrobní kapacita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výzkum a vývoj	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanční potenciál	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organizační systém	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: odborná literatura

2.7.3 Analýza tržného a konkurenčního prostředí

Analýza tržného a konkurenčního prostředí nám poskytuje základný prehľad o priestore, v ktorom sa podnik pohybuje. Prináša nám informácie ako napríklad o raste trhu, o rozdelení jednotlivých segmentov, o konkurencií a substitučných produktoch. Analýza konkurenčného prostredia zohľadňuje hrozbu potenciálnych konkurentov, silu dodávateľov a zákazníkov, hrozbu substitútov, ale aj úroveň konkurenčnej rivality.

V dnešnej dobe, najviac používaným informačným zdrojom, ktorý nám slúži k získaniu informácií, ktoré sú potrebné k analýze tržného a konkurenčného prostredia sú internetové stránky, analýzy špecializovaných spoločností a rôzne publikácie inštitúcií verejného sektoru, ako napríklad Štatistický úrad alebo centrálna banka.

2.7.4 SWOT analýza

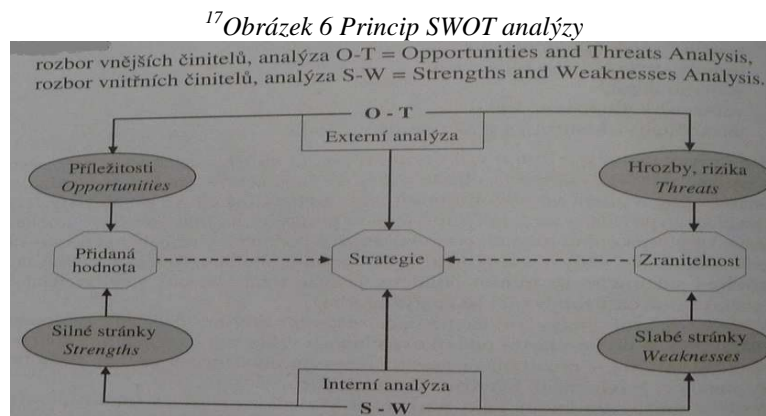
Nestačí však len potrebné informácie zhromažďovať, ale je potrebné zistené informácie aj vyhodnocovať.

SWOT analýza nám umožňuje zo zistených informácií získať komplexný výsledok. Pomáha k identifikácii silných a slabých stránok podniku. Hovorí nám o súčasnom postavení podniku, o potenciálnych príležitostiach a hrozbách. Analýza obsahuje poznatky jak externej (analýza trhu, analýza zákazníka, analýza konkurencie, analýza distribučných ciest, analýza makroprostredia.), tak aj internej analýzy (analýza mikroprostredia). Externá analýza nám

¹⁶ Tomek, G., Vávrová, V. Marketing od myšlenky k realizaci (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. 80 s. 978-80-86946-80-1

prináša informácie z hľadiska možností, ktoré má firma vzhľadom k ostatným tržným subjektom na základe parametrov, ktoré nám prináša vonkajšie okolie (príležitosti, hrozby). Zatiaľ čo cieľom internej analýzy je zhodnotenie silných a slabých stránok. Swot analýza nám pomáha utriediť poznatky získané situačnou analýzou, pre lepšie využitie silných stránok podniku, ale taktiež k eliminácii slabých stránok podniku.

S – Strengths (silné stránky) W – Weaknesses (slabé stránky)
O - Opportunities (možnosti) T – Threats (hrozby)



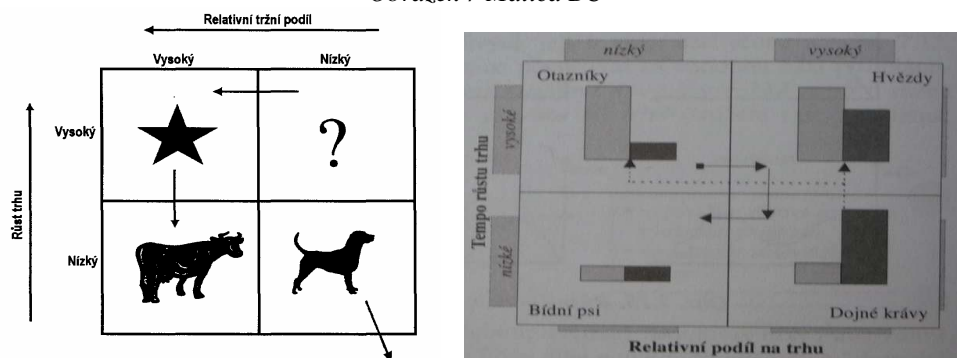
Zdroj: odborná literatúra

2.7.5 Analýza portfólia

Autorom analýzy portfólia je bostonská poradenská skupina (The Boston Consulting group). Najznámejšia zo všetkých analýz portfólia je matica BCG. BCG matica zachycuje spojitosť medzi tempom rastu obchodu a konkurenčnou pozíciou spoločnosti. Matica ďalej znázorňuje u jednotlivých skupín výrobkov rozdiel medzi vynaloženými a získanými prostriedkami. Graf je vymedzený dvomi osami, z ktorých jedna vyjadruje tržný podiel a druhá tempo rastu trhu.

¹⁷ Tomek, G., Vávrová, V. Marketing od myšlenky k realizaci (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. 80 s. 978-80-86946-80-1

¹⁸Obrázek 7 Matica BC



Investície Príspevok na úhradu

Zdroj: odborná literatúra

Otázníky (ang. Questions marks)

Sú to výrobky, ktoré sú v štádiu zavádzania na trhu alebo výrobky, ktoré boli novo uvedené na trh. Tieto výrobky vyžadujú značné finančné vstupy, ale prinášajú podniku šancu do budúcnosti.

Hviezdy (ang. Stars)

Výrobky, ktoré majú vysoké náklady vynaložené na marketing, výskum a vývoj, ale zároveň dosahujú najlepšie obchodné výsledky. Udržanie tohto výsledku je finančne náročné.

Dojné kravy (ang. Cash cows)

Jedná sa o výrobky, ktoré sú zrelé s vysokým podielom na trhu. Tieto výrobky vytvárajú vysoké zisky a vyžadujú len malý objem marketingových investícií. Svojimi ziskami podporujú rozvoj nových aktivít podniku.

Psy/ biedny psy (ang. Dogs)

Výrobky, ktoré neprinášajú podniku patričný zisk. Podnik by mal uvažovať nad stiahnutím týchto výrobkov z výrobného portfólia, ale je len na nich, ako dlho sa vyplatí dané výrobky podporovať v ich predaji.

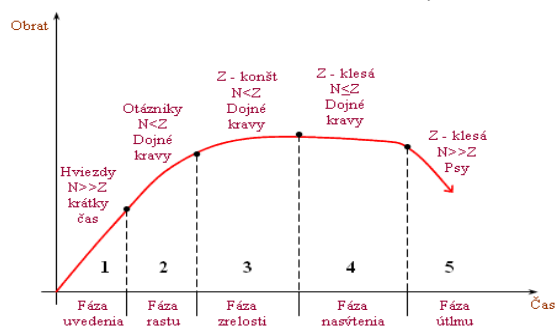
¹⁸ Tomek, G., Vávrová, V. Marketing od myšlenky k realizácii (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. 146 s. 978-80-86946-80-1

2.7.6 Analýza cyklu životnosti

Každý výrobok má svoj životný cyklus, ktorý nám graficky znázorňuje *krivka cyklu životnosti produktu* (cyklus životnosti výrobku). Po zavedení výrobku na trh je cyklus životnosti výrobku charakterizovaný 4-6 odlišnými etapami: zavedenie, počiatkový rast, rýchly rast, dospelosť, nasýtenie, úpadok (literatúra v tomto prípade nie je jednotná). Dĺžka tohto životného cyklu je veľmi rôznorodá a závisí na druhu výrobku. U niektorých výrobkov sú to týždne a u iných zasa mesiace alebo až roky. Informácie, ktoré firma získava skúmaním cyklu životnosti prispievajú k formulovaniu marketingovej stratégie podniku, ako napríklad včasného zavedenia výrobku na trh alebo ako zaistiť predĺženie súčasného výrobku na trhu.

“V ideálnom prípade by malo byť také výrobné portfólio, že jednotlivé výrobky sa nachádzajú postupne vo všetkých rôznych štádiách životného cyklu. Je tým možné dosiahnuť vyrovnaný rast a minimalizáciu rizík. Pri analýze cyklu životnosti je dôležité spomenúť, že cyklus životnosti výrobku nezačína zavedením výrobku na trh, ale už oveľa skôr. Túto fázu nazývame *predvýrobný cyklus* produktu a obsahuje fázy: hľadanie alternatívneho riešenia, hodnotenie a výber, vývoj produktu, príprava výroby.“¹⁹

²⁰Obrázek 8 Krivka životného cyklu



Zdroj: internet

Jedným zo spôsobov ako predĺžiť životný cyklus výrobku je, že daný produkt začneme expandovať na medzinárodné trhy. Pretože, ten istý výrobok môže byť na zahraničných trhoch v inej fáze životného cyklu.

¹⁹ Westwood, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 40 s. ISBN 80-7169-542-4

²⁰ ²⁰ http://www.spsest.sk/soc/2004_sk/ekoweb/2rocnik/images/zivotny_cyklus.gif

2.8 Stanovenie Marketingových cieľov

Stanovenie marketingových cieľov úzko súvisí so základnými cieľmi podniku. Sú určované na úrovni vrcholového vedenia podniku a obvykle sú vyjadrené v peňažných jednotkách. Podnikové ciele sú primárne a sú východiskom pre určenie cieľov marketingových. Formulácia jasných a dlhodobozameraných cieľov je podstatou marketingového strategického plánovania. Stanovenie podnikových a strategických cieľov úzko súvisí so stratégiou podniku, kedy práve daná stratégia slúži k dosiahnutiu daných cieľov. Východiskom pre ich formuláciu je podniková filozofia. Dobré a správne stanovené marketingové ciele prispievajú k zdravému rastu a prosperite firmy. Marketingové ciele musia vychádzať z podnikových cieľov firmy. Na to aby sme sa vyhli situácii, že daný marketingový cieľ nebude splniteľný, tak marketingový cieľ musí byť merateľný a vyhodnotiteľný.

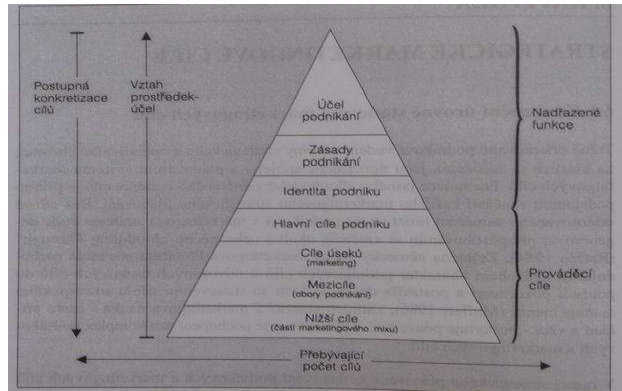
Marketingové ciele predstavujú konkrétne úlohy, u ktorých podnik predpokladá, že budú dosiahnuté v určitom časovom období. Samotné stanovenie cieľov neobsahuje žiadny návod ani inštrukcie ako by mali byť ciele dosiahnuté. Ciele sa týkajú výberu výrobkov a ich kombinácií pre príslušné trhy a tržné segmenty. 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

Pri stanovení strategických marketingových cieľov podnik vychádza zo situačnej analýzy (štúdie informácií o silných/slabých stránkach podniku, ale aj z možných príležitostí a potenciálnych hrozieb). Pri plánovaní marketingových cieľov je vhodné dané ciele rozdeliť do takzvaného systému cieľov.

Systém cieľov môžeme charakterizovať pomocou hierarchie rozdielnych stupňov. Kedy daný stupeň v procese plánovania predstavuje určitý stupeň konkretizácie. Inak môžeme povedať, že určité ciele sú nadradené nad ostatnými a predstavujú určité východisko pre formuláciu cieľa na ďalšej úrovni.

²¹Obrázek 9 Hierarchické úrovně cílov



Zdroj: odborná literatúra

Proces plánovania strategických podnikových a marketingových cieľov je proces, ktorý sa neustále mení a vyvíja. Zo začiatku si podnik stanoví určité globálne strategické ciele podľa informácií a analýz, ktoré má v danej dobe k dispozícii. Avšak postupom času musí podnik v návaznosti na stanovené globálne ciele získavať nové informácie, ktoré berú do úvahy meniace sa podmienky okolia, kedy sa napríklad musí podnik prispôbovať novým trendom.

„Rozsah možných podnikových cieľov môžeme opísať podľa nasledujúcich podnikových kategórií:

- *ciele tržného postavenia*: tržný podiel, obrat, nové trhy;
- *ciele rentability*: zisk, rentabilita vlastného kapitálu, rentabilita celkového kapitálu;
- *finančné ciele*: likvidita, kapitálová štruktúra;
- *sociálne ciele*: osobný rozvoj, príjmy a sociálna istota,
- *tržné a prestížne ciele*: image a prestíž, politický vplyv,
- *ciele k ochrane životného prostredia*: obmedzenie spotreby zdrojov, zmiernenie zaťažovania životného prostredia;²²

Všetky podnikové ciele môžu byť realizované len vtedy ak sú v jednotlivých funkčných podnikových oblastiach prijaté podrobné dielenské ciele. Preto je nutný predpoklad k tomu, aby podnikové a marketingové aktivity vychádzali z jednej marketingovej koncepcie.

²¹ Meffert, H. Marketing – Management. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 92 s. ISBN 80-7169-329-4

²² Meffert, H. Marketing – Management. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 102 s. ISBN 80-7169-329-4

2.9 Marketingová stratégia

„As discussed earlier, the primary focus of marketing strategy is to effectively allocate and coordinate marketing resources and activities to accomplish the firm`s objectives within a specific product-market. Therefore, the critical issue of the scope of a marketing strategy involves specifying the target market(s) for a particular product or product line. Next, firms seek competitive advantage and synergy through a well-integrated program of marketing mix elements (primarily the 4 Ps of product, price, place, promotion) tailored to the needs and wants of potential costumers in that target market.“²³

„V obecnom slova zmysle pod pojmom stratégia rozumieme určitú schému, ktorá nám naznačuje postup akým možno za daných podmienok dosiahnuť vytýčených cieľov. Je to prehľad možných krokov a činností, ktoré sú prijímané s vedomím čiastočnej neznalosti všetkých budúcich podmienok, okolností a súvislostí, kedy nie sú poznané všetky prístupné alternatívy a nedajú sa presne označiť jednotlivé výhody a nevýhody pre potreby budúceho rozhodovania.“²⁴

Je to súbor prostriedkov a postupov pomocou ktorých budú vytýčené ciele dosiahnuté. Kedy dané stratégie predstavujú základný rámec, v rámci ktorého sa uskutočňuje najlepšia voľba pre dosiahnutie cieľových trhov a uspokojenie jeho potrieb podnikovými výrobkami alebo ponúkanými službami.

Marketingová stratégia sa zameriava na dosiahnutie marketingových cieľov stanovených organizačnou jednotkou v rámci konkrétneho marketingového prostredia. Popisuje postup a smer, ktorý bude organizačná jednotka sledovať v určitom časovom období, a ktorý jej umožní najoptimálnejšie rozdelenie stávajúcich zdrojov. Marketingová stratégia rešpektuje a vychádza zo základných zásad marketingu. To znamená, že sa orientuje

²³ Boyd, H., Walker, O., Larréché JC., Marketing Management, A Strategic Approach with a Global Orientation, Second Edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data., 1995. 29 s. ISBN 0-256-12576-7
Preklad: *Základným cieľom/ podstatou marketingovej stratégie je efektívne alokovať a koordinovať marketingové zdroje a aktivity za účelom naplnenia cieľov firmy v rámci špecifik produktového trhu. Preto je ťažké stanoviť rozsah stratégie tak, aby zahrňovala špecifický trh určitú produktovú líniu. Ďalším krokom je to, že firmy hľadajú konkurenčnú výhodu a synergiu prostredníctvom dobre integrovaného programu prvkov marketingového mixu (produkt cena, miesto, reklama), ktorý je šitý na mieru potrebám potenciálnym zákazníkom na konkrétnom trhu*

²⁴ Horáková, H. Strategický marketing. 2 přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 11 s. ISBN 80-247-0447-1

na poznávanie trhu, na zákazníka a plné uspokojenie jeho potrieb a súčasne posudzuje možnosti a schopnosti podniku ohľadom na jeho ciele.

„Marketingová stratégia znamená určenie cieľov marketingovej politiky na dlhšie obdobie, určenie jednotlivých záujmových tržných segmentov a cieľových skupín, výber opatrení k realizácii marketingovej stratégie. Nadväzuje na základnú politiku a ciele podniku, ktoré súčasne sama pomáha vytvárať a určovať, a je výsledkom komplexnej analýzy konkurencie, analýzy okolia, dopytu, ale aj analýzy vlastných slabých a silných stránok.²⁵

Marketingové stratégie sú jedným z faktorov, ktorými sú odvodzované výkonnostné marketingové i podnikové ciele. Pomocou marketingových stratégií sa podnik navrhnutím množstva krokov a opatrení snaží vopred ovplyvniť podnikové činnosti a jeho výkonnosť. Súčasne nás informujú o tom ako vlastnými výrobkami a službami konkurovať na cieľových trhoch alebo tržných segmentoch a ako dosiahnuť stanovených cieľov. Kde cieľ je určitým koncovým bodom marketingového snaženia a stratégia prostriedkom k jeho dosiahnutiu.

