

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta Ekonomicko - správní**

**Marketingové riadenie výrobného družstva Kovotvar Kúty**

**Bakalárska práca**

**2008**

## **Pod'akovanie**

Týmto chcem pod'akoval vedúcemu bakalárskej práce Doc. Ing. Josefovi Vaculíkovi, CSc. za podnetné rady a pripomienky pri vypracovaní bakalárskej práce.

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

## **Súhrn**

Práca je venovaná marketingovému plánovaniu v krízovom období podniku. Poukazuje na veľmi úzke prepojenie marketingového a strategického plánu. Vychádza zo silných stránok, ktoré ešte viacej posilňuje a z príležitostí, ktoré by mali vyústiť v reálne uplatnenie. Cieľom je slabé stránky oslabiť alebo úplne vylúčiť. Správne užívaný marketing nie je len činnosťou marketingového oddelenia, ale celého podniku. Šírenie dobrého mena a uspokojenie zákazníkov je základnou ideou celej práce.

## **Kľúčové slová**

produkt, trhové segmenty, cena, plán, zákazník

**Title**

Marketing Management of Kovotvar Kutý v.d.

**Abstract**

This thesis concentrates on company marketing plan during the period of crisis. The author showed tight link between marketing and strategic planning. The basis for the analysis are strengths that has been reinforced and opportunities that should lead to real projects. The goal is to weaken or completely eliminate the weaknesses. Proper marketing is not only the activity of marketing department but of the whole company. The main idea of the work is propagation of a good company name and satisfaction of customers.

**Keywords**

product, market segments, cost, plan, customer

## Obsah:

|  |    |
|--|----|
| Úvod .....   | 2  |
| 1 Význam marketingového plánovania pre firmu .....   | 3  |
| 1.1 Charakteristika marketingového plánovania .....  | 3  |
| 1.2 Príprava marketingového plánu .....  | 3  |
| 1.2.1 Situačná analýza .....   | 3  |
| 1.2.2 SWOT Analýza .....   | 9  |
| 1.2.3 Stanovenie marketingových cieľov a stratégií .....   | 10 |
| 1.3 Zostavenie marketingového plánu .....  | 11 |
| 1.3.1 Poslanie firmy .....   | 11 |
| 1.3.2 Marketingová štúdia .....  | 11 |
| 1.3.3 Formulácie strategických cieľov .....  | 12 |
| 1.3.4 Marketingová stratégia .....   | 12 |
| 1.3.5 Akčné programy .....   | 12 |
| 1.3.6 Implementácia .....  | 13 |
| 1.3.7 Kontrola .....   | 13 |
| 2 Marketingový plán výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                                       | 14 |
| 2.1 Poslanie firmy výrobného družstva Kovotvar Kúty .....  | 14 |
| 2.2 Marketingová štúdia výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                                   | 15 |
| 2.2.1 Makroprostredie .....  | 15 |
| 2.2.2 Segmentácia, trhy výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                                   | 17 |
| 2.2.3 Obchodní partneri výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                                   | 17 |
| 2.2.4 Konkurencia výrobného družstva Kovotvar Kúty .....   | 18 |
| 2.3 Formulácia strategických cieľov výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                       | 19 |
| 2.3.1 Analýza predaja výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                                     | 19 |
| 2.4 Marketingová stratégia výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                                | 20 |
| 2.4.1 Kľúčové strategické rozhodnutia výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                     | 20 |
| 2.4.2 Strategické rozhodnutia pre organizačné jednotky výrobného družstva<br>Kovotvar Kúty ..... | 20 |
| 2.4.3 Cenová stratégia výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                                    | 20 |
| 2.4.4 Komunikačná stratégia výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                               | 22 |
| 2.5 Akčné programy výrobného družstva Kovotvar Kúty .....  | 23 |
| 2.5.1 Produktové skupiny a segmenty výrobného družstva Kovotvar Kúty .....                       | 23 |
| 2.5.2 Samotný marketingový plán .....  | 27 |
| 3 Spolupráca marketingu s ostatnými oddeleniami Výrobného družstva Kovotvar Kúty ..              | 30 |
| Záver .....  | 32 |

## ÚVOD

Kovotvar výrobné družstvo Kúty, najväčší výrobca pozinkovaných vedier z plechu vzniklo na Slovensku pred 55-timi rokmi. Po roku 1989 sa veľmi rýchlo začlenilo medzi výrobné podniky, ktorých export predstavoval viac ako 55% celkového ročného obratu. Toto platí dodnes. Obchoduje sa na základe ročných kontraktov v mene €. V roku 2006 nastala v tejto spoločnosti veľká kríza, z ktorej treba nájsť východisko. Korene hospodárskej krízy spočívajú v nasledovných udalostiach

- na londýnskej burze vzrástla cena zinku – ako základnej suroviny o 2,6 násobok
- posilnenie slovenskej koruny voči € o 15-20%, dnes 32,30 SK za €
- nastúpila silná čínska konkurencia

A práve tieto tri významné udalosti spôsobili finančnú krízu v tomto výrobnom družstve. Najvýznamnejším strategickým dokumentom, ktorý pomôže riešiť vzniknutý stav je nový marketingový plán.

### Cieľ práce

Pri vytváraní tejto práce, bolo mojím cieľom sústrediť dostupné informácie o výrobe a navrhnuť vhodný postup pre vytvorenie marketingového plánu pre výrobné družstvo. Chcem pričleniť k jednotlivým segmentom trhu produktové skupiny, určiť ich životný cyklus, z toho navrhnuť cenové stratégie, aby to prinieslo danému podniku viacero príležitostí v oblasti obchodu a predaja s vyššou pridanou hodnotou. Doporučím, ktoré výrobky by sa mali z existujúcich trhov stiahnuť a naopak, ktorým sa oplatí venovať väčšiu pozornosť.

# **1 Význam marketingového plánovania pre firmu**

## **1.1 Charakteristika marketingového plánovania**

Marketingový plán je písomný dokument, ktorého hlavnou úlohou je dosiahnuť súčinnosť všetkých zložiek podniku pri jeho budúcich podnikateľských činnostiach. Marketingový plán stanoví ciele marketingu a spôsoby ich dosiahnutia. Skúma všetky aspekty podnikania, ktoré neboli tak úspešné, ako boli naplánované, hľadá nové príležitosti, nové spôsoby, cesty, ktoré by podniku priniesli väčší úspech než doposiaľ.

## **1.2 Príprava marketingového plánu**

Pri zhotovovaní marketingového plánu rozlišujeme tri základné kroky:

- Situačná analýza
- Analýza SWOT
- Stanovenie marketingových cieľov a stratégií

### **1.2.1 Situačná analýza**

Situačná analýza je analýza východiskového postavenia podniku v danom marketingovom prostredí a analýza príležitostí a predpokladov podnikania. Identifikuje základné údaje o podniku, jeho organizačnej štruktúre, obchodnej a finančnej štruktúre. Vychádza sa doterajšieho vývoja a súčasného stavu (situácie) podniku a uskutočňuje odhad budúceho vývoja.

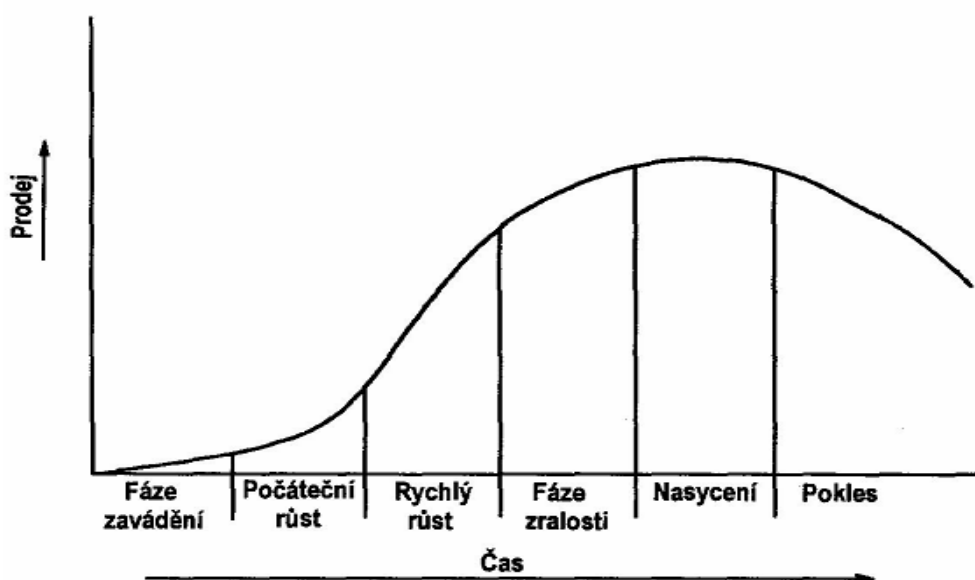
Situačná analýza je zložená z troch základných častí:

- Interný audit
- Externý audit
- Analýza makroprostredia

#### **Interný audit**

Predkladá managementu spoločnosti analýzy, doporučená a ďalšie informácie o skúmaných činnostiach vo vnútri firmy. Skúma segmenty a výkonnosť podniku. Analyzuje

dodávateľov, odberateľov, výrobné možnosti od technológie cez personálne vybavenie a objemy výroby. Výsledkom interného auditu je životný cyklus jednotlivých produktových skupín a ich cenová stratégia. Na určovanie cenovej stratégie sa okrem životného cyklu využívajú body zvratu. <sup>1</sup>Keďže sa marketingové ciele vzťahujú k výrobkom a trhom, je dôležité poznať u oboch týchto faktorov ich súčasnú pozíciu skôr, ako sa stanovujú ciele marketingového plánu. Rast a pokles všetkých produktov sleduje krivku životného cyklu, ktorý sa dá znázorniť. V ideálnom prípade by mal mať podnik také výrobné portfólio, že jednotlivé výrobky sa nachádzajú postupne vo všetkých rôznych štádiách životného cyklu. Tak je možné dosiahnuť vyrovnaný rast a minimalizáciu rizík.