2.10 Formulovanie Marketingovej stratégie

Pomocou marketingových stratégií sa snažíme vopred ovplyvniť podnikové činnosti a ich výkonnosť. Management podniku navrhuje jednotlivé kroky marketingovej stratégie tak, aby organizácia podávala dobrý výkon a aby organizácia bola konkurencieschopná so svojimi výrobkami a ponúkanými službami na cieľových trhoch alebo tržných segmentoch. Hovorí nám, do ktorých výrobkov alebo poskytovaných služieb sa oplatí vložiť podnikové zdroje a naopak, do ktorých nie. Na úspech podniku má výrazný vplyv nielen správna formulácia marketingovej stratégie ale vhodné načasovanie formulácie a realizácia stratégie. Pri plánovacom procese, musí mať management podniku neustále na pamäti následnosť a súvislosť medzi cieľmi a stratégiami, kedy ciele sú koncovými bodmi stratégií (určité ciele súvisia s určitými stratégiami).

Marketingová stratégia je zložená z veľkého počtu prvkov. Každý podnik je rozdielny, s inými rozdielnymi prednosťami, inými príležitosťami a čelí iným ohrozeniam. To všetko vedie k tomu, že každá marketingová stratégia je unikátna.

Dôležitou súčasťou pri formulovaní marketingovej stratégie sú marketingové taktiky a marketingové taktické rozhodovania. Marketingová stratégia, ktorá je zostavená na dlhšie

²⁵ Tomek,G.; Vávrová, V. Malý výkladový slovník marketingu. Praha: A plus, 1999. 68 s. ISBN 80-902514-1-2

časové obdobie vyžaduje detailnejší prístup pre kratšie časové obdobie (rok a menej). Je potrebné vybrať taký marketingový mix, ktorý bude rešpektovať postavenie výrobku na trhu v tomto období a zostaviť rozpočet, ktorý bude špecifikovať taktické detaily. V tomto prípade môžeme pod pojmom taktika rozumieť, že je to „krátkodobá marketingová stratégia“ ktorá rešpektuje meniace sa podmienky na trhu v časovom horizonte kratšom ako jeden rok.

„Marketingové taktiky slúžia k podpore a dosiahnutiu marketingových strategických zámerov, teda k dosiahnutiu nielen krátkodobých marketingových úloh, ale i k dosiahnutiu cieľov strategických. Dobrá stratégia bez správneho taktického zázemia nepovedie k požadovanej marketingovej výkonnosti. Dobre formulovaná stratégia a jej bezchybná realizácia je spoľahlivým dôkazom existencie schopného managementu.“²⁶

2.10.1 Formulovanie stratégie pre výrobnú oblasť

Musíme mať na pamäti, že vo výrobkovej oblasti musíme formulovať stratégiu pre každý klasifikovaný typ výrobku.

- *Individuálny výrobok*
- *Výrobná rada*
- *Výrobný mix*

Individuálny výrobok - výrobok, ktorý pomáha zákazníkovi riešiť jeho problém

Výrobná rada – skupina jednotlivých výrobkov, ktoré sú navzájom vo vzájomných vzťahoch a plnia podobné funkcie

Výrobný mix – skupina výrobkov, ktorá je tvorená výrobnými radami a individuálnymi výrobkami, ktoré podnik ponúka svojim koncovým zákazníkom; predstavuje celkový sortiment určený pre uspokojenie trhu

Stratégia pre individuálne výrobky

Pri zostavovaní marketingovej stratégie pre individuálne výrobky musíme vychádzať zo životného cyklu výrobku, ktorý nám znázorňuje jednotlivé fázy existencie výrobku. Pre každú fázu životného cyklu musí byť navrhnutá vlastná stratégia

²⁶ Horáková, H. Strategický marketing. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 65 s. ISBN 80-247-0447-1

Stratégia v etape zavádzania výrobku

Vo *výrobkovej oblasti* je dôležité, aby výrobok mal dobrý vstup na trh a dobre sa na ňom uviedol. Rovnako dôležité je spoľahlivé zoznámenie trhu s výrobkom, uvedomenie si výrobku v tržnom priestore, stimulácia predaja a vytvorenie primárneho dopytu po výrobku.

V *cenovej oblasti* má podnik dve možnosti ako môže svoj výrobok uviesť na cieľový trh. Prvou možnosťou je, že podnik vstúpi na trh s vysokou cenou. Táto forma vstupu alebo stratégie je typická pre výrobky, ktoré majú vysokú technickú úroveň a umožňuje podniku rýchlo získať späť finančné prostriedky, ktoré sú spojené s výskumom, vývojom a zavedením daného výrobku. Druhou možnosťou je že podnik stanoví pre výrobok nízku cenu. Pri tejto forme vstupu na trh podniku väčšinou trvá dlhšie než sa mu vrátia náklady na výskum, vývoj a zavedenie výrobku. Avšak táto stratégia umožňuje rýchlejšie presadenie výrobku na danom trhu a tým získanie vyššieho tržného podielu.

V *oblasti distribúcie* sa v etape zavádzania výrobku na trh počíta s určitými obmedzeniami, kedy daný výrobok je fyzicky prítomný len na niektorých trhoch a podľa toho sa odvíja aj jeho distribúcia.

V etape zavádzania výrobku na trh je nevyhnutná *komunikačná podpora* daného výrobku. Komunikačná podpora sa odvíja podľa toho akú formu prenikania na trh podnik zvolí. Ak zvolí rýchle prenikanie na trh s nižšími cenami, musí podnik zvoliť účinnú komunikačnú podporu formou reklám, publicity a podporu predaja a naopak pre pomalé prenikanie na trh.

Stratégia v etape rastu.

Vo *výrobkovej oblasti* sa v tejto etape uvažuje o vstupe konkurentov na trh. Preto je nutné aby si spotrebiteľia vytvorili na daný výrobok kladne preferencie a neuprednostnili konkurenciu. Podnik sa snaží vytvoriť nový, druhý dopyt po zdokonalených výrobkoch. V tejto fáze sa podnik taktiež snaží o vstup na nové tržné segmenty.

V *cenovej oblasti* vedie výskyt konkurencie k tomu, že podnik u daného výrobku zníži cenu, ktorá bude vyhovovať masovému trhu.

V *distribučnej oblasti* môžeme sledovať snahu o rozšírenie distribučných možností a tým zaistiť lepšiu dostupnosť výrobku pre spotrebiteľov.

Komunikačné úsilie v tejto oblasti už ustúpilo o informovaní trhu o novom výrobku. Zameriava sa na presvedčanie súčasných, ale aj potenciálne nových zákazníkov a o vhodnosti nákupu daného výrobku.

Stratégia v etape zrelosti

Pre danú etapu je typické, že marketingové úsilie podniku sa zameriava na udržanie zákazníkov než na získavanie nových zákazníkov. Pre podnik je menej nákladné si udržanie zákazníka než získavanie zákazníka nového. Podnik uskutočňuje stratégie, ktoré vedú k udržaniu a ochrane stávajúceho tržného podielu a predĺženiu životného cyklu výrobku.

Vo *výrobkovej oblasti* sa umožňujú zákazníkovi nové formy užitia výrobku, ktoré sú spojené s nepretržitým zavádzaním nových alebo zdokonalených verzií výrobku, ktoré taktiež vedú k predĺženiu životného cyklu výrobku čo pomáha výrobku spomaliť prechod do fáze zániku. V tejto fáze podniky často na to aby si zaistili dostatočný dopyt využívajú stratégiu stimulovania ponuky určitých výrobkov, čo je spojené s nižšími cenami vzhľadom ku konkurenciám alebo so silnou podporou predaja.

V *oblasti cien* prevažuje pohyb cien smerom nadol.

V *distribučnej oblasti* už nedochádza k rozširovaniu distribučných ciest.

Výrazná *komunikačná politika* sa týka najmä zdokonalených verzií výrobku. Účinná je za prvé podpora predaja, potom reklama a následne osobný predaj.

Stratégia v etape zániku

Ak v tejto etape dochádza k poklesu predaja, poklesu ziskov a zvyšujúcej sa konkurencii, podnik by mal uvažovať nad tromi strategickými možnosťami. Prvou možnosťou je snaha o udržanie súčasných výrobkov bez redukcie marketingovej podpory. Ďalšou možnosťou je „žatva“. To znamená, že podnik sa snaží získať čo najväčší zisk pri obmedzení niektorých vynakladaných nákladov. Poslednou možnosťou je vyradenie výrobku a zdroje, ktoré boli využívané na daný výrobok presunúť do iných výrobných oblastí.

V oblasti výrobku je nutná identifikácia výrazne slabých položiek a ich vyradenie.

Pre *cenovú oblasť* je charakteristické znižovanie cenovej hladiny.

Rovnaký proces je uplatňovaný aj v *oblasti distribúcie*, kedy sú vyraduje a obmedzuje veľké množstvo distribučných ciest.

Komunikačná politika ako celok sa zníži. V každej oblasti však prebieha rôzne zníženie, kedy najmenšie zníženie sa predpokladá u podpory predaja

Stratégie výrobkovej rady

Vzhľadom na to, že výrobková rada je súborom výrobkov je nutné vytvoriť vyhovujúce spojenie medzi všetkými stratégiami formulovanými pre jednotlivé prvky rady.

Medzi možné strategické alternatívy pripadajú do úvahy predĺženie alebo skrátenie výrobkovej rady čím smerujeme vytvorenie optimálnej dĺžky pre určité strategické obdobie.

Ak sa podnik rozhodne predĺžiť výrobkovú radu smerom dolu znamená to pridanie výrobkov na jej dolný (slabší) koniec. Presným opakom je ak sa podnik rozhodne uplatniť stratégiu predĺženie rady smerom nahor. V tomto prípade sú výrobky doplňované na jej horný koniec. Stratégia obojsmerného predlžovania rady predstavuje doplnenie rady na oboch smeroch, ako horný tak aj dolný. Stratégia doplnenia rady o jednotlivé výrobky umožňuje podniku doplniť medzery v rade, aj keď nie sú medzery ani na jednom z koncov rady.

Stratégia výrobkového mixu

Pri stratégií výrobkového mixu uvažujeme nad dvomi strategickými alternatívami.

Buď to môžeme pridať nové výrobkové rady čím rozšírime mix alebo niektoré rady z existujúceho mixu vyradiť a tým daný mix zúžiť. Pri formulovaní stratégie v rámci mixu má dôležitý význam značka, ktorú chápeme ako symbol priradzovaný k výrobku. Tá nám slúži k identifikácii výrobku a odlíšeniu tovaru od konkurencie. Dobrá značka napomáha vytvoreniu dobrého image daného výrobku. Značka samotná potom napomáha nielen propagácií výrobku samotného, ale aj celého podniku.

Pri výbere stratégií výrobkového mixu pri uvažovaní značky existujú dve možnosti stratégií:

stratégia individuálnej značky (individuálne pomenovanie)

stratégia rodinnej značky (rodinné označenie)

Ak sa podnik rozhodne, že použije *individuálne pomenovanie*, umožňuje mu to vybrať pre každý jednotlivý výrobok také meno, ktoré sa podniku javí ako najvhodnejšie a najúčinnjšie. Pri používaní individuálneho pomenovania, značka výrobku nesúvisí s ostatnými označeniami. To znamená, že z danej stratégie určitého výrobku pri jeho úspechu neprofitujú ostatné výrobky. A rovnako na druhej strane v opačnom prípade pri neúspechu nie sú ohrozené

Ak sa podnik rozhodne pre používanie *rodinnej značky*, je označenie všetkých výrobkov vo vzťahu s rodinným menom, ktorým môže byť napríklad meno spoločnosti. Pri využívaní tejto stratégie rozlišujeme dva rôzne prístupy. Môžeme všetky položky výrobkového mixu označiť rodinným menom. Alebo pre rozdielne výrobkové rady vybrať rozdielne rodinné označenie.

2.10.2 Stratégia pre cenovú oblasť

Cena je vyjadrenie hodnoty produktu pre zákazníka. Je jedným z najvýznamnejších marketingových nástrojov, ktorý je obsiahnutý v marketingovom mixe. Cena je ovplyvniteľná ako vonkajšími, tak aj vnútornými faktormi. Medzi vonkajšie faktory môžeme zaradiť *právne* činitele (platná legislatíva v krajine), *ekonomické* činitele (inflácie, kúpna sila spotrebiteľa) *sociálne* činitele (štruktúra obyvateľstva). Medzi vnútorné faktory, ktoré ovplyvňujú cenu môžeme zaradiť náklady na výrobok, marketingovú stratégiu.

Pre podnik je veľmi zložité určiť optimálnu cenu. Podnik pri jej určovaní musí zohľadňovať celú radu faktorov: dopyt na trhu, ceny konkurenčných produktov, fázu životného cyklu, v ktorej sa výrobok nachádza. Stanovenie ceny z veľkej časti závisí na celkových firemných cieľoch a stratégií firmy. Kedy firma môže mať za cieľ maximalizáciu zisku, zvýšiť svoj tržný podiel, rýchlejšiu návratnosť nákladov vložených do výskumu, vývoja a uvedenia výrobku na trh a pod. Cena, ktorá je spojená s výrobkom je do istej miery chápaná ako aj súčasť image produktu, ale aj celého podniku.

Pre dosiahnutie podnikových cieľov sa používajú štyri základné stratégie: diferenčná cenová stratégia, konkurenčná cenová stratégia, stratégia ocenenia výrobkovej rady, stratégia psychologické ceny.

Pri používaní *diferenčnej (diskriminačnej) cenovej stratégií* predávame výrobky rovnakej kvality i kvantity za rozdielne ceny. Používanie diferenčného ocenenia môžeme vidieť na rôznych tržných segmentoch, kde za výrobok rovnakej kvality a kvantity podnik účtuje rozdielne ceny.

Konkurenčná cenová stratégia vychádza z postavenia podniku na trhu. Podnik môže zvoliť penetračnú stratégiu, ktorá vychádza s nízkej uvádzacej ceny. Marketingový pracovníci dávajú prednosť tomuto spôsobu, ak chcú maximalizovať rast predajov a tržného podielu. Podnik môže taktiež stanoviť stratégiu limitného ocenenia. V tomto prípade sú ceny tak nízke, že odradzujú konkurentov ešte pred ich vstupom na trh.

Stratégia ocenenia výrobkovej rady je typická pre podniky, ktoré ponúkajú na trhu viac než jeden výrobok. Firma sa v tomto prípade snaží o vytvorenie takého komplexu cien, ktorý bude maximalizovať zisk za celú radu, prípadne za celý mix. Pri určovaní ocenenia pre výrobkovú radu máme na výber z viacerých možností. Môžeme stanoviť nízku cenu na dolnom konci rady, vysokú cenu na hornom konci rady. Podniky ponúkajú základný výrobok

bez akýchkoľvek doplnkov za základnú cenu a následné komponenty sú ponúkané a oceňované samostatne. Vychádza sa z toho, že základný výrobok má nízku cenu, ale chýba mu celá rada užitočných atribútov. Podnik sa taktiež môže rozhodnúť ponúkať výrobok s viacerou alebo menej doplnkami, ktoré sú zahrnuté v jeho cene. Niektoré podniky predávajú takzvané „balíky“ viaceru výrobkov, kedy cena takého balíčku je nižšia než súčet cien jednotlivých výrobkov.

Pri používaní *stratégie psychologickej ceny* počíta podnik s psychologickým aspektom ako bude spotrebiteľ reagovať na danú cenu. Celkové reakcie, preferencie a vnímanie výrobku pôsobí na celkové ohodnotenie.

Metódy tvorby ceny

„Pri stanovovaní ceny vychádza podnik z troch základných faktorov: *dopytu, nákladov a cien konkurencie*. Na základe týchto faktorov potom odvodzujeme tri základne metodologické prístupy k tvorbe ceny. Jedná sa o *nákladovo orientovanú cenu, dopytom orientovanú cenu a konkurenčne orientovanú cenu*. V praxi sa môžeme najčastejšie stretnúť s nasledujúcimi metódami tvorby ceny:

- *Stanovenie ceny prirážkou* je základná jednoduchá metóda, ktorej stanovenie spočíva v pripočítaní štandardnej cenovej prirážky k nákladom na jednotku výroby.
- *Stanovenie ceny pomocou cieľovej rentability* spočíva v stanovení ceny, tak aby bola dosiahnutá požadovaná návratnosť investovaných prostriedkov v stanovenom časovom horizonte.
- *Stanovenie ceny podľa hodnoty vnímanej spotrebiteľom* znamená, že firma sa snaží ponúknuť výrobok alebo službu v požadovanej kvalite presne vymedzenému segmentu zákazníkov za cenu, ktorá je stanovená podľa toho, ako trh vníma ponúkanú hodnotu.
- *Cena ako pridaná hodnota pre zákazníka* je stanovenie relatívne nízkej ceny za kvalitnú ponuku, kedy nižšie stanovené ceny sa tak stanú dostatočným stimulom pre získanie väčšieho počtu zákazníkov, ktorí sú presvedčení o nakupovanej hodnote.
- *Nasledovanie ceny konkurencie* znamená, že firma sa riadi cenami konkurencie.
- *Určenie ceny pomocou cenových ponúk* je stanovenie ceny firmou tak, aby získala zákazku, kde keď chce firma získať určitý kontrakt musí zväčša ponúknuť nižšiu cenu“.²⁷

²⁷ Buchta, M. Mezinárodní management a marketing. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7395

2.10.3 Distribučná politika

Zmyslom distribúcie je premiestniť produkt od výrobcu do miesta, kde si bude môcť kúpiť. Subjekty, ktoré tento pohyb zabezpečujú, vytvárajú distribučné (predajné) cesty. Rozdeľujeme dva druhy ciest, *priame cesty a nepriame cesty*. Pri uskutočňovaní *priamej* distribučnej cesty, je tovar výrobcom dodávaný priamo do maloobchodu alebo predávané spotrebiteľovi. Ak výrobca využíva priame distribučné cesty, musí plniť celú radu nevýrobných marketingových funkcií. Kedy musí zamestnávať pracovníkov, ktorí majú na starosť predaj a distribúciu tovaru, čo je pre výrobcov veľmi nákladné. Preto výrobcovia radšej spoliehajú na sprostredkovateľov alebo predajné agentúry, ktoré zabezpečia predaj ich výrobkov zákazníkovi. Ak podnik využíva nepriame distribučné cesty, výrobca sa spolieha na veľkoobchodný článok, ktorého úlohou je sprostredkovať predaj medzi výrobcom a maloobchodom, popr. ďalšími podnikmi. Ďalším členom distribučnej cesty tohoto typu je maloobchod, ktorý predáva produkty konečnému spotrebiteľovi.

„Distribučné stratégie sa sústreďujú na výber najefektívnejšieho typu cesty a najoptimálnejšieho počtu distribútorov. Existujú tri základné distribučné stratégie rešpektujúce požadovanú úroveň uspokojovania potrieb zákazníkov pri optimálnom vynaložení nákladov na distribúciu ako celok.

- *Intenzívna distribúcia* – predpokladá predaj vo veľkom množstve prostredníctvom čo najväčšieho počtu predajných miest v určitej oblasti. Používa sa pre bežný, rýchlo obrátkový tovar slúžiaci k uspokojovaniu základných a častých potrieb zákazníka.
- *Selektívna distribúcia* – predpokladá predaj na obmedzenom počte predajných miest, kedy možnosť predávať výrobok nezíska každý. Výrobca si sám vyberá kto bude predávať jeho výrobky, čo vedie k vytvoreniu hlbších vzťahov medzi výrobcami a vybranými distribútormi. Táto stratégia sa používa pri predaji značkových výrobkov a pri predaji tovaru dlhodobej spotreby.
- *Exkluzívna distribúcia* – predpokladá predaj prostredníctvom veľmi obmedzeného počtu predajných miest. Výrobca veľmi dôkladne vyberá distribučný medzičlánok, ktorý poverí možnosťou predávať jeho výrobky. Mnohokrát je na danom území len jeden výhradný predajca, ktorý tým získava určitú exkluzivitu obchodovať s výrobkom vo vymedzenej oblasti. Daná stratégia sa týka len určitých výrobkov a len niektorých značiek. Ide

o luxusný tovar, ktorý je spojený s vyššími cenami a je spojený s kvalifikovanejším predajom.

2.11 Realizácie (implementácia) marketingovej stratégie

Implementácia marketingovej stratégie je proces, pomocou ktorého sú marketingové stratégie a plány premenené v akcieschopné úlohy, ktoré sú zavedené do praxe. Správna implementácia, za podmienky správne stanovenej stratégie nám zaručuje, že dané úlohy budú vykonané tak, aby smerovali k splneniu marketingových cieľov, ktoré sme si stanovili. V praxi sa implementácii kladie rovnako veľký dôraz ako na samotné určenie marketingových cieľov. Môžeme povedať, že správne vykonané veci (implementácia) je rovnako dôležitá a niekedy dôležitejšia než vykonanie správnych vecí (stratégia).

Aj dobre stanovená, nielen marketingová stratégia môže stroskotať ak sa ju nedarí správne implementovať. Ako najväčší problém pri implementácii stratégie sa javí nedostatok koncepcie, ktorá by odpovedala reálnej podnikovej situácii. Stroskotanie marketingovej stratégie môže mať celý rad príčin ako napríklad nedostatočná kvalita prípravy stratégie, marketingová stratégia a marketingové strategické ciele sa nezhodujú so strategickými cieľmi podniku, zmena podmienok v podniku, ktoré marketingová stratégia neakceptuje.

²⁸Obrázek 10 10 Príčiny stroskotania stratégie

	Strategie	Špatná	Dobrá
Implementace		Zachráněné nebezpečí	Prohraná šance
	Špatná		
	Dobrá	Neúspěch	Úspěch

Zdroj: odborná literatúra

Úspech marketingovej implementácie závisí na tom, do akej miery sa organizačnej jednotke podarí využívať ľudské zdroje (jednotlivé pracovné úrovne by mali byť obsadené ľuďmi s potrebnou odbornou kvalifikáciou a určitými osobnými vlastnosťami). Ďalej na

²⁸ Meffert, H. Marketing – Management. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 348 s. ISBN 80-7169-329-4

organizačnej štruktúre a rozhodovacom systéme organizačnej jednotky. Svoju nezastupiteľnú úlohu v procese realizácie marketingovej stratégie má aj motivácia pracovníkov (spôsob ich ohodnotenia), ale aj interná kultúra, ktorú pracovníci navzájom zdieľajú. Všetky tieto prvky by mali byť využité tak, aby prispievali k podpore zvolenej marketingovej stratégie.

Marketingová stratégia je realizovaná prostredníctvom marketingového mixu, ktorý je tvorený vhodnými marketingovými nástrojmi, ktoré prispievajú k rýchlemu a spoľahlivému dosiahnutiu cieľových trhov. Jednotlivé marketingové nástroje sú v rámci marketingovej stratégie realizované vždy vo vzájomnej kombinácii, pri rôznej intenzite a poradí. Nie sú realizované oddelene. To, do akej miery podnik pracuje s marketingovými nástrojmi závisí od cieľovej skupiny zákazníkov, pretože jednotlivé skupiny zákazníkov sa môžu od seba rôzne odlišovať. Marketingový mix prispieva nielen k čo najlepšiemu osloveniu cieľovej skupiny, ale predovšetkým nachádza spôsoby ako čo najlepšie danú skupinu zákazníkov obslúžiť a vyhovieť ich individuálnym potrebám.

2.12 Marketingová kontrola

Kontrolou realizácie marketingových stratégií sa rozumie proces zisťovania a vyhodnocovania výsledkov implementácie marketingových stratégií. Kontrola sa zameriava na sledovanie a porovnávanie skutočných dosiahnutých stavov s požadovanými štandardami a plánovanými úlohami. Kontrola je nevyhnutná pre získanie istoty, že plány boli skutočne a úspešne realizované. Kontrolou zisťujeme problémy, ktoré sa pri realizácii stratégií vyskytli. Ak sa tak skutočne stalo, je nutné zistiť príčiny nesúladu medzi skutočnými výsledkami realizácie a štandardami plánu a vykonať príslušné opatrenia a úpravy marketingových stratégií.

Proces kontroly realizácie marketingovej stratégie zahrňuje štyri základné fázy: stanovenie marketingových cieľov, vykonanie analýzy a vyhodnotenie plnenia cieľov, vykonanie analýzy príčin neplnenia cieľov a jej vyhodnotenie a návrh dielenských úprav marketingovej stratégie.

„V rámci kontrolnej fázy strategického marketingového procesu je kľúčovou skutočnosťou kontrola súčasne používaných stratégií. Kontrola sa zameriava na monitorovanie a porovnávanie realizačných výsledkov charakterizujúcich marketingovú

výkonnosť, na to akým smerom smeruje stratégia pri jej realizácii, na zisťovaní problémov zásadného významu i na vykonávaní nevyhnutných zmien a úprav. Strategická kontrola je na rozdiel len od následnej kontroly sústredená i na usmerňovanie akcií a ich priebeh. Preto býva často označovaná ako „riadiaca“ kontrola. Výsledky kontrolnej fázy sú nevyhnutné pre riadenie marketingových činností v dlhšej časovej etape.

„Zo strategického kontrolného procesu plynie:

- uistenie, že realizácia príslušného plánu skutočne prebehla
- potvrdenie, že premisy z ktorých vychádzame sú platné/neplatné
- porovnanie aktuálnych výsledkov so štandardami plánu
- identifikácia odchýlok medzi predpokladanými a skutočnými výsledkami a diagnostikovanie ich príčin
- prijatie príslušných nápravných opatrení k redukcii diferencií medzi plánom a skutočnosťou
- spätná väzba vedúca k plánovacej a realizačnej etape k príslušným modifikáciám
- overenie vybraných a súčasne užívaných stratégií k potvrdeniu ich ďalšej platnosti
- zistenie, že vybrané stratégie je potreba zmeniť“²⁹

²⁹ Horáková, H. Strategický marketing. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 179 s. ISBN 80-247-0447-1

3 Predstavenie výrobného družstva Kovotvar Kúty

Krátko z histórie

Výrobné družstvo Kovotvar Kúty vzniklo na Slovensku dňa 1.10.1953 pod názvom TOPLA. Od doby založenia po dnešné dni družstvo prešlo obrovským vývojom a mnohými zmenami ako nutnosť prispôbiť sa podmienkam spoločnosti a trhu. V roku 1964 bol stanovený názov KOVOTVAR KÚTY, ktorý mal prevádzky okrem Kútov aj v Šaštíne, Holíči a Jablonici. Družstvo sa tak stalo jedným z najvýznamnejších podnikov v regióne – Západné Slovensko. Pre celkový vývoj družstva a jeho smerovanie boli rozhodujúce roky 1965-1967, kedy prišlo k zahájeniu výroby pozinkovaného tovaru. Rozhodujúce preto, že pozinkovanému programu sa venuje družstvo až do dnešných dní a vďaka nemu sa naskytlí nebývalé možnosti rozvoja všetkých činností družstva v rôznych oblastiach spracovania železa s touto povrchovou úpravou. V roku 1989 došlo k radikálnym politickým, hospodárskym a spoločenským zmenám v bývalom Československu, ktoré ovplyvnili aj Kovotvar a jeho obchodné aktivity. Zahranično-obchodná politika nebola zameraná len na krajiny Európskej Únie, ale postupne začal podnik prenikať svojimi výrobkami aj do Severnej Ameriky a Japonska. Podnik rozšíril svoj sortiment tovaru pre záhradu a domácnosť o nové typy kropiacich kanví, vedier, kvetináčov, váz, dekoratívnych predmetov z drôtu apod. Výrobný program sa tiež rozšíril o pozinkované lapače hrubých kanalizačných nečistôt a pilotovacie kolíky.

Krátko zo súčasnosti

V súčasnosti sa Kovotvar orientuje výhradne na výrobu kovových výrobkov pre záhradu, domácnosť a dekoráciu a ich povrchovú úpravu žiarovým zinkovaním alebo práškovým farbením.

Aj napriek tomu, že družstvo muselo počas svojej existencie čeliť mnohým problémom a ťažkým situáciám, potvrdilo svoju životaschopnosť a konkurencieschopnosť. V spotrebnom priemysle okrem hospodárskej krízy, ktorá nastala koncom roku 2008 je ďalšou výraznou hrozbou pretlak lacných výrobkov z Ázie. Kovotvar na tieto skutočnosti reagoval výrazným znížením nákladov, ktoré spočívajú v:

- zlúčení všetkých výrobných prevádzok do jedného areálu v Kútoch
- ponechaní si len tých aktivít, ktoré bezprostredne súvisia s kovovýrobou a jej povrchovou úpravou
- znížením počtu pracovníkov o 30% (z 328 na 200)

- skrátením pracovného úväzku z 37,5 hod/týždeň na 30 hod/ týždeň

Toto radikálne zníženie nákladov bolo vyvolané znížením odbytu z 10 mil. € na 6 mil. € v priebehu posledných dvoch rokov.

Tabulka 1 Základné údaje o výrobnom družstve Kovotvar Kúty

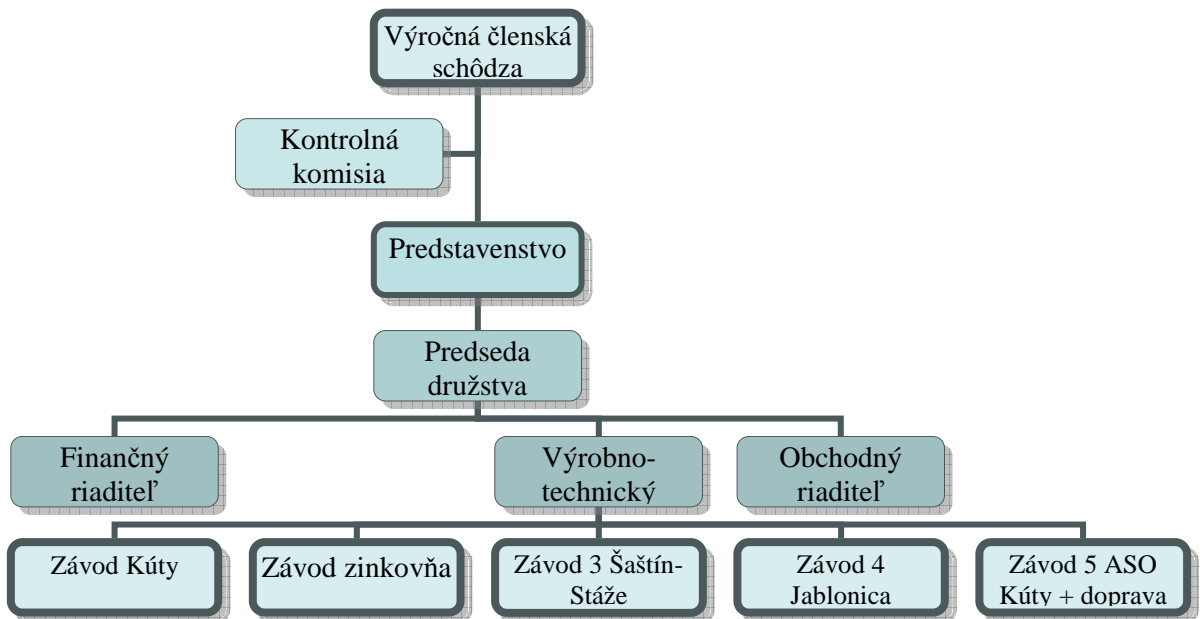
Deň zápisu do OR	03.05.1955
Obchodné meno	KOVOTVAR, výrobné družstvo
Sídlo	Železničiarska 830, Kúty, PSČ: 908 01, okr. Senica – Slovenská republika
Identifikačné číslo	00167461
Právna forma	Družstvo
Predmet činnosti	-výroba výrobkov z plechu - zinkovanie kovu - práškové farbenie kovu - výroba nástrojov - maloobchod/ veľkoobchod

Zdroj: Internet

3.1 Organizačná štruktúra výrobného družstva Kovotvar Kúty

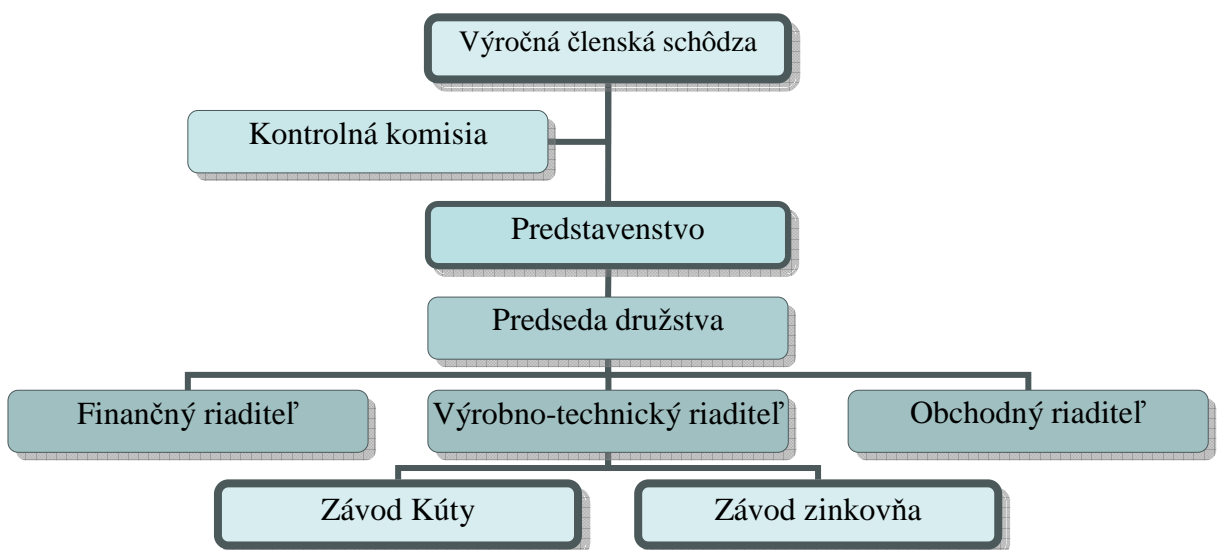
V roku 2009 nastala v podniku významná redukcia nielen pracovníkov, ale aj jednotlivých závodov, ktoré boli mimo hlavného sídla firmy. Organizačná štruktúra sa zredukovala len na dva výrobné závody so sídlom v Kútoch.

Rok 2008



Organizačná štruktúra výrobného družstva Kovotvar Kúty v roku 2008

Rok 2010



Organizačná štruktúra výrobného družstva Kovotvar Kúty v roku 2010

Obchodná forma podniku je družstvo, ktoré má svoje špecifiká oproti napríklad akciovej spoločnosti.

Najvyšším orgánom družstva je *výročná členská schôdza*. Medzi výročnými členskými schôdzami vedie a riadi spoločnosť predstavenstvo. Toto výrobné družstvo má zasadnutie výročnej členskej schôdze minimálne jedenkrát za rok, kedy schvaľuje výsledok hospodárenia za predchádzajúci rok a plán na súčasný rok. Podľa stanov družstva výročná členská schôdza schvaľuje aj predaj majetku presahujúci určitú čiastku. Odvoláva a volí predsedu predstavenstva, členov a predsedu kontrolnej komisie ako aj komisiu starostlivosti o členov a zamestnancov. Na požiadanie určitého počtu členov môže byť výročná členská schôdza zvolaná aj viackrát za rok.

Dozorná rada je nazývaná v družstve *kontrolná komisia*, ktorej zodpovedá za činnosť ako predseda, tak aj predstavenstvo družstva. Zasadnutie kontrolnej komisie je minimálne jedenkrát za dva mesiace.

Minimálne jedenkrát za mesiac je zasadnutie *predstavenstva*, ktoré vedie, a ktorému aj zodpovedá predseda predstavenstva. Na každom zasadnutí predstavenstva sa zúčastňuje predseda kontrolnej komisie a predseda komisie starostlivosti o členov a zamestnancov – ako predseda odborov. Uznesenia predstavenstva sú záväzné pre výkonné orgány družstva.