Obrázok č.1 Krivka životného cyklu

Na Časovej osy (X) sú znázornené jednotlivé fázy životného cyklu:

- 1. fáza - fáza uvádzania výrobku
- 2. fáza -počiatočný rast
- 3. fáza - rýchly rast
- 4. fáza - fáza zrelosti
- 5. fáza - fáza nasýtenia
- 6. fáza – fáza poklesu

<sup>1</sup> Westwood,J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 40 s.



Na osy predaja (Y) je znázornený objem predaja v kusoch.

Na akomkoľvek trhu má cenová úroveň hlavných hráčov sklon byť vyrovnaná. To ale neznamená, že všetky spoločnosti predávajúce na tomto trhu budú dosahovať rovnaké úrovne zisku.

### **Externý audit**

Charakterizuje vonkajšie prostredie- trh pôsobnosti firmy a trh cieľový, jeho veľkosť, segmentáciu a predovšetkým konkurenciu na cieľovom trhu. Spôsoby vykonávania externého auditu sú:

- Marketingový výskum
- Analýza tržného konkurenčného prostredia
- Segmentácia trhu

### **Marketingový výskum**

Potrebné informácie na zhotovenie marketingového plánu nám môže poskytnúť marketingový výskum, ktorý nám napomáha spresniť pohľad na súčasnú situáciu na danom trhu. Vďaka nemu zistíme informácie o zákazníkoch, dopyte, konkurencií atd.

Metódy marketingového výskumu:

- Primárny marketingový výskum:
  - používané techniky: *anketa, dotazníkové šetrenia, riadené rozhovory, analýza primárnych dát*
  - výhody: *možnosť presného zacielenia na vybrané charakteristiky, aktuálnosť podkladov*
  - nevýhody: *cena, doba trvania výskumu,*
- Sekundárny marketingový výskum:
  - používané techniky: *analýza štatistických údajov, analýza publikovaných charakteristík*
  - výhody: *nízka cena, rýchla dostupnosť výsledkov výskumu*
  - nevýhody: *malá aktuálnosť záverov, štruktúra podkladov nemusí zodpovedať potrebám*
  - zdroje podkladov:

- štátne inštitúcie: *štatistický úrad, ministerstvá*
- národné profesionálne asociácie: *obchodná priemyselná komora*
- medzinárodné organizácie
- odborné časopisy
- poradenské firmy
- WWW stránky

Informácie môžeme čerpať z:

- Vnútroňých zdrojov
  - historické dáta podniku
  - V rámci spomínaného ozdravného projektu sa urobili analýzy odbytu jednotlivých produktových skupín za posledné štyri roky. Tieto poslúžia k analýze životného cyklu výrobkov, ktorý bude základom cenovej stratégie.
- Vonkajších zdrojov
  - internet
  - média
  - odborné publikácie
  - štatistický úrad a centrálna banka

### **Analýza tržného a konkurenčného prostredia**

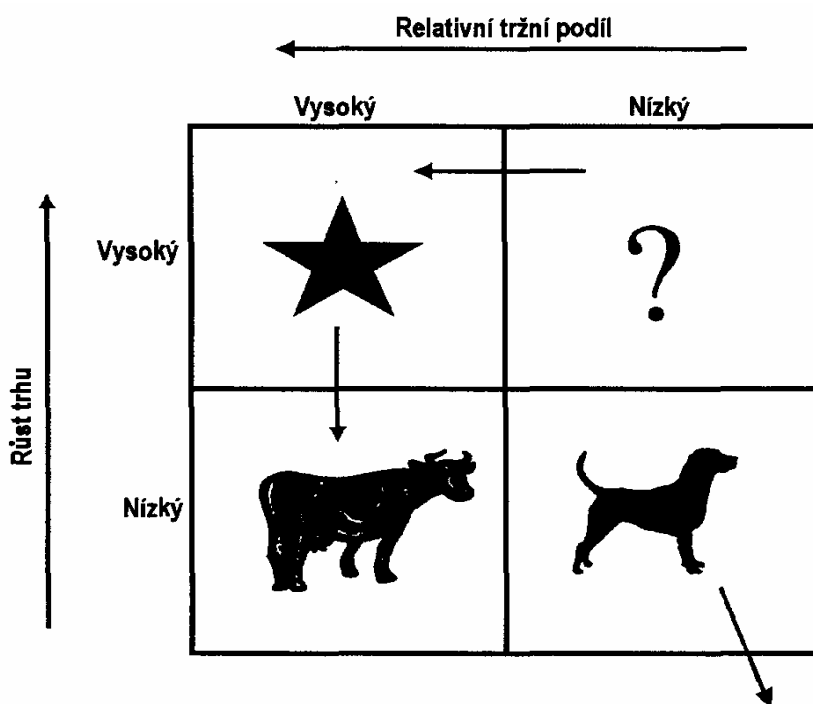
Analýza tržného a konkurenčného prostredia poskytuje základný prehľad o priestore, v ktorom sa podnik pohybuje. Slúži k získavaniu informácií o raste trhu, o rozdelení jednotlivých segmentov, o konkurencii a substitučných produktoch. Najviac používaným informačným zdrojom, ktorý slúži k získavaniu informácií potrebných k analýze tržného a konkurenčného prostredia sú internetové stránky, analýzy špecializovaných spoločností a rôzne publikácie inštitúcií verejného charakteru, ako je napríklad Štatistický úrad alebo centrálna banka.