Predseda výrobného družstva a súčasne predseda predstavenstva riadi výrobné družstvo medzi zasadnutiami predstavenstva. Je volený výročnou členskou schôdzou. Je zároveň aj generálnym riaditeľom družstva.

Každý člen má v družstve majetkovú účasť. Bez ohľadu na výšku majetkovej účasti má každý člen pri hlasovaní jeden hlas. Členstvo je viazané na pracovný pomer. To znamená, že členom môže byť len zamestnanec družstva, ale naopak to neplatí. Každý zamestnanec nemusí byť členom. V súčasnej dobe je v družstve 83 členov, čiže 83 majiteľov s rôznou majetkovou účasťou.

Obchodný riaditeľ a jeho činnosť je základom celej existencie družstva. Riadi nákup, predaj a sklady celého výrobného družstva.

Finančný riaditeľ riadi toky financií a zodpovedá za výpočet výrobných cien, dane, účtovníctvo, štatistické výkazy a spracovanie miezd. Zodpovedá za informačný systém a IT oddelenie. Komunikuje s bankami, poisťovňami a zabezpečuje financie.

Výrobno-technický riaditeľ riadi dva výrobné závody. Závod Kúty – závod surovej výroby a závod zinkovňa – povrchová úprava zinkovaním. Priamo pod výrobnotechnického riaditeľa spadá aj farbenie, nástrojareň a technické vývojové pracovisko. Každý výrobný

závod má svojho riaditeľa závodu a správcov činností. Správcovia činností riadia bezprostredne výrobných pracovníkov v dielňach.

Závod Kúty má tri dielne – činnosti. Činnosť klasickej výroby, činnosť lapače a činnosť ohradové systémy.

Závod zinkovňa má dve dielne - činnosti. Činnosť starej zinkovne, ktorá zinkuje klasické výrobky a lapače, ktoré vyrába z plechu Kovotvar. Činnosť novej zinkovne zinkuje ohradové systémy a zákazky pre cudzích odberateľov.

3.2 Výrobné portfólia výrobného družstva Kovotvar Kúty

Klasický sortiment – výrobky pre dom a záhradu

Výrobné portfólio výrobného družstva je tvorené širokou škálou výrobkov v mnohých farebných odtieňoch. Tvoria ho *vedrá, kropiace kanvy, hrantíky, vandlíky a podnosy, miniprogram, hrnce a koše, drôtený program, vázy a nádoby na kvety*.

Napríklad len *vedrá* majú 6 veľkostí a 7 druhov držadiel. Každá veľkosť a druh môže byť v pozinkovanom prevedení, ktoré sú vodotesné, vo farebnom prevedení, ktoré sú dekoračné a v zinkovom plus farebnom prevedení, ktoré sú ako vodotesné tak aj dekoračné.

Kropiace kanvy sa vyrábajú v 4 veľkostiach v kombinácií so 4 rôznymi typmi držadiel v zinkovom alebo zinok + farba prevedení. Ružice na kanvy môžu byť kovové alebo mosadzné, valcové alebo oválne. Okrem klasických oválnych a valcových kanví sa vyrábajú aj hranaté a malé kanvičky. Podobne ako kanvy sa v zinkovom alebo v prevedení zinok + farba vyrábajú aj *džbány alebo mliečniky*. Tieto sa vyrábajú len v jednej veľkosti.

Samostatnú kapitolu záhradného sortimentu tvoria *hrantíky*. Sú 4 druhy vo veľkostiach od 17 cm až po 1 m. Hrantíky môžu byť závesné, s retiazkou alebo so závesným držiakom. Vyrábajú sa všetky v prevedení zinok alebo zinok + farba.

Vandlíky sa vyrábajú v 4 veľkostiach v prevedení zinok alebo farba guľatého alebo oválneho tvaru, s držadlami alebo bez držadiel. Medzi vandlíky patria aj podnosy, ktoré sú len v jednej veľkosti bez držadiel, alebo s dvomi druhmi držadiel v prevedení zinok alebo farba.

Miniprogram pozostáva z mikrovedierok alebo minivedierok veľkosti od 0,1 l až po 1,5 l. Prevedenie je zinok alebo farba, bez držadiel, s držadlami alebo s retiazkou. Zaujímavé je prevedenie dvojvedrá. To sú spojené dve jednolitrové vedierka. Do miniprogramu patrí aj takzvaná trojmiska, ktorá pozostáva z troch pol litrových vedierok a podnosu.

Do domácností na zaváranie sú zaváracie *hrnce*, paráky a rexy. Rex komplet je sada, ktorá pozostáva zo zaváracieho hrnca, vložky, pokrievky a púzdra na teplomer.

Pre dekoráciu záhrad a balkónov je určený *drôtený program*. Sortiment je rozmanitý od závesných držiakov cez rôzne kvetinové opory, okrasné špaliery a obelisky. Drôtený program sa vyrába len v zinkovom prevedení.

Vázy a nádoby na kvety sa vyrábajú v 4 veľkostiach (malá, stredná, veľká, extra) v zinkovom, farebnom alebo kombinovanom prevedení. Vázy sa okrem guľatého a oválneho prevedenia vyrábajú aj v hranatom a krepovom prevedení.

Lapače nečistôt – výrobky pre stavbu diaľnic

Lapače sú používané pri stavbách diaľnic a vyrábajú sa v 11 druhoch podľa normy DIN. Jednotlivé druhy sa odlišujú od seba nielen tvarom, ale aj veľkosťou otvorov, ktoré zachytávajú hrubšie alebo jemnejšie nečistoty. Niektoré lapače sú s ušami alebo s držiakmi, ktoré sú pohyblivé alebo pevné. Vyrábajú sa len v zinkovom prevedení.

Ohradové systémy a zvarence – výrobky pre poľnohospodárov

Dielňa *ohradových systémov* pracuje s NC strojmi, vysekávačkou, ohraňovákou a ohýbačkou. Okrem toho vyrába trubkové výrobky, ktoré zvara robot. Tieto trubkové výrobky napríklad ohrady pre dobytok a ošípané, ale aj stojany na bicykle sa vyrábajú len v zinkovom prevedení.

Zinkovanie ako služba

Okrem pozinkovania vlastných výrobkov výrobné družstvo poskytuje pozinkovanie oceľových materiálov ako službu. To znamená, že zákazník si dovezie svoje výrobky bez povrchovej úpravy napr. kovové brány a z družstva ich odvezie povrchovo upravené zinkovaním. Silnou stránkou Kovotvaru v tejto službe je to, že ju vykoná do 24 hodín.

3.3 Ekonomická situácia výrobného družstva Kovotvar Kúty

Výrobné družstvo od začiatku roku 2009 pocítilo krízu v ekonomike a v dodávkach plynu v plnom rozsahu. Rok 2009 začal tým, že sa mohlo začať vyrábať až 19. januára, pretože dovtedy neboli dodávky plynu. Zinkovňa je v plnom rozsahu závislá od energie, ktorá vyhrieva lázeň na zinkovanie. Plánovaný rozsah ročných tržieb 2 mil. € za zinkovanie bol

naplnený na 60% tj. 1,2 mil. € za rok. Plánované tŕžby v klasických výrobkoch v ročnom objeme 3,7 mil. € boli naplnené na 74% tj. 2,7 mil. €. Lapače boli predané za 1,8 mil. € za celý rok, pričom plán bol 2,8 mil. €. Z uvedených čísiel vyplýva, že výpadok tržieb bol 24% čo spôsobilo nutnosť zlúčiť všetky závody surových výrob do jedného a zinkovňu z nepretržitej prevádzky previesť na dvojzmennú prevádzku. Celá firma od decembra 2008 pracuje v skrátanom pracovnom režime a tým sa snaží udržať zamestnanosť pracovníkov. Napriek týmto opatreniam mala firma produktivitu nižšiu ako vyplatené osobné náklady. Z toho dôvodu musela zredukovať počet pracovníkov o 55 ľudí. Veľmi ťaživým faktom z pozície nákladov je aj nevyužívanie investičného majetku. Nevyužívané nehnuteľnosti, ktoré nie sú v súčasnosti prenajaté zaťažujú hospodárenie nákladmi t.j. daňami z nehnuteľnosti, strážením objektov, platením poisťného a temperovaním počas zimného obdobia. Nevyužívané stroje síce nevyžadujú financie, ale v nákladoch sa prejavujú odpismi.

Z vyše uvedeného vyplýva, že cash-flow je nedostatočné. Vďaka slabým výsledkom je rating firmy v bankách slabší a úvery na obežné prostriedky sú drahšie a je ich treba splácať. Toto ešte viac ovplyvňuje problémy pri nákupe vstupných surovín a energií teraz pri nábehu sezóny. Jediné riešenie, ktoré sa ukazuje ako reálne k prežitiu je okamžitý predaj všetkého nepotrebného majetku a zachovanie len rentabilných výrobkov.

Celkový krycí príspevok z ročného predaja je nedostatočný. Najväčší krycí príspevok podľa objemu majú (od najväčšieho po najmenší) lapače, kanvy, vedrá, ohradové systémy, hrantíky, kvetináče, hrnce, vázy .

Napríklad lapačov sa predalo 224 tis. kusov, vedier 171 tis. kusov, ohradových systémov 123 tis. kusov, kvetináčov 123 tis. kusov, kanví 84 tis. kusov. Teda najväčší príspevok na pokrytie režijných nákladov majú najväčšie objemy výrobkov. Úplne sa vypustili výrobky zo skupiny kolíky a hlavice, ktoré neprinášali žiaden zisk. V roku 2009 ich výpredaj síce urobil stratu, ale nová výroba sa už nerobí. Tak isto sa nevyplatí vyrábať výrobky v malých sériách a v súčasnej dobe je nevyhnutné dávať prednosť odberateľom s kratšou lehotou splatnosti.

V roku 2008 Kovotvar po prvý krát vypracoval v spolupráci s VUB bankou výročnú správu o zodpovednom podnikaní. V tejto správe chcel podnik poukázať na to, že aj napriek ťažkostiam v hospodárení ctí morálku a etiku podnikania.

O finančnej situácii v podniku vypovedajú finančné ukazovatele, ktoré môžeme rozdeliť nasledovne:

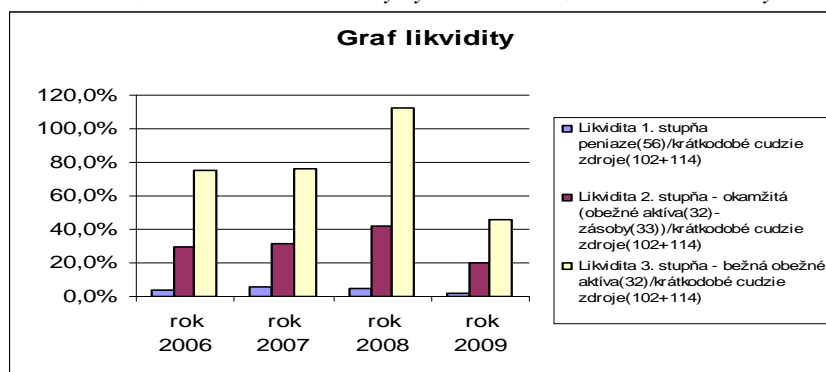
- 1) ukazovatele likvidity
- 2) ukazovatele aktivity
- 3) ukazovatele rentability

Ukazovatele likvidity sú zobrazené na obrázku 11

Rozoznávame 3 druhy likvidity:

- a) *likvidita 1. stupňa*, ktorá veľmi jednoduchým spôsobom vyjadruje, koľko percent krátkodobých cudzích zdrojov si vie podnik zaplatiť z finančných prostriedkov, ktoré má v hotovosti, alebo na bežných účtoch v banke
- b) *likvidita 2. stupňa*, ktorá sa nazýva aj okamžitá likvidita vyjadruje koľko percent krátkodobých cudzích zdrojov si vie podnik zaplatiť z očakávaných finančných prostriedkov – t. j. z pohľadávok a z finančných prostriedkov, ktoré má v hotovosti a na bežných účtoch
- c) *likvidita 3. stupňa*, alebo bežná likvidita predstavuje koľko percent krátkodobých záväzkov si vie podnik bežne pokryť z obežných aktív, t.j. zo zásob, pohľadávok a financií na bežných účtoch a v hotovosti.

Obrázok 11. Prehľad likvidity výrobného družstva Kovotvar Kúty



Zdroj: Kovotvar Kúty

V našom grafe je veľmi zaujímavé sledovať vývoj tohto ukazovateľa. Znížený dopyt vďaka zníženej kúpyschopnosti spotrebiteľov vyprodukoval menej peňazí na účtoch. V poslednom roku mali okrem objemu odbytu na likviditu vplyv aj nasledovné účtovné operácie:

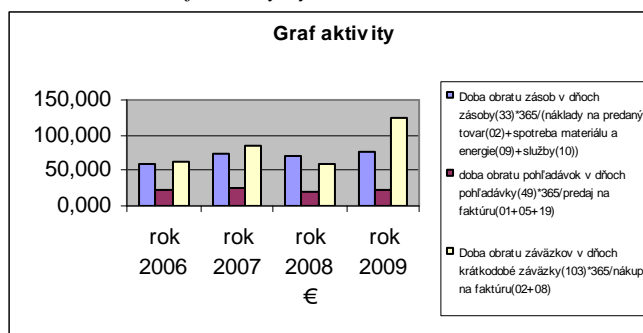
- a) vytvorili sa opravné položky k nevymožiteľným pohľadávkam a tým sa znížila hodnota očakávaných peňazí . Toto je bohužiaľ tiež dôsledok hospodárskej krízy, že predaj na faktúru sa u odberateľov, ktorí skrachujú nikdy nezmení z pohľadávky na peniaze.
- b) vytvorili sa opravné položky k nepredajným zásobám na skladoch a tým sa znížila hodnota budúcich peňazí z predaja zásob. Tie výrobky, ktoré sa nepredajú do roka paradoxne strácajú hodnotu a zľavy z takéhoto predaja sú v účtovníctve na konci roka vyjadrené v opravnej položke, ktorá zreálnuje ich predajnú cenu.

Ukazovatele aktivity sú zobrazené na obrázku 12

Aktivita je vyjadrená v počte dní.

- a) *obrátka zásob* – to je v skutočnosti počet dní, od kedy sa vyrobený výrobok zaskladní až pokiaľ sa vyskladní a predá. Zase vidíme v grafe, že sa zvýšil počet dní – blíži sa 80 – čo je pomaly 3 mesiace, kedy sú zásoby na sklade a to aj napriek tomu, že je tvorená opravná položka na zásoby, ktorá znižuje ich hodnotu.
- b) *obrátka pohľadávok*, t.j. počet dní od vyfaktúrovania až po zaplatenie faktúry sa síce pohybuje okolo 20 dní, t.j. 3 týždne, ale oproti minulému roku sa zvýšil. Toto je však ovplyvnené aj nižším celkovým objemom fakturácie.
- c) *obrátka záväzkov* je však v tomto roku absolútne najväčší problém, pretože firma je z vyššie spomínaných dôvodov schopná zaplatiť svoje záväzky až za 120 dní, čo je 4 mesiace.

Obrázek 12. Graf aktivity výrobného družstva Kovotvar Kúty

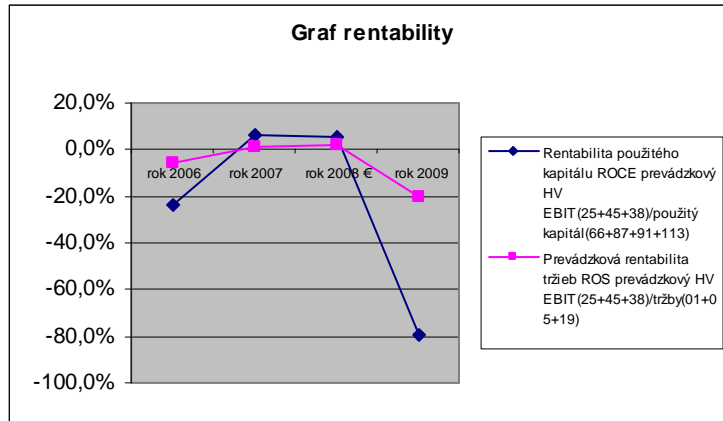


Zdroj: Kovotvar Kúty

Ukazovatele rentability sú zobrazené na obrázkoch 13 a 14

Rentabilita vychádza z hospodárskeho výsledku. Keďže sa meria rentabilita k použitému kapitálu – z grafu je jasné, že v čase krízy, kedy sa málo vyrába, je kapitál málo využívaný a jeho rentabilita je nízka. Tým, že sa málo a lacno predáva, aj rentabilita tržieb je nízka – toto je vidno v grafe č. 3.

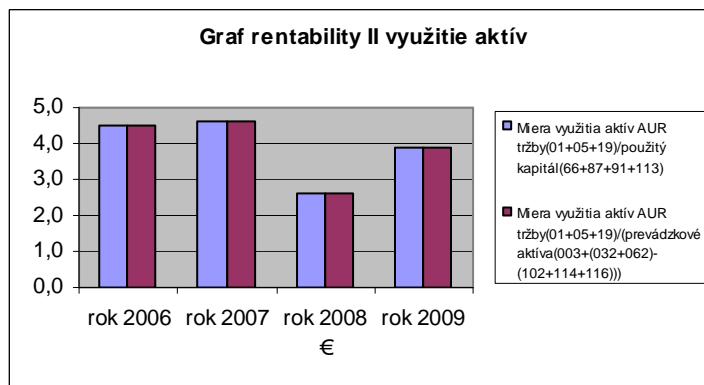
Obrázek 13. Graf rentability výrobného družstva Kovotvar Kúty



Zdroj: Kovotvar Kúty

Zaujímavé je však pozrieť na graf č. 4. V dôsledku krízy poklesli aj hodnoty nehnuteľností. Vytvorením opravnej položky k nehnuteľnému majetku, ktorá zreálnila t.j. znížila ceny výrobných objektov sa vlastne miera využitia aktív v pomere k tržbám zvýšila v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Tento výsledok však bol samozrejme dosiahnutý aj tým, že sa niektoré nepotrebné objekty predali.