Základnou veličinou, ktorú je potrebné analyzovať je cena výrobkov.<sup>2</sup> Cenu určuje trh. Spoločnosti predávajúce na rovnakom trhu si delia tržný podiel. Tržný podiel je veľmi dôležitý. Naším cieľom by malo byť docieľiť všade, kde je to možné vedúce postavenie na trhu. Ak má nejaká spoločnosť veľký podiel, je pravdepodobné, že má aj najväčšie ziskové rozpätie. Ak konkurencia znižuje cenu, v takomto prípade je veľmi dôležité ustáť cenovú

<sup>2</sup> Westwood, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 43s. 44s. 45s.

vojnu na trhu. Peňažný tok je najdôležitejším faktorom pri zvažovaní portfólia výrobkov. Schopnosť spoločnosti vytvárať pohotovú peňažnú prostriedky, je do značnej miery závislá na stupni ovládania trhu, ktorý má spoločnosť nad svojimi konkurentmi. Z tohto pohľadu je zaujímavé charakterizovať výrobky ako:

- *Hviezdy* - výrobky, ktoré majú vysoký tržný podiel / vysoký rast trhu (z hľadiska vytvárania peňažných prostriedkov sú neutrálne)
- *Dojné kravy* - výrobky, ktoré majú vysoký tržný podiel / nízky rast trhu (vytvárajú peňažné prostriedky)
- *Sporné výrobky* - Výrobky, ktoré majú nízky tržný podiel / vysoký rast trhu (odčerpávajú peňažné prostriedky)
- *Psy* - Výrobky, ktoré majú nízky tržný podiel / nízky rast trhu (z hľadiska vytvárania peňažných prostriedkov sú neutrálne)



Obrázok č.2 Ideálne poradie vývoja výrobku

Hviezdy majú vysoké náklady vynaložené na marketing, výskum a vývoj, ale zároveň podstatne prispievajú k zisku. Dojné kravy sú zrelé produkty s vysokým podielom na trhu, ale malým rastom trhu. Vytvárajú vysoké zisky a vyžadujú len malý objem marketingových investícií a žiaden výskum a vývoj, aby sa udržali tam kde sú. Spornými výrobkami môžu byť výrobky, ktoré boli novo uvedené na trh a ešte nesplnili očakávania. Môžu to byť však aj výrobky, ktoré sú na poklese, potrebujú nové vyhodnotenie pokiaľ ide o ich dlhodobú

životnosť. Psy majú malý tržný podiel a celkovo neprinášajú zisk. Tieto výrobky by sa mali stiahnuť z výrobného portfólia.

Pre účely marketingového plánovania sa za vysoký stupeň tržného rastu považuje rast viac ako 10%.

Na rôznych trhoch môžu byť pre tie isté výrobky rôzne cenové stratégie. Cenové stratégie musia zohľadňovať životný cyklus výrobku ako aj priechodnosť ceny v danom trhovom segmente.

### **Segmentácia trhu**

<sup>3</sup>Segmentácia trhu je technika, ktorá umožňuje firme rozdeliť veľký trh na menšie časti. A z toho si potom firma môže vybrať ten segment, ktorý najlepšie odpovedá jej poslaniu a vytýčeným podnikateľským cieľom. Trh môžeme rozdeliť (segmentovať) podľa typu produktu, s ktorým sa na ňom obchoduje alebo podľa charakterov užívateľov vyskytujúcich sa na trhu. Firma by sa však mala rozhodovať podľa toho, čo považuje za užitočnejšie. Segmentáciou trhu zistujeme, pre ktorú skupinu potenciálnych zákazníkov je daný produkt najvýhodnejší. Cieľom marketingu je potom danú skupinu čo najvhodnejšie osloviť.

<sup>4</sup>Správne definovanie trhu umožňuje pre firmu lepšie identifikovať zmeny na trhu a v primeranej miere a včas na zmeny reagovať.

<sup>5</sup>Rovnako dôležité ako je definovanie samotného trhu je pre podnik dôležité zadefinovanie veľkosti trhu. Napríklad aké percento populácie určitého veku, pohlavia prichádza do úvahy ako potenciálny zákazník. Tržný potenciál vždy závisí od charakteru vyspelosti daného regiónu, v ktorom sa podnik nachádza, čoho Slovensko je typický príklad. Tržný potenciál alebo inak povedané veľkosť spotrebiteľského trhu je určovaný počtom regiónov, v ktorých podnik vykonáva svoje podnikateľské aktivity, ale i inými faktormi ako sú napríklad priemerná výška príjmov alebo miera nezamestnanosti v danom regióne

<sup>6</sup>Ak odpovedá tržný podiel firmy jej možnostiam (kapacitným, distribučným, personálnym atd.) nie je treba za každú cenu usilovať o jeho zväčšenie. Firma by si však mala

---

<sup>3</sup> Cooper, J., Lane, P. Marketingové plánování - praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 39 s.

<sup>4</sup> Cooper, J., Lane, P. Marketingové plánování - praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 36 s.

<sup>5</sup> Cooper, J., Lane, P. Marketingové plánování - praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 37 s.

<sup>6</sup> Cooper, J., Lane, P. Marketingové plánování - praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 38 s.

dávať pozor na možnosť ohrozenia zo strany konkurencie. Firma musí byť vždy pripravená o svoj podiel tvrdo bojovať.

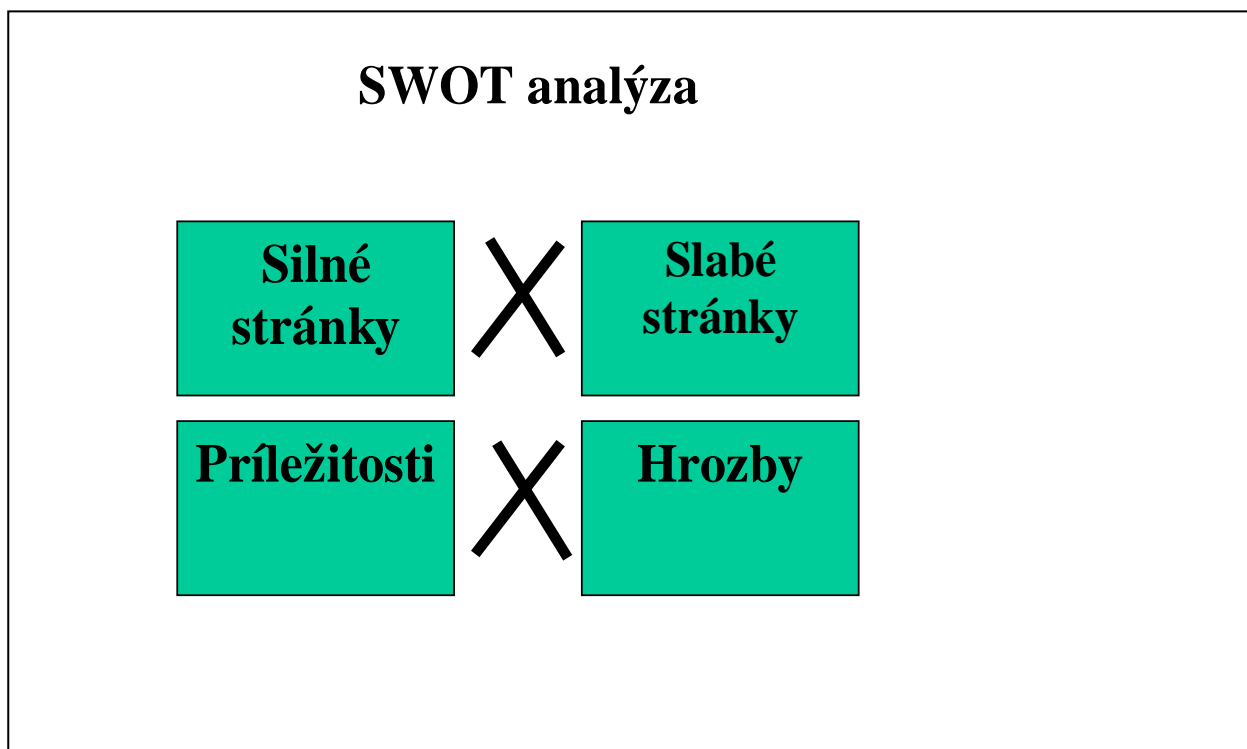
### **Analýza makroprostredia**

Makroekonomické ukazovatele slúžia k vytvoreniu celkového obrazu o dianí v rámci jednej ekonomiky. Medzi najznámejšie indikátory patrí inflácia, zmena hrubého domáceho produktu, nezamestnanosť alebo vývoj štátneho rozpočtu.

Od výšky inflácie závisí tvorba ceny produktov, kúpyschopnosť obyvateľstva ako aj úročenie cudzích zdrojov. Zdražovanie zvyšuje infláciu.

### **1.2.2 SWOT Analýza**

Nestačí len potrebné informácie zhromažďovať, ale je potrebné zistiť čo nám dané informácie hovoria. SWOT analýza pomáha k identifikácii silných a slabých stránok podniku. Hovorí nám o súčasnom postavení podniku, o potenciálnych príležitostiach a hrozbách. Pomáha utriediť informácie získané situačnou analýzou, pre lepšie využitie silných stránok podniku, ale taktiež k eliminácii slabých stránok podniku.