Obrázek 14. Graf rentability II, využitie aktív výrobného družstva Kovotvar Kúty



Zdroj: Kovotvar Kúty

4 Marketingová stratégia vo výrobnom družstve Kovotvar Kúty

4.1 Marketingová stratégia výrobného družstva

„V súčasnej dobe je veľmi dôležité poznať motív, prečo by mal kupujúci kúpiť práve výrobky tohto výrobného družstva. Z pohľadu výrobcu je to :

- *kvalita za dobrú cenu*
- *jednoduchá a ľahká manipulácia s výrobkami*
- *etický a estetický rozmer predaja*

Z podnikovej stratégie vyplýva, že družstvo sa hlási k trendu zodpovedného podnikania. Znamená to, že podporuje všetky aktivity smerujúce k návratu k prírode a k zdravému spôsobu života.

Preto sa treba sústrediť na marketingové aktivity v tých teritóriách Európy, kde je rozšírené:

- *poľnohospodárstvo* – rastlinná výroba
 živočíšna výroba
- *okrasné záhrady* - najmä vonkajšie
- *dekorácie interiérové*
- *stavebníctvo* – budovanie diaľnic
- *budovanie telekomunikačných zariadení*
- *výstavba bytov a priemyselných objektov*

Predpokladané oživenie priemyslu v Európe však nenaplní kapacitne výrobu a predaj v pôvodnom rozsahu, preto sa treba orientovať aj na krajiny afrického kontinentu. V tejto časti sveta sú veľké možnosti vo všetkých oblastiach. Orientácia na organizácie vo vyspelom svete – ktoré podporujú výstavbu aj v rozvojových krajinách dáva veľké príležitosti. Tu sa však treba sústrediť na zabezpečenie platieb prostredníctvom bankových akreditívov, alebo cez štátne zákazky.

Zaujímavé sú aj tie časti sveta, ktoré sú postihnuté vojnou a je tu treba vystavať úplne novú infraštruktúru. Podobne sú zaujímavé aj krajiny zničené prírodnými katastrofami. V týchto posledne spomínaných prípadoch sa spája dvojnásobne význam a zmysel tejto výroby. Tým druhým zmyslom je vlastne predávať a súčasne tým aj pomáhať.

4.2 Obchodní partneri výrobného družstva Kovotvar Kúty

Družstvo pri svojej činnosti zákonite vstupuje do obchodných vzťahov a partnerstiev s mnohými spoločnosťami a organizáciami pochádzajúcimi zo Slovenska i zahraničia. K najvýznamnejším partnerom na strane dodávateľov patrili a naďalej patria predovšetkým dodávatelia materiálu a surovín - plechov, zinku, salmiaku, kyseliny, farebných kovov, práškových farieb, baliacich materiálov.

Z celkovej výroby družstva v oblasti výrobkov pre záhradu a domácnosť pripadá 20%-30% na domácu spotrebu a približne 70-80% tak pripadá na export. Výrobky sú exportované na trhy takmer po celom svete: EÚ, Švajčiarsko, USA, Kanada, Japonsko. Export ostatných výrobných skupín vyplýva z výrobnéj spolupráce so zahraničnými partnermi, najmä Francúzska, Nemecka, Veľkej Británie.

Dodávatelia

Medzi dodávateľov patrí *Agrodeal*, ktorý je súčasne aj odberateľ. Výrobnému družstvu dodáva zvärací drôt a odoberá hrnce a paráky. Ďalšími dodávateľmi vstupných surovín sú:

- *Metalimex* (Česká republika), *Inbra* (Slovensko), ktorí dodávajú zinok (*Inbra* zároveň odoberá zinkový odpad)
- *Raven*, *Ferona*, *Alfun*, *Metalco*, *Metalex* (všetci Slovensko) *ICSC* (Česká republika) sú hlavní dodávatelia plechu.
- *Roteco* (Slovensko), ktorý vyváža odpady

Medzi dopravcov patria *Kareka* (Česká republika), *Dachser* (Nemecko), *CSAD Invest* (Slovensko). Kedy každý prepravca má iný druh kamiónov, ktoré sú potrebné pre rôzne druhy výrobkov.

- *Querkus*, *Altex* (Slovensko) sú dodávateľom pracovných odevov a ochranných pomôcok.
- *ALCUTRADE* (Slovensko) je dodávateľom farebných kovov (hliník, meď)

Odberatelia

Medzi najväčších odberateľov:

- Klasických výrobkov

OBI, *Albert Kerbl*, *Herstera* (Nemecko), *Janáč* (Česká republika)- ktorý sprostredkováva obchody napr. do USA a pod., *Lindlain Agenturen* (Švédsko), *Bellaflora*

(Rakúsko), *De Kimpe* (Belgicko), *Komiya Shoji* (Japonsko), *BM France* (Francúzsko), *Agrodeal*, *Kinekus*, *Slovakia trend* (Slovensko)

➤ Lapačov

Gerhard Schwenk (Nemecko), *Kasi* (Česká republika), *Kovo Trade* (Slovensko)

➤ Ohradové systémy

Andrew Telecommunications (Česká republika), *Broxap* (Veľká Británia)

➤ Zinkovanie

ML Production, *Vieska* (Slovensko)

4.3 Konkurencia výrobného družstva Kovotvar Kúty

Konkurencia výrobného družstva sa dá rozdeliť podľa produktových skupín nasledovne :

- klasické výrobky a miniprogram – Čína v plechovom programe, ináč v umelohmotnom prevedení celá škála slovenských výrobcov
- lapače nečistôt – Poľsko, Ukrajina, Rumunsko, Čína
- služba pozinkovanie – ostatné Slovensko, Česko

Vo všetkých produktových skupinách je hlavným konkurentom Čína, ktorá tlačí predajné ceny všetkých výrobkov dole. Okrem toho je tu široký sortiment klasických výrobkov pre záhradu v alternatívnom prevedení – hlavne z umelej hmoty (vedrá, kanvy a nádoby na kvety).

4.4 Stanovenie cieľov výrobného družstva Kovotvar Kúty

„Strategickými cieľmi výrobného družstva sú:

- zabezpečiť dostatočné cash-flow
- zvýšiť využiteľnosť investícií
- zvýšiť spokojnosť zákazníkov a pracovníkov
- zvýšiť predaj výrobkov s vyššou pridanou hodnotou

Tieto strategické ciele sú dlhodobé, znamená to, že presahujú obdobie jedného roka. Plnenie strategických cieľov je záležitosť, ktorá sa vyhodnocuje polročne a ročne. Jednotlivé úlohy, ktoré vyplývajú zo strategických cieľov sú krátkodobé a mesačne kontrolované. K takýmto úlohám patrí napríklad objem predaja, pridaná hodnota a mzdy.

Na to, aby spoločnosť mohla fungovať potrebuje dostatočné cash-flow. Keďže moja práca sa týka spoločnosti, ktorá bola v roku 2006 hlboko stratová, tým viacej je potrebné venovať pozornosť zabezpečeniu finančných prostriedkov.

Veľa nákladov pohlcujú odpisy nových strojov, ktoré nie sú využívané ani na jednu zmenu. Preto je potrebné hľadať príležitosti a zabezpečiť takú výrobu, ktorá by priniesla lepšie využitie investícií. Tu však treba spomenúť, že odpisy nevyvolávajú toky financií, ale len náklady – pokiaľ samozrejme nejde o nákup investícií na úver.

Dôsledkom straty je nízka úroveň odmeňovania. Napríklad za posledné dva roky pracovníci nemali ani letný ani vianočný plat navyše, čo dovtedy bývalo samozrejmosťou. Dokonca v súčasnosti ich plat tvorí len 80% zo mzdy bez prémie pretože v podniku sa pracuje len 30 hodín týždenne. S tým súvisí spokojnosť zamestnancov. Počet pracovníkov za posledný rok poklesol o 80. Ak by sa podarilo pri takomto obsadení udržať objem predaja je predpoklad, že odmeny sa zvýšia a spokojní pracovníci budú podávať vyššie výkony. To je predpoklad aj na spokojnosť zákazníkov.

Rast zisku treba zabezpečiť predajom výrobkov s vyššou pridanou hodnotou. Pridaná hodnota je rozdiel medzi tržbou za výrobky a výrobnými nákladmi. K tomuto strategickému cieľu je potrebné urobiť kvalitný marketingový plán.³⁰

4.5 Marketingová situačná analýza výrobného družstva Kovotvar Kúty

Situačná analýza predstavuje východisko marketingového plánovania. Zahrňuje skúmanie podniku, mikroprostredia a makroprostredia. Jedná sa o analýzu východiskového postavenia alebo inak povedané súčasnej situácie podniku v danom marketingovom prostredí a zároveň analýzu príležitostí a predpokladov podnikania. Podklady pre situačnú analýzu poskytuje trvale aktualizovaný marketingový výskum.

³⁰ Karáč, J., Vaculík, J. Marketingové riadenie výrobného družstva Kovotvar Kúty. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Bakalárska práca

4.5.1 SWOT analýza

Strategický plán posilňuje silné stránky podniku, zoslabuje slabé stránky, poukazuje na hrozby a príležitosti

Silné stránky podniku :

- dlhodobá tradícia výroby klasických nádob z plechu vo výbornej kvalite
- vlastné výrobné, skladovacie a predajné priestory
- vlastný vývoj výrobkov
- manuálna zručnosť pracovníkov vo výrobe
- dobrá údajová základňa v informačnom systéme
- jazykovo zdatní obchodníci
- verní obchodní partneri

Slabé stránky podniku :

- nedostatočné využívanie nových technológií
- sezónnosť výroby pre záhrady
- vysoké režijné náklady
- zastarané niektoré kľúčové zariadenia – lisy
- nízka vzdelanostná úroveň manuálnych robotníkov
- slabá úroveň hodnotenia predajných aktivít
- slabé obsadenie marketingu

Príležitosti podniku:

- neobsadené teritória v strednej Európe
- voľné priestory na prenájom
- lepšie využitie chemických odpadov – druhotné spracovanie

Hrozby podniku:

- ázijská konkurencia
- zvyšovanie vstupov v oblasti energií, ocele
- zvyšovanie cien prepravného – ako dôsledok zavedenia mýtného a pod.
- drobní podnikatelia

4.5.2 Makroprostredie

Ekonomická aktivita

Trend oživenia rastu priemyselnej produkcie by mal pokračovať aj v úvode roka 2010. Ovplyvňovať by ho mali rovnaké faktory ako v novembri a decembri, tzn. lepší dopyt po výrobkoch v zahraničí a bázičský efekt. Očakáva sa, že priemyselná produkcia v januári medziročne vzrastie o 20%.

Inflácia

Spotrebiteľské ceny vzrástli vo februári o 0,2% v porovnaní s januárom 2010, čo spôsobilo ich medziročnú mieru rastu o jednu desatinu percentuálneho bodu na 0,4 z pôvodných decembrových 0,5%. Medzimesačný rast cien bol ovplyvnený najmä sezónnym rastom cien potravín a nealko nápojov, ktorý bol naopak vyvažovaný poklesom cien energií, kedy sa znížila cena plynu, elektriny a tepla, ale taktiež poklesom cien v doprave, kedy klesli ceny pohonných hmôt a áut. Očakáva sa, že vo februári 2010 nastane návrat medziročného indexu spotrebiteľských cien na úroveň 0,5%. Medzimesačne by mal index spotrebiteľských cien vzrásť o 0,1% vplyvom sezónneho rastu cien potravín.

Vo februári sa očakáva mierne zrýchlenie medziročného rastu CPI späť na úroveň 0,5%. Medzimesačne by mal index CPI vzrásť o 0,1% vplyvom sezónneho rastu cien potravín.

Hrubý domáci produkt

Spresnený odhad HDP za posledný štvrtrok roku 2009 ukázal, že slovenská ekonomika klesla oproti rovnakému obdobiu minulého roku o 2,6% oproti 4,9% poklesu v treťom štvrtroku 2009 a priemernému poklesu v prvom polroku o 5,6%. Detailná štruktúra rastu HDP ukázala, že rast ekonomiky bol vo štvrtom štvrtroku 2009 ťahaný najmä pokračujúcim oživením zahraničného dopytu, zatiaľ čo zhoršujúce sa podmienky na trhu práce negatívne vplývali na spotrebu domácností, ktorá prehĺbila svoj medziročný pokles na 1,9% oproti 0,3% poklesu v treťom štvrtroku. K medziročnej zmene HDP negatívne prispeli aj zásoby, ktoré naopak v zahraničí mali na rast HDP pozitívny dopad. Tvorba zásob, na druhej strane môže byť ale na Slovensku oneskorená, čo môže zase prispieť pozitívne k rastu ekonomiky v roku 2010. Jedinou zložkou HDP v rámci domáceho odbytu, ktorá vo štvrtom štvrtroku minulého roka vzrástla bola spotreba verejnej správy.

Meny a úrokové sadzby

Februárové zasadnutie Európskej Centrálnej Banky neprinieslo podľa očakávania žiadne prevratné správy. Oficiálne úrokové sadzby ostávajú na nezmenených úrovniach, rovnako aj pohľad na ekonomický vývoj ostal bez výrazných zmien v hodnotení. Pohľad na vývoj úrokových sadzieb sa tak nemení – refinančná úroková sadzba by mala ostať na úrovni 1,00% až do štvrtého štvrťroku 2010. Jednou vetou môžeme zhrnúť, že Európska Centrálna banka ponechala úrokové sadzby nezmenené a opäť neposkytla žiadne významné správy.

Vo februári 2010 euro stratilo voči americkému doláru od januára 2010 4,5% a oslabilo na úroveň 1,36 EUR/USD. Dôvodom boli narastajúce špekulácie, že Grécke problémy s dlhom môžu ohroziť jednotu eurozóny a stabilitu finančných trhov. K danému vývoju taktiež prispeli vyjadrenia guvernéra FED-u Bernankeho o sprísňovaní menovej politiky. Očakávania, že úrokové sadzby v USA by mohli rásť rýchlejšie a skôr ako sa pôvodne čakalo, tak okamžite podporovali americký dolár. Napätie, ktoré je v Strednej Európe ohľadom problémov s verejnými dlhmi mal za príčinu tlak na lokálne meny, ktoré za posledný mesiac voči euru oslabil.

4.6 Segmentácia trhu výrobného družstva Kovotvar Kúty

Celkový odbyt Kovotvaru je rozdelený na šesť hlavných segmentových skupín:

- S1, Odberatelia Nemecko
- S2, Odberatelia Švédsko
- S3, Odberatelia Anglicko
- S4, Ostatní odberatelia EÚ
- S5, Ostatní odberatelia mimo EÚ
- S6, Odberatelia služieb pozinkovania

Nemecký trh

Najväčšie marketingové aktivity výrobného družstva až do roku 2009 boli vždy v Nemecku. Nemecký trh v sortimente klasických výrobkov obsluhuje sprostredkovateľ, ktorý pracuje pre výrobné družstvo viac ako 10 rokov. Väčšina výrobkov je expedovaná do jednotlivých marketov veľkoreťazca *OBI*. V stavebníctve má Kovotvar významné postavenie na nemeckom trhu pri výstavbe diaľnic. Jedná sa o lapače nečistôt, ktoré sa zabudovávajú do

zvodov na diaľnici. Výrobné družstvo patrí k trom najväčším dodávateľom týchto výrobkov na nemeckom trhu prostredníctvom odberateľa Gerharda Schwenka.

Švédsky trh

Z firmou *Lindlain Agenturen* spolupracuje výrobné družstvo už 20 rokov. Vzťahy, ktoré sú vybudované s týmto odberateľom sú nadštandardné - postavené priamo na rodinnej báze. Títo partneri pomáhajú navrhovať štýl výrobkov jednak farebných odtieňov ako aj rôznych doplnkov pre dekoračné účely. Farebné trendy zo Švédska sú významnou pomôckou aj pre rozhodovania výrobného družstva.

Anglický trh

Už v roku 2008 sa objavila firma Broxap ako odberateľ trubkových výrobkov, ktorá odoberá napríklad stojany na bicykle. V súčasnosti má podnik rozbehnuté rokovania s novým obchodným partnerom, ktoré sú v pokročilom štádiu realizácie novej spolupráce. V roku 2009 sa po výstave v anglickom Birminghame veľká časť klasických výrobkov bude vyvážať do Anglicka. Objem odbytu predstavuje viac ako jeden milión €. Výroba začne od apríla 2010 niekoľkými druhmi výrobkov. Postupne sa celý sortiment presunie na Slovensko aj s nástrojmi.

Ostatní odberatelia EU

Medzi ďalších významných odberateľov patrí francúzska firma CDP Distribution, ktorá odoberá zaváracie hrnce nadštandardných rozmerov. V súčasnosti má podnik podpísanú sprostredkovateľskú zmluvu pre francúzsky hovoriace krajiny. Okrem toho buduje firma nové kontakty aj s Belgickom.

Ostatní odberatelia mimo EU

Kingsman Company INC. z USA, Komiya Shoji z Japonska sú odberatelia, ktorí vyžadujú exkluzívnu kvalitu priamo na úrovni ručnej práce. Títo partneri učia výrobcu precíznosti za dobrú cenu.

4.7 Slovenský trh

Počas roku 2009 sa na slovenskom trhu celkovo predalo 50464 kusov výrobkov. Z toho 7 hlavných slovenských odberateľov odobralo 45575 kusov tj. 90% zo všetkých výrobkov, ktoré boli predané na Slovensku.

Z marketingového pohľadu treba venovať pozornosť hlavne tým odberateľom, ktorí odoberajú jednoducho vyrábané a jednoducho prepravované výrobky. Takýmito výrobkami sú vedrá, vázy a lapače.

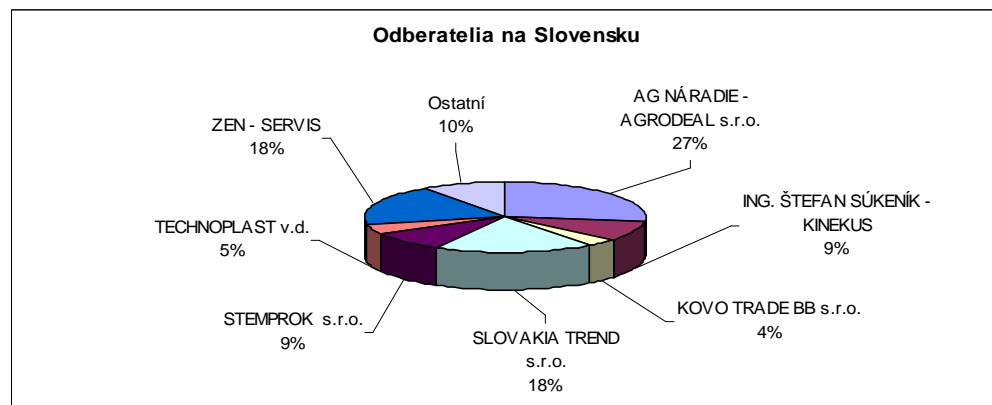
Najviacej výrobkov v rámci slovenského trhu odoberá *Agrodeal*, ktorého odbyt predstavuje 27% slovenského odbytu. Ďalšími v poradí sú *Slovakia Trend a Zen – Servis*, ktorých objem predstavuje po 18 % slovenského odbytu. Títo traja odberatelia pokrývajú 63% predaja na Slovensku.

Tabulka 2 Predaj podľa odberateľov na slovenskom trhu

Odberateľ	množstvo
AG NÁRADIE – AGRODEAL s.r.o.	13 647
ING. ŠTEFAN SÚKENÍK - KINEKUS	4 644
KOVO TRADE BB s.r.o.	1 776
SLOVAKIA TREND s.r.o.	9 295
STEMPROK s.r.o.	4 620
TECHNOPLAST v.d.	2 332
ZEN – SERVIS	9 261
Ostatní	4 889
CELKOM	50 464

Zdroj: Kovotvar Kúty

Obrázek 15 Odberatelia na slovenskom trhu



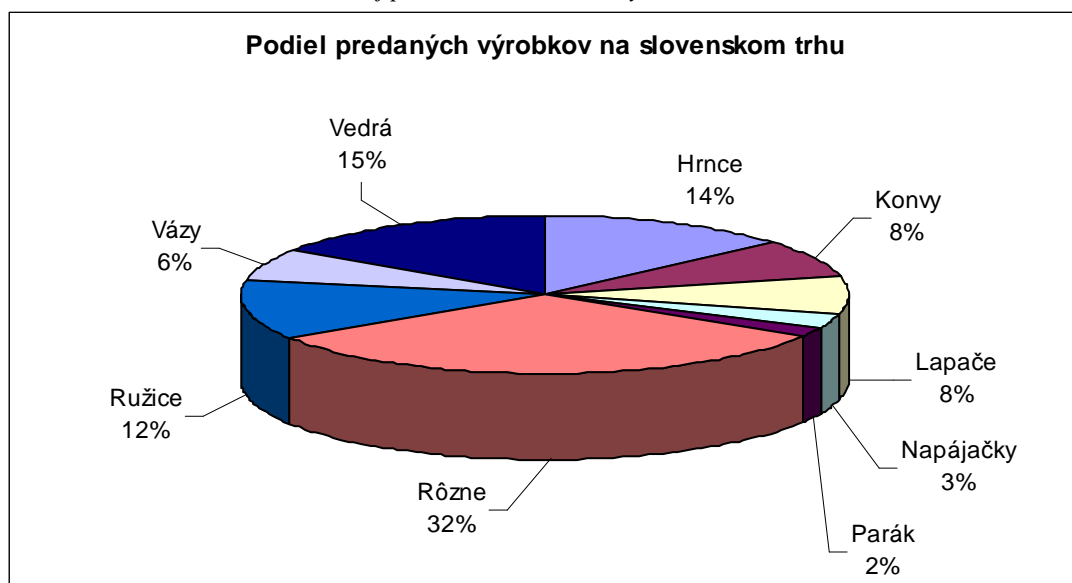
Zdroj: Kovotvar Kúty

Tabulka 3 Predaj podľa odberateľov a výrobkov na slovenskom trhu

Odberateľ/výrobok	Hrnce	Kanvy	Lapače	Napájačky	Parák	Rôzne	Ružice	Vázy	Vedrá	Celkom
AGRODEAL s.r.o.	892	2370	0	880	427	209	2930	0	5939	13647
KINEKUS	1880	520	0	260	155	337	1000	0	492	4644
KOVO TRADE BB	0	0	1776	0	0	0	0	0	0	1776
SLOVAKIA TREND	3897	89	0	380	355	1186	2250	0	1138	9295
STEMPROK s.r.o.	0	0	0	0	0	1500	0	3120	0	4620
TECHNOPLAST v.d.	0	0	0	0	0	2332	0	0	0	2332
ZEN - SERVIS	0	0	0	0	0	9261	0	0	0	9261
Ostatní	179	920	2077	21	9	1315	31	99	236	4889
Celkom	6848	3899	3853	1541	946	16140	6211	3219	7805	50464

Zdroj: Kovotvar Kúty

Obrázek 16 3 Predaj podľa odberateľov a výrobkov na slovenskom trhu



Zdroj: Kovotvar Kúty

4.8 Trh mimo EU

Počas roku 2009 sa na trhu mimo EU celkovo predalo 7251 kusov výrobkov. Z toho 2 hlavné odberatelia odobrali 5860 kusov tj. 81% zo všetkých výrobkov, ktoré boli predané na trhu mimo EU.

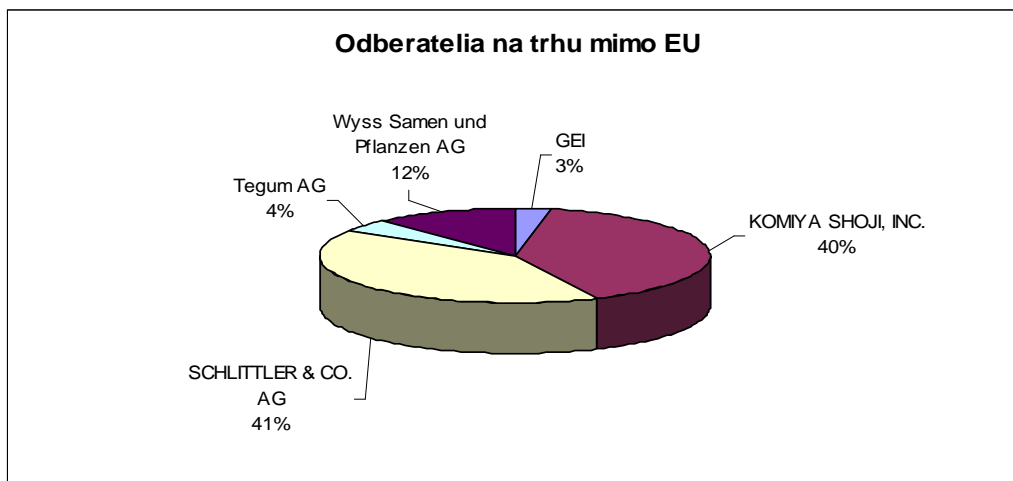
Najviac výrobkov v rámci trhu mimo EU odoberá *Schlittler*, ktorého odbyt predstavuje 41% odbytu mimo EU. Ďalším v poradí je *Komiya Shoji*, ktorého odbyt predstavuje 40% odbytu mimo EU.

Tabulka 4 Predaj podľa odberateľov na trhu mimo EU

Odberateľ	Množstvo
GEI	226
KOMIYA SHOJI, INC.	2 900
SCHLITTLER & CO. AG	2 960
Tegum AG	303
Wyss Samen und Pflanzen AG	862
Celkom	7 251

Zdroj: Kovotvar Kúty

Obrázek 17 Odberatelia na trhu mimo EU



Zdroj: Kovotvar Kúty

Dominantnú úlohu v odbyte mimo Európskej únie má Japonsko a Švajčiarsko. Japonsko má nadštandardné nároky na kvalitu, ktoré si dokáže zaplatiť. Cieľom predaja v tejto oblasti je marketingová prestíž. Kedy môže byť ct'ou pre Kovotvar, že kovové vázy, ktoré kupuje vyslovene na dekoračné účely vyhovujú silným kvalitatívnym kritériám. Dá sa povedať, že ak by Kovotvar nespĺňal tieto parametre určite by si odberatelia z Japonska vedeli kúpiť kovové nádoby aj v Číne. Návšteva japonských obchodníkov prišla na Slovensko a aj do Kovotvaru vďaka misií SOPK (Slovenská obchodná priemyselná komora), v ktorej je predseda Kovotvaru Kúty členom predstavenstva trnavskej komory.

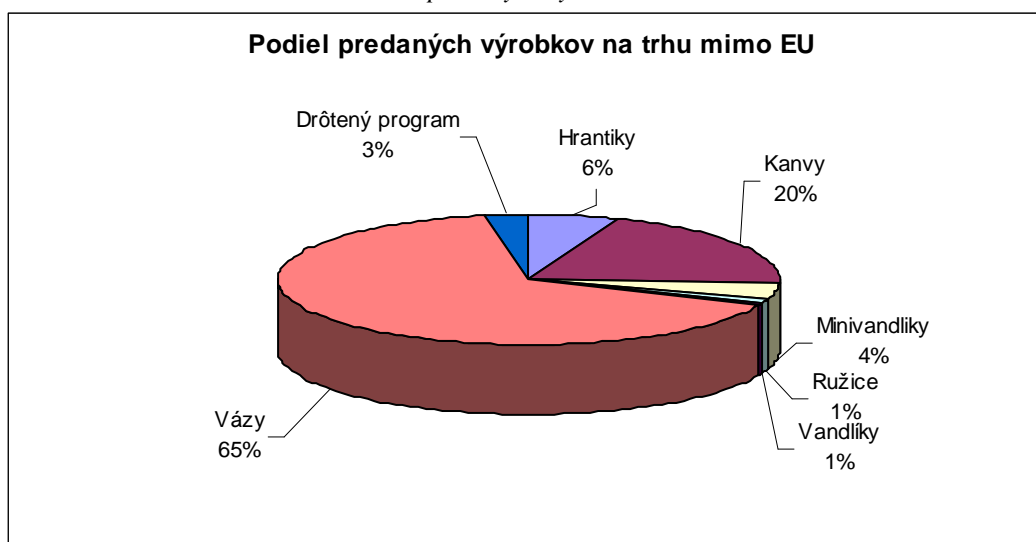
Ďalšou zaujímavou krajinou mimo EU je pre Kovotvar na dopravu veľmi dostupné Švajčiarsko. Kvalitatívne nároky sú podobné ako v Japonsku, ale dopravné náklady sú na rozdiel od Japonska veľmi prijateľné. Kvalita je pre Švajčiarov na prvom mieste. V súčasnosti Kovotvar pracuje na zmluve o províziom predaji na švajčiarskom trhu.

Tabulka 5 Predaj podľa odberateľov a výrobkov na trhu mimo EU

Odberateľ/Výrobok	Hrantíky	Kanvy	Minivandlíky	Ružice	Vandlíky	Vázy	Drôtený program	Celkom
GEI	0	176	0	50	0	0	0	226
KOMIYA SHOJI, INC.	0	0	0	0	0	2 900	0	2 900
SCHLITTLER & CO. AG	216	320	300	0	60	1 872	192	2 960
Tegum AG	0	303	0	0	0	0	0	303
Wyss Samen und Pflanzen AG	204	658	0	0	0	0	0	862
Celkom	420	1 457	300	50	60	4 772	192	7 251

Zdroj: Kovotvar Kúty

Obrázek 18 Podiel predaných výrobkov na trhu mimo EU



Zdroj: Kovotvar Kúty

4.9 Trh Európskej únie

Počas roku 2009 sa na trhu Európskej únie predalo celkovo 860 144 kusov výrobkov. Z toho 3 hlavné odberatelia odobrali 388 618 kusov tj. 45% zo všetkých kusov výrobkov, ktoré boli predané na trhu Európskej únie.

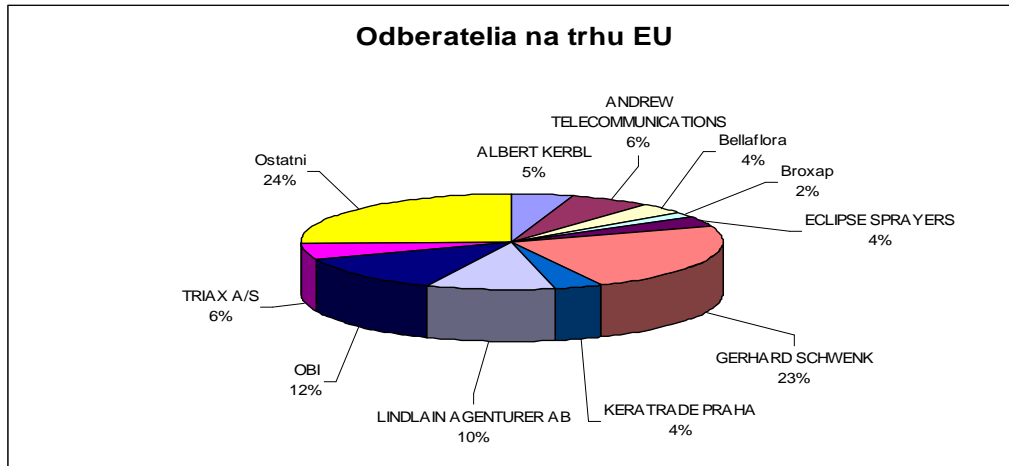
Najviac výrobkov v rámci trhu EU odberá *Gerhard Schwenk*, ktorého odbyt predstavuje 23% tj. 199 444 kusov z celkového počtu predaných výrobkov. Druhým najväčším odberateľom je nemecká firma *OBI*, ktorej odbyt tvorí 12% tj. 105 184 výrobkov z celkového počtu predaných výrobkov. Za nimi nasleduje firma *Lindlain Agenturer*, ktorá odobrala 83 990 kusov výrobkov, čo je 10% z celkového počtu predaných výrobkov na trhu Európskej únie.

Tabulka 6 Predaj podľa odberateľov na trhu Európskej únie

Odberateľ	Množstvo
Albert Kerbl	41 429
Andrew Telecommunications	50 845
Bellaflora	30 847
Broxap	15 080
Elipse Sprayers	31 756
Gernard Schwenk	199 444
Keratrade Praha	33 060
Lindlain Agenturer AB	83 990
Obi	105 184
Triax A/S	49 673
Ostatní	218 836
Celkom	860 144

Zdroj: Kovotvar Kúty

Obrázek 19 Odberatelia na trhu Európskej únie



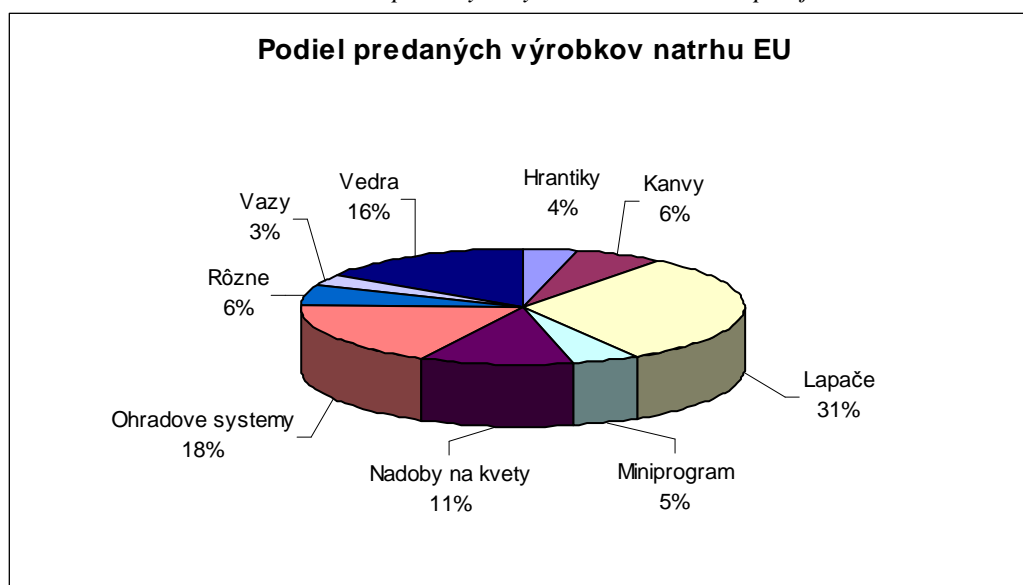
Zdroj: Kovotvar Kúty

Tabulka 7 Predaj podľa odberateľov a výrobkov na trhu Európskej únie

Odb./výr.	Hrantíky	Kanvy	Lapače	Mini	N. na kvety	Oh. systémy	Rôzne	Vázy	Vedrá	Celkom
ALBERT KERBL	0	225	0	0	0	240	5236	0	35728	41429
ANDREW TEL.	0	0	0	0	0	50675	170	0	0	50845
Bellaflora	5985	4179	0	3060	13377	0	1576	490	2180	30847
Broxap Limited	0	0	0	0	0	15080	0	0	0	15080
ECLIPSE	0	13697	0	0	0	0	12992	5067	0	31756
GERHARD SCH.	0	0	199237	0	0	0	207	0	0	199444
KERATRADE	0	1440	0	0	0	0	0	0	31620	33060
LINDLAIN	5198	13402	0	16039	21269	0	11666	6871	9545	83990
OBI	15187	6973	0	16598	30901	0	14070	5049	16406	105184
TRIAX A/S	0	0	0	0	0	49673	0	0	0	49673
Ostatní	0	4613	15721	0	10357	8185	190313	2659	14541	218836
Celkom	26370	44529	214958	35697	75904	122646	236230	20136	110020	860144

Zdroj: Kovotvar Kúty

Obrázek 20 Podiel predaných výrobkov na trhu Európskej únie



Zdroj: Kovotvar Kúty

Všetky tri trhy (slovenský trh, trh európskej únie a trh mimo európskej únie) som charakterizoval podľa celkovej veľkosti predaja a počtu výrobkov, ktorých sa na danom trhu predalo najviac. Podľa výrobkov, ktoré sa na danom trhu predávajú môžem na základe z vyššie uvedených grafov a tabuliek povedať, že okrem trhu mimo európskej únie sú si slovenský trh a trh európskej únie podobné. A to z toho dôvodu, že z geografického hľadiska môžeme aj slovenský aj trh európskej únie zaradiť do jedného spoločného segmentu Európa.