Obrázok č.3 SWOT Analýza

Silné stránky: zložky marketingového mixu, ktoré majú väčšiu úroveň než u konkurenčných firiem. Napríklad *kvalita výrobku, značka - renomé, nízke výrobné náklady, široká distribučná sieť*.

Slabé stránky: zložky marketingového mixu, ktoré majú horšiu úroveň než je tomu u konkurenčných firiem. Napríklad: *reklama, počiatková cena, technické služby*

Príležitosti: marketingoví pracovníci by mali vedieť včas odhadnúť vznik nových príležitostí a na základe nich by mali vedieť určovať nové stratégie alebo prispôbovať stávajúce. Pritom by však mali usilovať o čo najlepšie využitie silných stránok podniku. Napríklad: *Dá sa očakávať prudké tempo rastu súčasného trhu? Rysuje sa vznik úplne nových trhov?*

Hrozby: rovnako ako u príležitostí je potrebné predvídať vznik nových hrozieb a na ich základe hľadať vhodné stratégie, ktoré budú určené na ich elimináciu. Napríklad: *Je pravdepodobné, že na trh vstúpi nová konkurenčná firma? Dojde k poklesu dopytu?*

### **1.2.3 Stanovenie marketingových cieľov a stratégií**

Pod pojmom stanovenie marketingových cieľov a stratégií sa rozumie : určenie cieľového trhu, určenie ponúkaných výrobkov, určenie hlavného prínosu pre zákazníka, určenie cenovej stratégie, určenie distribučnej stratégie a určenie komunikačnej stratégie.

<sup>7</sup>Marketingovým cieľom je rovnováha medzi výrobkami a ich trhmi, teda aké výrobky na akých trhoch chceme predávať. Marketingové ciele musia nadväzovať na ciele podniku. Sú určované tak, aby napomáhali dosiahnutiu strategických cieľov. Je však potrebné dbať nato, aby si strategické ciele podniku neodporovali s cieľmi marketingovými.

<sup>8</sup>Marketingové stratégie sú spôsoby a cesty, ktoré budú využívané pre dosiahnutie stanovených cieľov. Určuje to, akým spôsobom chce firma dosiahnuť marketingové ciele. Marketingové stratégie sa obvykle zostavujú na dobu troch až piatich rokov. Neustále

---

<sup>7</sup> Cooper,J., Lane,P. Marketingové plánovanie - praktická príručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 73 s.

<sup>8</sup> Cooper,J., Lane,P. Marketingové plánovanie - praktická príručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 74 s.

meniace sa tržné podmienky však vyžadujú, aby boli ustavične kontrolované a v prípade potreby korigované.

### **1.3 Zostavenie marketingového plánu**

Marketingový plán je nástroj, ktorý sa snaží zlepšiť obchodné výsledky firmy prostredníctvom realizácie rôznych marketingových aktivít. Je výsledkom marketingového plánovania. Plán zhotovujeme po nahromadení všetkých potrebných informácií a z daných informácií vykonávame analýzy.

Pri tvorbe marketingového plánu budeme vychádzať zo zásad strategického riadenia. Na základe poslania firmy budeme sledovať tržné prostredie v našom odvetví. Zo získaných informácií vytvoríme konkrétne stratégie a plány, ktoré budeme ďalej rozpracovávať do plánov špeciálnych. Plány by mali vychádzať smerom od strategického vedenia k nižším úrovňam.

Zostavenie marketingového plánu je veľmi dôležité pre malé a stredné podniky, pretože nedostačujúca znalosť trhu a slabý marketing je typickým problémom pre tieto podniky.

Samotný marketingový plán má nasledujúce časti:

#### **1.3.1 Poslanie firmy**

- predstavuje príslušné základné údaje o činnosti firmy
- poslanie firmy sa dá jednoducho vyjadriť, ako jasná, zrozumiteľná filozofia podniku

#### **1.3.2 Marketingová štúdia**

- identifikuje základné údaje o makroprostredí trhu, výrobkoch, distribúcií, konkurencií
- na základe nahromadených informácií sa uskutočňuje analýza vonkajšieho prostredia, čo znamená, že sa zisťuje chovanie, preferencie a potreby potenciálnych budúcich zákazníkov
- posudzujeme potenciálne obchodné príležitosti a hrozby
- analyzujeme silné a slabé stránky podniku a ich vylepšenie, respektíve ešte väčšie využitie

- marketingová štúdia hodnotí reálnu situáciu firmy

### **1.3.3 Formulácie strategických cieľov**

Marketingový plán:

- Definuje základné strategické ciele, ktoré chce plán dosiahnuť v oblasti objemu predaja, tržného podielu a zisku
- definuje alternatívne strategické ciele

### **1.3.4 Marketingová stratégia**

- definuje kľúčové strategické rozhodnutia a taktiež nutnosť prechodu k alternatívnym stratégiám

vytvorí sústavu strategických cieľov pre všetky organizačné jednotky pre všetky oblasti strategického rozhodovania definuje súbory alternatívnych strategických rozhodnutí pre prípadné zmeny podnikateľského vývoja predstavuje marketingový prístup, ktorý bude využitý pre splnenie cieľov .