I keď na druhú stranu aj na trhu mimo európskej únie sú odberatelia z Európy a to zo Švajčiarska. Na základe tohto poznatku je viditeľné, že si treba udržať existujúcich zákazníkov.

Oveľa výraznejšia odlišnosť medzi trhmi je podľa celkového množstva predaných výrobkov. Z hľadiska odbytu výrobkov tvorí slovenský trh 5,5%, trh mimo európsku úniu 0,8% a trh európskej únie 93,7% z celkového odbytu výrobkov bez služby pozinkovania. Hoci bolo na začiatku 4. kapitoly (kapitola: Obchodný partneri výrobného družstva Kovotvar Kúty) spomenuté, že pre domáci odbyt pripadá 20-30% tržieb, je potrebné podotknúť, že v tomto množstve je zahrnuté aj zinkovanie. Preto sa vyskytuje otázka, či je pre Kovotvar naozaj výhodné udržiavať obchodné vzťahy s trhmi mimo európskej únie. Či im to prináša dostatočnú a očakávanú pridanú hodnotu z hľadiska výnosov alebo dobrého mena v zahraničí. Alebo naopak, udržiavanie obchodných vzťahov s odberateľmi mimo európskej únie Kovotvar nestojí viacej nákladov než samotný profit. A nebolo by výhodnejšie investovať do budovania vzťahov, ktorých odbyt je pre Kovotvar oveľa významnejší.

4.10 Návrhy na zmeny v marketingovej stratégii

Cieľom celej diplomovej práce je navrhnúť zmeny v súčasnej marketingovej stratégii alebo navrhnúť novú marketingovú stratégiu výrobného družstva Kovotvar Kúty. Zmeny ktoré som postupne navrhol by sa dali rozdeliť do troch skupín.

- Návrhy na zmeny na jednotlivých trhoch z hľadiska očakávaného budúceho vývoja
- Návrhy na zmeny v organizačnej štruktúre, tak aby riadenie firmy zodpovedalo štandardom 3. tisícročia
- Prehodnotenie pojmu exkluzivity na nemeckom trhu
- Doporučenia:
 - zníženie nákladov
 - zameranie sa na efektívne a jednoduché výrobky, ktoré sú určené pre dnes prosperujúce odvetvia
 - ponúkať kompletnú výrobu tj. surovú výrobu spoločne so zinkovaním alebo práškovým farbením

4.10.1 Návrhy na zmeny na Slovenskom trhu, trhu EU, a trhu mimo EU

Slovenský trh

Pre slovenský trh a trh európskej únie navrhujem vyčleniť jedného pracovníka na marketingu, ktorý sa bude špeciálne zapodievať vyhľadávaním príležitostí na slovenskom trhu a trhu európskej únie priamym oslovovaním zákazníkov. Budovanie vzťahov so zákazníkmi je základom budúcich úspešných obchodov. Na marketingovom oddelení takýto pracovník v súčasnosti nie je. Túto pozíciu môže zastrešovať aj sprostredkovateľ, ktorý nie je v pracovnom pomere.

Poradie výrobkov podľa pridanej hodnoty na slovenskom trhu je nasledovné : *vedrá, ružice a kanvy, a lapače*. Snaha hospodáriť v budúcnosti so ziskom sa musí opierať o pridanú hodnotu. To znamená, že je potreba posilniť objem predaja výrobkov, ktoré majú najväčšiu pridanú hodnotu.

Úlohou marketingu je podieľať sa na zvýšení objemu predaja minimálne o 20% vo:

- *vedrách* tj. umiestniť na slovenskom trhu približne 9500 kusov
- *ružice a kanvy* tj. umiestniť na slovenskom trhu približne 7500 kusov ružíc, resp. 4700 kusov kaniev
- *lapače* tj. umiestniť na slovenskom trhu približne 33500 kusov

Vedrá ako sortiment sú výrobok, ktorý je používaný predovšetkým v stavebníctve a poľnohospodárstve. Keďže predpokladáme oživenie trhu, zvýšenie predaja je takmer isté. Plechové vedrá vyrábané v Kovotvare na slovenskom trhu nemajú konkurenciu iného slovenského výrobcu. Zvolíme jednoduchý postup :

- získať kontakty potenciálnych odberateľov napr. na stavebnom veľtrhu Coneco, na výstavách spotrebného priemyslu, v SOPK, sledovať výberové konania na veľké stavby
- osloviť získané kontakty – vybudovať vzťah a nájsť motív spolupráce
- následné posunutie potenciálnych zákazníkov na obchodné oddelenie
- dosledovanie/ zistenie spokojnosti zákazníka s kvalitou výrobkov a s poskytnutou službou v prvom počiatku – osobným kontaktom, neskôr elektronicky

Ružice a kanvy sú sortiment, ktorý je využívaný hlavne v poľnohospodárstve a hobby centrách. Preto je potrebné zamerať sa na veľkoodberateľov s týmto predmetom podnikania. Úlohou marketingu je zistiť v koľkých záhradných centrách na Slovensku nie sú výrobky Kovotvaru umiestnené a tento stav zmeniť. Tento cieľ by sa dal dosiahnuť osobným kontaktom na celoslovenských výstavách a veľtrhoch zameraných na poľnohospodárstvo a potraviny. Jedným z týchto veľtrhov a súčasne aj najväčším na Slovensku je Agrokomples Nitra. Na tomto veľtrhu by mal riaditeľ obchodného úseku a pracovníci marketingu vynaložiť oveľa väčšie úsilie pri nadväzovaní obchodných vzťahov.

V minulom roku bolo na slovenskom trhu predaných 3853 kusov *lapačov* nečistôt. Tieto lapače boli využité pri výstavbe 19,6 km diaľnic. V roku 2010 je plán, že bude vystavaných 170,5 km diaľnic, čo predpokladá potrebu 33 500 lapačov. Potreby slovenského trhu oproti minulému roku sú plánované 8,5 krát vyššie. Naším cieľom teda je vyrobiť a umiestniť na slovenskom trhu 33 500 kusov lapačov nečistôt pretože Kovotvar je jediný výrobca tohto sortimentu na Slovensku.

Výstava diaľnic úzko súvisí s poskytovaním služieb zinkovania pre slovenských odberateľov. Konkrétne Kovotvar pozinkováva oceľové zvody pre *Doprastav* a iné stavebné firmy, ktoré sa podieľajú na výstavbe diaľnic.

Ceny realizované v roku 2009 boli minimálne tzn. že pridaná hodnota pri predaji v roku 2010 nebude menšia lebo sa predpokladá zvýšenie inflácie čo znamená nárast cien. Z nárastu cien hrozí aj zvýšenie vstupných nákladov, ale oživenie trhu dáva predpoklad zahrnutie zvýšených nákladov do predajnej ceny.

Trh Európskej únie

Podobne ako na Slovensku aj v Európskej únii rozoberiem predpoklady odbytu troch druhov výrobkov, ktorých zastúpenie je najväčšie. Ich poradie je *lapače, ohradové systémy, vedrá*.

Najväčší trh Európskej únie, kde sú umiestňované výrobky Kovotvaru je nemecký trh. Vychádzam z ekonomických prognóz, že v roku 2010 nastane oživenie dopytu na nemeckom trhu, čo pre naše predpoklady znamená možné zvýšenie odbytu výrobkov Kovotvaru.

V Nemecku je najhustejšia sieť diaľnic v Európe. Podiel Kovotvaru na predaji lapačov v Nemecku je asi 30%. Okrem tohto je zaujímavé poznanie, že Kovotvar patrí k trom

najväčším dodávateľom lapačov v Nemecku. Diaľnice v Nemecku spadajú pod správu spolkovvej vlády. Preto aj predaj lapačov nečistôt má zabezpečené platby prostredníctvom štátneho rozpočtu. To je v dnešnej dobe, kedy je problém s vymáhaním pohľadávok veľmi veľkou výhodou.

V tomto roku navrhujem Kovotvaru sústrediť sa na zvýšenie objemu predaja na pôvodnú výšku tj. na 300 000 kusov, čo je o 36 % viac. Táto hodnota bola dosiahnutá v roku 2008.

V minulom roku sa lapače okrem Nemecka predali aj do Českej republiky.

V klasickom sortimente, t.j. v záhradných nádobách má dominantné postavenie v odbyte Kovotvaru na nemeckom trhu veľkoodberateľ OBI. Je to výborná spoločnosť, no napriek tomu vidím mnoho nedodržaných marketingových stratégií, ktoré sa štandardne dodržiavajú u iných veľkoodberateľov. Dovolím si tvrdiť, že spolupráca je nevyvážená. Veľkoodberateľ využíva cenové a marketingové výhody, ale náklady na zásobovanie jednotlivých predajní v rámci OBI v Nemecku, zabezpečuje na svoje náklady výrobca – v našom prípade Kovotvar. Toto je však stratégia priamej distribučnej cesty, ktorá funguje pri priamom predaji spotrebiteľovi a nie pri veľkoodbere. Objednávky sú rozdrobené na veľký počet malých množstiev jednotlivých druhov výrobkov priamo do jednotlivých predajní. Balenie je v kartóne po minimálne 2 kusoch výrobkov, ale veľmi často je to práve toľko z jedného druhu a jednej farby. Prepravné a fakturácia je tak rozdrobené a nákladné, že celkový efekt nie je možné v tomto prípade pri veľkoobchodných cenách očakávať.

Navrhujem zásadnú zmenu v dodávkach - t.j. do veľkoskladu OBI vo veľkom množstve. S tým súvisí aj návrh na zmenu fakturácie – centrálnu fakturáciu z Kovotvaru na centrálu OBI a centrálnu platenie faktúr. Týmto sa vyváži partnerský obchodný vzťah a cena na úroveň veľkoodberateľa.

Okrem toho by som chcel upozorniť ešte na ďalšiu zaujímavosť na nemeckom trhu. Je tým exkluzivita. Kovotvar má na tomto území v určitých častiach teritória sprostredkovateľa, ktorý exkluzívne ponúka jeho klasické výrobky. Doporučujem, aby sa exkluzivita skutočne vyjadřila aj vo vyšších cenách predávaných výrobkov pre Kovotvar tak ako pravidlo exkluzivity predpokladá.

Trh mimo európskej únie

Trh mimo európskej únie je z hľadiska logistiky veľmi zaujímavý a to najmä Švajčiarsko. Švajčiarsko je krajina bohatá najmä na prírodné bohatstvo – hory a jazerá a je na rozdiel od ostatných krajín mimo trhu európskej únie je blízko Slovenska. Samotné výrobné družstvo Kovotvar Kúty sa netají tým, že má eminentný záujem so svojimi výrobkami na daný trh preniknúť.

Z tohto pohľadu sa javí byť najzaujímavejšie a najvýhodnejšie keby sa Kovotvaru podarilo nájsť vo Švajčiarsku partnera, ktorý by odoberal najmä výrobky, ktoré sú určené pre záhradu. Z toho dôvodu navrhujem aj osobnú návštevu tejto krajiny a dôkladné zmapovanie trhu – sortiment, ceny, príležitosti. Je to zaujímavé teritórium pre exkluzívne dodávanie cez sprostredkovateľa vo veľkom.

4.10.2 Navrhnuté zmeny v organizačnej štruktúre

³¹ „Starý pohľad na marketing hovorí o tom, že marketing je považovaný za ďalší podnikový útvar. Okrem tejto chyby, ktorej sa dopúšťajú aj v podniku kde robím túto prácu je ešte jeden mylný pohľad a to ten, že marketing je stotožňovaný s predajom. Skúsím vysvetliť prečo je práca marketingu v našom podniku veľmi málo účinná.

Marketingové oddelenie našlo príležitosť na trhu. V snahe uspokojiť potreby zákazníka zadalo úlohu oddeleniu vývoja výrobkov kde navrhli postup spôsobu výroby, spotrebu vstupnej suroviny, rozmerali spôsob balenia a navrhli spôsob dopravy. Na ekonomickom oddelení spočítali cenu, ktorá bola pre zákazníka akceptovateľná a súčasne pokrývala všetky kalkulované náklady. Výroba nakúpila špeciálne nástroje. Obchodníci prijali objednávku, určili termín expedície a začalo sa vyrábať. Všetky náklady spojené s vývojom a výrobou sa vrátia podniku vtedy, keď bude zákazník spokojný s kvalitou výrobku, ale aj so službami a komunikáciou. A práve tu má Kovotvar problém. Nie je určený zodpovedný pracovník na komunikáciu so zákazníkom. Ak zákazník zavolá, nezíska požadovanú informáciu. Môže sa stať, že objednaný výrobok príde k zákazníkovi s nejakou chybou (napr. poškodenie pri preprave). Často krát býva výrobok doručený neskôr ako bolo pôvodne dohodnuté alebo faktúra nemá presne dohodnuté všetky náležitosti. Pôvodný cieľ –

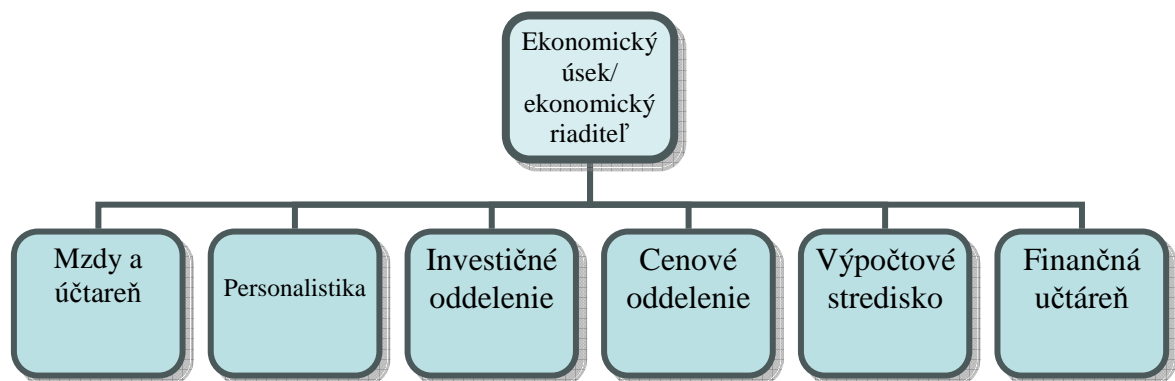
³¹ Karáč, J., Vaculík, J. Marketingové riadenie výrobného družstva Novotvar Kúty. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Bakalárska práca

nájsť novú príležitosť, ktorá sa posúva obchodu a výrobe sa predsa naplnil. Výrobok spĺňa požadované parametre, no aj napriek tomu zákazník s ďalšou objednávkou nepríde. Pýtame sa prečo? Podnik ne je dostatočne zameraný na uspokojenie zákazníka na každom svojom oddelení. Práca marketingu nesmie skončiť vyhľadávaním novej príležitosti. Marketing musí spolupracovať so všetkými oddeleniami a po celú dobu životnosti produktu.³² Musí sa snažiť ustavične hľadať nových zákazníkov a udržať existujúcich zákazníkov. Musí zvyšovať príťažlivosť a výkonnosť produktu, učiť sa z výsledkov predaja a riadiť opakovaný predaj.

³³Nie je splnená definícia kvality ak sa naspäť vráti výrobok, ale ak sa naspäť vráti spokojný zákazník. Toto je motto firmy Siemens a doporučujem ho aj výrobnému družstvu Kovotvar Kúty.“

Navrhnuté zmeny v organizácii, ktoré doporučujem uskutočniť na to, aby riadenie firmy zodpovedalo štandardnému modelu 3. tisícročia.

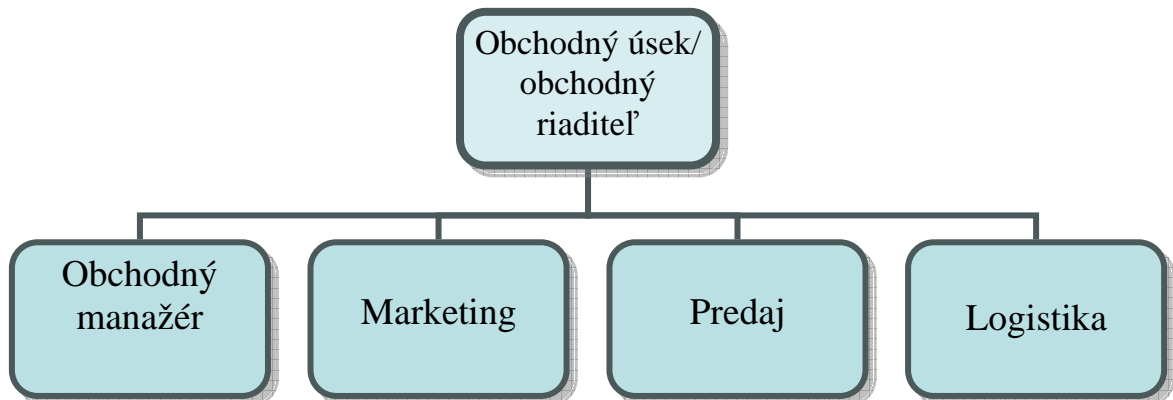
Základná filozofia novej organizácie spočíva v tom, že všetky aktivity súvisiace s výdajom peňazí bude riadiť ekonomický riaditeľ.