### **1.3.5 Akčné programy**

- poskytujú odpovede na otázky:
  - Pre koho budeme robiť ?
  - Čo budeme robiť?
  - Kto to bude robiť?
  - Kedy sa to bude robiť?
  - Koľko to bude stáť?



### **1.3.6 Implementácia**

<sup>9</sup>Plán implementácie (zavádzania marketingového plánu) zahŕňa časový rozvrh jednotlivých implementačných krokov, prehľad materiálnych požiadaviek a ich zabezpečenie. Okrem toho by mala obsahovať:

- plnenie taktických a jednotlivých špeciálnych plánov
- očakávané prínosy
- rozpočet
- hlavné úlohy a osoby zodpovedajúce za implementáciu

### **1.3.7 Kontrola**

Kontrola predstavuje sledovanie plnenia : časového súladu implementačných krokov, hodnotového súladu podnikateľských výsledkov s podnikateľským plánom. Kontrola implementácie na jednej strane zaznamenáva odchýlky, ale na druhej strane hľadá možné a okamžité riešenia vzniknutých problémov. Čaro úspešnej kontroly nie je v nájdení vinníka, ale v okamžitom odstránení príčiny.

---

<sup>9</sup> Cooper,J., Lane,P. Marketingové plánování - praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. 120 s.

## 2 Marketingový plán výrobného družstva Kovotvar Kúty

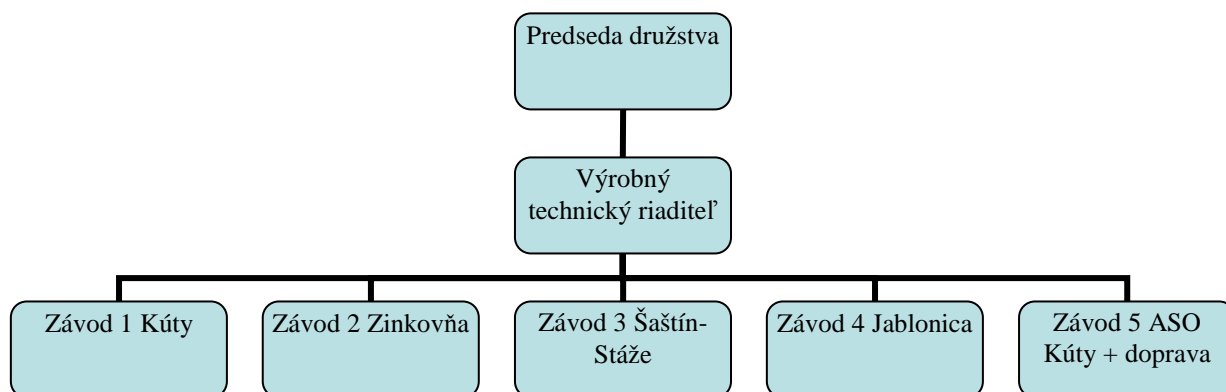
### 2.1 Poslanie firmy Kovotvar výrobné družstvo Kúty

#### Krátko z histórie

Výrobné družstvo Kovotvar Kúty vzniklo 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. 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 naskytli nebyvalé možnosti rozvoja všetkých činností družstva v rôznych oblastiach spracovania železa s touto povrchovou úpravou.

#### Súčasnosť

V súčasnosti pracuje v Kovotvare 328 pracovníkov, z toho 25 je riadiacich.



Obrázok č. 4 Grafické znázornenie organizačnej štruktúry výrobného družstva Kovotvar Kúty

#### Závod 1 Kúty (Surová výroba Kúty)

Má celkom 16 činností, z ktorých najdôležitejšie pozostávajú z výroby klasických nádob, výroby lapačov, výroby húkačiek ZVIL pre lokomotívy, skladu hotových výrobkov. Závod riadi riaditeľ, ktorému podliehajú vedúci zmeny, údržbári, OTK(technická kontrola), vodiči VZV(vysokozdvížných vozíkov), strihači a robotníci na linke.

### **Závod 2 Zinkovňa (Povrchová úprava Kúty)**

Vykonáva úpravu výrobkov pozinkovaním. I tento závod riadi riaditeľ, ktorému podliehajú správcovia, vedúci zmeny, prevádzkovo-technický pracovníci, zinkéri -moriči, brúsiči.

### **Závod 3 Šaštín-Stáže**

Jeho hlavnou výrobnou náplňou je surová výroba pilotovacích kolíkov, nádob a výrobkov pre poľnohospodárstvo.

### **Závod 4 Jablonica**

Hlavnou činnosťou je surová výroba, ktorá pozostáva z výroby miniprogramu (1,5 l kanvičky, vedrá, vandlíky), striekanie výrobkov práškovými farbami.