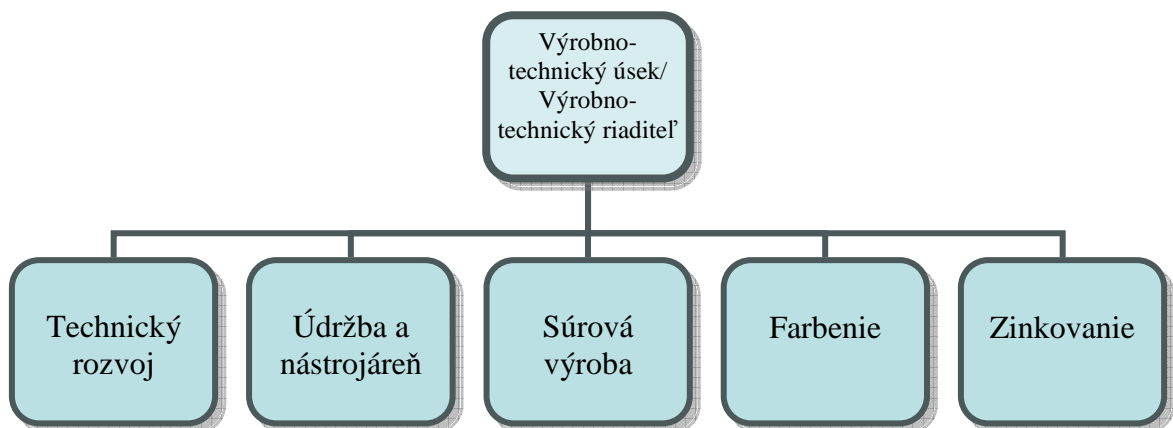
³² Kotler, P Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. 34 s. ISBN 80-7261-010-4

³³ Kotler, P Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. 32 s. ISBN 80-7261-010-4

Všetky aktivity súvisiace so zákazníkom a s predajom bude riadiť obchodný riaditeľ. To znamená, že aj oddelenie marketingu bude súčasťou obchodného úseku.



Vo výrobo-technickom úseku je potrebné vypustiť jeden článok riadenia a síce riaditeľov závodov. Pozícia riaditeľa závodu zohrávala svoju úlohu dovtedy, pokiaľ boli výrobné závody mimo Kútov. Sústreďením všetkých výrobných činností do 1 miesta je postačujúce, aby výrobo-technický riaditeľ bezprostredne riadil majstrov (tj. majstrov) jednotlivých dielni.



Úloha marketingu v novom ponímaní

Marketingové oddelenie v budúcnosti bude súčasťou obchodného oddelenia. Úlohou marketingu bude:

- prieskum trhu, vyhodnocovanie konkurencie
- dopyt a nové trendy
- špeciálne želanie zákazníkov

- nové podnikateľské príležitosti na medzinárodných trhoch
- získavanie informácií o životnom štýle v krajinách odbytu
- zisťovanie sociálno-kultúrnych odlišností v krajinách odbytu
- zisťovanie legislatívy, ktorá upravuje medzinárodné podnikanie

4.10.3 Doporučenia na zníženie nákladov a zvýšenie efektívnosti

Obmedzenie širokej škály výrobkov

V súčasnej situácii je potrebné pozerieť na nákladovosť a jednoduchosť výroby. V ponukovom cenníku Kovotvaru je viac ako 450 položiek. Veľká variantnosť ponuky spôsobuje veľmi vysoké náklady na dodávky v malých množstvách. Napríklad jednotlivé markety OBI na nemeckom trhu môžu objednávať najnižší počet výrobkov podľa baliacej jednotky. Baliaca jednotka však na niektoré druhy výrobkov je 2 kusy. Odstraňovanie týchto malosériových dodávok je prioritou pre súčasnú sezónu.

Sezóna na plechové nádoby začína v marci a končí v lete. V tomto období Kovotvar začal fakturovať prirážku za nízky odber. Rôzne varianty výrobku zostávajú stále v ponuke aj keď sa každá nová sezóna uberať iným smerom. Tento problém je nevyhnutné riešiť výmenou starých výrobkov za nové a neponúkať ustavične celý sortiment.

Zamerat' sa na efektívne a jednoduché výrobky

Jednoduchosť výroby je predpokladom efektívnosti výroby. Takýmito výrobkami sú *lapače, vedrá, vázy a ohradové systémy*. Tieto výrobky sú veľmi dobre skladné a výhodné na prepravu. Technologické postupy sú dlho zabehnuté v ohradových systémoch sú operácie robené na NC strojoch. Keďže technológia NC strojov umožňuje variabilnosť výrobkov bez nakupovania nových nástrojov je veľmi žiaduce rozšírenie spolupráce s firmou *Andrew*. Partnerstvo s touto firmou je strategické aj z toho dôvodu, že Kovotvar pre nich vyrába dielce potrebné v telekomunikačnom priemysle, ktorý má dnes veľkú perspektívu.

Prostredníctvom služby zinkovania ponúkať kompletnú výrobu

Výhodou výroby v Kovotvare pre rôznych partnerov je kombinácia surovej výroby s povrchovou úpravou či už zinkovaním alebo práškovým farbením. Nie je potrebné prevážať surové výrobky inému dodávateľovi na konečnú úpravu.

V Kovotvare sú dve zinkovne. Rozdielnosť zinkovní je vo veľkosti zinkovej vane ako aj spôsobe zinkovania. Výroba v starej zinkovni predstavuje 90% zinkovania pre vlastné výrobky a 10% ako službu pre cudzích. V novej zinkovni je pomer opačný. V starej zinkovni sa zinkuje ručne tj. zinkujú sa tu všetky nádoby, ktorých pozinkovanie sa v novej zinkovni vykonať nedá. Nová zinkovňa zinkuje veľké množstvá ťažkých výrobkov a konštrukcií na závesoch.

4.11 Navrhované marketingové stratégie

Celkovo je zámerom naďalej budovať dlhodobé pozitívne vzťahy so zákazníkmi. Ide o takzvaný *relationship marketing* tj. *vzťahový marketing*. Táto podnikateľská koncepcia sa nazýva CRM = customer relationship management.

Podstatou vzťahového marketingu je dokonalé poznanie individuálnych potrieb zákazníka. Zákazníkmi sú nielen cieľoví odberatelia, ale aj dodávatelia, banky, verejná správa, médiá a vlastní zamestnanci. Neustále hľadanie nových zákazníkov je totiž finančne oveľa náročnejšie ako získať lojalitu zákazníkov, ktorí budú pravidelne a veľa nakupovať.

Pretože sociálno-kultúrne zóny v Európe majú rôzne špecifiká, je úlohou marketingu zistiť aké špecifická majú jednotlivé zóny.

Zóny, v ktorých Kovotvar má záujem budovať svoje obchodné vzťahy sú rozdelené nasledovne:

- škandinávske krajiny – Švédsko, Nórsko, Dánsko, Fínsko
- anglosaské krajiny – Veľká Británia, Írsko
- západná Európa – Nemecko, Holandsko, Luxembursko, Belgicko
- Stredná Európa – Česká republika, Slovenská republika, Poľsko, Maďarsko, Slovinsko
- Stredomorie – Španielsko, Portugalsko, Grécko, Taliansko,
- Pobaltie – Estónsko, Litva, Lotyšsko,
- slovanská východná Európa: Ukrajina, Rusko, Bielorusko, Moldavsko
- juhovýchodná Európa – Chorvátsko, Rumunsko, Bulharsko, Srbsko

V každej zóne je charakteristický nárok na kvalitu výrobkov, farebné odvetvie, nároky na ekológiu apod. Novou úlohou marketingu je zistiť charakteristický nárok na vyrábané výrobky pre tento rok v danej zóne. Ďalším aspektom, ktorý musí marketing preskúmať je, v ktorých častiach vyššie uvedených zón sú odberatelia, ktorí majú rovnaké postoje, rovnaký vkus a veľmi podobné spotrebiteľské chovanie = *stratégia podobného spotrebiteľského chovania*. To znamená, že treba vyhľadať zóny, kde ľudia nakupujú rovnaké nádoby, zóny kde sa uprednostňujú pestrejšie farby a kde naopak nie. Zóny, ktoré sú sústredené na poľnohospodárstvo alebo na záhradníctvo a pod .

Keďže Kovotvar v súčasnosti patrí medzi stredne veľké firmy, jeho marketingová stratégia je *stratégiou napodobovania veľkých firiem*. To znamená udržať si svoj podiel na trhu a mať verných zákazníkov. To je stratégia ponuky kvalitných výrobkov za prijateľnú cenu. Keď porovnáme kvalitu výrobkov Kovotvaru napríklad s výrobkami vyrobenými v Číne je to presne v súlade s uvedenou stratégiou. Výrobky Kovotvaru sú skutočne kvalitnejšie i keď o niečo drahšie.

Okrem toho čo v Kovotvare už funguje navrhujem využiť ešte aj *stratégiu, ktorá sa sústreďuje na tržné medzery*. To znamená, že je treba využiť priame kontakty so zákazníkom v menších mestách Európy a ponúkať špeciálne výrobky, ktoré by pre veľké firmy neboli rentabilné. To môže byť pre Kovotvar jedna z možností ako získať vyššiu pridanú hodnotu.

So stratégiou tržných medzier veľmi úzko súvisí *stratégia úzkej špecializácie*. Napríklad luxusné dekoračné kovové nádoby s výtvarným dotvorením. Výtvarné dotvorenie by malo byť na každom výrobku originálne a malo by byť vypracované telesne postihnutými, veľmi talentovanými ľuďmi.

Je to smelý námet, ktorého realizácia však môže do viesť úžasný úspech. Náklady na chránenú dielňu (štátom stanovený názov pre dielne, kde pracujú ZTP) môžu byť z časti financované zo štátnych dotácií. Telesne postihnutí pracovníci sú veľmi vdáční ľudia. Humánný podtón tejto aktivity môže posunúť Kovotvar do povedomia veľmi bohatých vrstiev ľudí, ktorí majú sklon podporovať slabších. Napríklad to môžu byť úspešní rodáci zo Slovenska, ktorí žijú mimo Slovenska.

Zhodnotenie

Hlavnou témou diplomovej práce je marketingová stratégia podniku. Marketingová stratégia podniku sa zameriava na dosiahnutie perspektívnych marketingových cieľov stanovených podnikom v rámci určitého marketingového prostredia. Orientuje sa na poznávanie trhu, na zákazníka a plné uspokojenie jeho potrieb a súčasne posudzuje možnosti a schopnosti podniku s ohľadom na jeho ciele. Popisuje postup a smer, ktorý bude organizačná jednotka sledovať v určitom časovom období, a ktorý jej umožní najoptimálnejšie rozdelenie stávajúcich zdrojov pre dosiahnutie cieľov. Marketingová stratégia je natoľko významnou súčasťou podniku, že svojou činnosťou ovplyvňuje všetky ostatné činnosti v podniku.

V teoretickej časti som sa zaoberal významnými pojmami, ktoré súvisia s tvorbu, implementáciou a kontrolou marketingovej stratégie.

V praktickej časti som rozoberal súčasnú marketingovú stratégiu podniku a postupne navrhoval jej zmeny.

V celej svojej práci som vychádzal z poskytnutých faktov minulého roka. Z ekonomických ukazovateľov je jasné, že v súčasnej situácii nie je absolútne žiadny priestor na váhanie. Dá sa však táto situácia veľmi pozitívne využiť v prospech spoločnosti. Preto navrhujem nasledovné opatrenia :

1. Urýchlene urobiť podrobný prieskum konkurenčných cien
2. Spočítať výrobnú cenu výrobkov – s rozpuštením úplných nákladov
3. Rozdeliť náklady na fixné a variabilné
4. Príspevkovou metódou spočítať pokrytie fixných nákladov kombináciou výrobkov
5. Vyhodnotiť rentabilnosť predaja z pohľadu zisku ale aj z pohľadu krycieho príspevku

Poznajúc tieto veličiny použiť nasledovné marketingové stratégie :

1. *vzťahový marketing*
2. *podobné spotrebiteľské chovanie*
3. *napodobovanie veľkých firiem*
4. *využitie tržných medzier*
5. *stratégia úzkej špecializácie*

Celoplošným aplikovaním týchto stratégií, úžasne prísnou disciplínou v realizácii plánovaného odbytu a v redukcii nákladov je možné z krízovej situácie nájsť úspešne východisko. Zmeniť slabé stránky na silné stránky napr. nízka vzdelanosť sa môže zmeniť na silnú stránku tým, že je k dispozícii lacná pracovná sila. Vysoká nezamestnanosť regionu

môže priniest vyššiu pracovnú disciplínu. Nedostatočné cash flow môže významne znížiť plytvanie materiálom, ale aj ostatnými nákladmi.

Každá kríza prečistí trh a otvorí možnosť prežiť len tým najlepším. Želám týmto Kovotvaru patriť medzi nich.

Záver

Cieľom mojej diplomovej práce bolo popísať, zhodnotiť a navrhnúť určité zmeny v marketingovej stratégii výrobného družstva Kovotvar Kúty

Pri spracovaní tejto práce som vychádzal z informácií, ktoré som nadobudol pri štúdiu odbornej literatúry týkajúcej sa danej témy. Ale tak isto aj z informácií ktoré som získal už pri písaní mojej bakalárskej práce.

Prvú kapitolu som venoval základným pojmom týkajúcim sa marketingovej stratégie. Na základe týchto pojmov by sa mal podnik riadiť a dodržiavať ich, ak chce aby bola jeho marketingová stratégia úspešná.

V druhej kapitole popisujem proces tvorby a zavedenia marketingovej stratégie v podniku. Tento proces začína postupným strategickým a marketingovým plánovaním, ktoré vychádza z poznatkov vyplývajúcich zo segmentácie trhu, analýzy vonkajšieho makroprostredia, a vnútorného mikroprostredia podniku, SWOT analýzy, analýzou portfólia, analýzou konkurenčného prostredia a analýzou cyklu životnosti. Z uvedených analýz si potom podnik následne stanovuje svoje ciele a formuluje marketingové stratégie, ktoré slúžia k tomu, aby boli dané ciele dosiahnuté pri najoptimálnejšom využití svojich zdrojov.

Tretia kapitola je zameraná na charakterizovanie výrobného družstva Kovotvar Kúty. Uvádzam v nej základné údaje o podniku, jeho historický vývoj, zmeny, ktoré boli v posledných rokoch uskutočnené v organizačnej štruktúre, jeho výrobné portfólia a súčasnú podnikovú ekonomickú situáciu.

Štvrtú, záverečnú kapitolu venujem popisu a zhodnoteniu marketingovej stratégie výrobného družstva Kovotvar Kúty. Hlavnou podstatou tejto kapitoly je, že som navrhol určité zmeny, ktoré by mal podnik vo svojej marketingovej stratégii vykonať. Pri zostavovaní návrhov som vychádzal z podkladov, ktoré mi boli k dispozícii z Kovotvaru, ale taktiež z budúcich makroekonomických predpovedí.

Zdroje:

- Boyd, H., Walker, O., Larréché JC., Marketing Management, A Strategic Approach with a Global Orientation, Second Edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data., 1995. ISBN 0-256-12576-7.
- Buchta, M. Mezinárodní management a marketing. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395.
- Cooper, J., Lane, P. Marketingové plánování – praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- Foret, M. Marketing základy a postupy. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X
- Horáková, H. Strategický marketing. 2 přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- Karáč, J., Vaculík, J. Marketingové řízení výrobného družstva Novotvar Kúty. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Bakalárska práca.
- Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- Kotler, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- Kotler, P., Armstrong, G. Marketing (preložené z anglického originálu Marketing: An Introduction). Účelová publikácia Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave v Slovenskom pedagogickom nakladateľstve., 1990. ISBN 80-08-02042-3.
- McCarthy, P.J., Perreault, W.D., Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. ISBN 80-85605-29-5.
- Meffert, H. Marketing – Management. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- Palmer, A. Introduction to marketing: theory and practice. New York : Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-926627-1.
- Porter, M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12.
- Smith, P. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- Tomek, G., Vávrová, V. Marketing od myšlenky k realizaci (2. vydání). Praha: Professional Publishing., 2008. ISBN 978-80-86946-80-1.
- Tomek, G.; Vávrová, V. Malý výkladový slovník marketingu. Praha: A plus, 1999. ISBN 80-902514-1-2.
- Vykypěl, O., Keřkovský, M., Strategické řízení. Brno: Vysoké učení technické v Brně., 1998. ISBN 80-214-1111-2.

Westwood, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999.
ISBN 80-7169-542-4.

Podnikové dokumenty:

Prehľad marketingového oddelenia o predaji za rok 2009

Prehľad z ekonomického oddelenia o predaji za rok 2009, prehľad finančných ukazovateľov

Internet:

www.orsr.sk

Zoznam tabuliek:

<i>Tabulka 1 Základné údaje o výrobnom družstve Kovotvar Kúty</i>	45
<i>Tabulka 2 Predaj podľa odberateľov na slovenskom trhu</i>	62
<i>Tabulka 3 Predaj podľa odberateľov a výrobkov na slovenskom trhu</i>	63
<i>Tabulka 4 Predaj podľa odberateľov na trhu mimo EU</i>	64
<i>Tabulka 5 Predaj podľa odberateľov a výrobkov na trhu mimo EU</i>	65
<i>Tabulka 6 Predaj podľa odberateľov na trhu Európskej únie</i>	66
<i>Tabulka 7 Predaj podľa odberateľov a výrobkov na trhu Európskej únie</i>	68