### **Závod 5 ASO Kúty**

Netradičnou časťou Kovotvaru je ASO(autoservis). Zahŕňa autoservis, predaj vozidiel značky ŠKODA. Autoservis poskytuje odborné opravárenské služby, klampiarske a lakovacie služby, emisné kontroly a odťahovú službu.

Poslaním výrobného družstva Kovotvar Kúty je naplňovať predstavy a ciele členov družstva, ktorí sú majiteľmi družstva. Z 328 pracovníkov je 115 členov. Hlavným cieľom týchto členov je zisk a uchovanie pracovnej príležitosti.

## **2.2 Marketingová štúdia výrobného družstva Kovotvar Kúty**

### **2.2.1 Makroprostredie**

#### *Ekonomická aktivita*

Ukazovatele za ekonomickú aktivitu na Slovensku na začiatku roka 2008 vykázali s porovnaním s štvrtým štvrtrokom roku 2007 zlepšenie. Priemyselná produkcia vzrástla v prvom mesiaci roka 2008 medziročne o 8,4%, čo predstavuje mierne zrýchlenie z decembrových 6,4%. Výhľad na nasledujúce mesiace sa v porovnaní s predchádzajúcimi mesiacmi taktiež mierne zlepšil. Vzhľadom na februárový rast indikátora dôvery v priemysle (najmä z dôvodu rastu očakávanej produkcie na nasledujúce tri mesiace) očakávame, že

rastová dynamika celkovej priemyselnej produkcie oproti januáru mierne zrýchli, no zrejme ostane tesne pod 10%.

### *Inflácia*

Spotrebiteľské ceny pokračovali v zrýchľovaní svojej dynamiky aj počas februára a dostali sa na úroveň 4% zatiaľ čo v januári 2007 bola ich hodnota 3,8%. Rast bol spôsobený najmä rastúcimi cenami imputovaného nájomného a cien potravín. Očakáva sa, že v marci vzrastie inflácie o 0,1% na úroveň 4,1%. Celkový rast cien by malo ovplyvniť mierne zvyšovanie cien potravín, nájomného, dopravy a cien za hotelové a reštauračné služby.

### *Hrubý domáci produkt*

Odhad rastu HDP v štvrtom štvrťroku 2007, ktorý bol zverejnený 4. marca ukázal, že slovenská ekonomika vzrástla v reálnych cenách o 14,3%, čo bolo viac ako 14,1%-ný rast podľa rýchleho odhadu HDP zverejneného v polovici februára. Zrýchlenie rastu HDP z úrovne 9,4% dosiahnutej v treťom štvrťroku na 14,3% vo štvrtom štvrťroku bolo spôsobené najmä predzásobením sa tabakovými výrobkami, u ktorých sa na začiatku roka 2008 zvyšovali spotrebné dane.

### *Koruna a Úrokové sadzby*

Finančné trhy stále nedočkavo očakávajú načasovanie druhej revalvácie centrálnej parity koruny voči euru, ktorá by mohla priniesť stabilizáciu výmenného kurzu a určiť zároveň zrejme aj pravdepodobný finálny konverzný kurz. Názor VÚB Banky na konverzný kurz ostáva nemenný, očakáva, že konverzný kurz bude stanovený na úrovni 33,00 EUR/SKK. Banková rada Národnej Banky Slovenska (NBS) v januári ponechala oficiálne úrokové sadzby na nezmenenej úrovni už desiaty mesiac v poradí. Rast inflácie v poslednom období vďačil podľa NBS „výlučne nákladovým faktorom.“ Zatiaľ čo silný rast HDP v štvrtom štvrťroku 2007 bol ovplyvnený jednorazovými faktormi a nie rastúcimi dopytovými tlakmi. Pri zohľadnení týchto faktorov tak NBS stále nepociťuje potrebu meniť úrokové sadzby. Rozhodnutie ponechať sadzby na nezmenenej úrovni bolo jednohlasné. Suma sumárov, posledné zasadnutie bankovej rady neprinieslo z pohľadu budúceho vývoja menovej politiky nič nové.

Pre zhrnutie uvediem stav a vývoj niektorých ukazovateľov makroekonomickej situácie na Slovensku.

|                                     | 2006  | 2007  | 3Q07 | 4Q07  | FEB08 |
|-------------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|
| HDP                                 |       |       |      |       |       |
| Rast HDP (%)                        | 8,5   | 10,4  | 9,4  | 14,3  |       |
| Inflácia                            |       |       |      |       |       |
| CPI (%)                             | 4,2   | 3,4   | 2,8  | 3,4   | 4     |
| Verejné financie                    |       |       |      |       |       |
| Bilancia štátneho rozpočtu (mld.Sk) | -31,7 | -23,5 | -0,6 | -23,5 | 1,6   |
| Trh Práce                           |       |       |      |       |       |
| Miera nezamestnanosti (%)           | 9,4   | 8     | 8,3  | 8     |       |
| Výmenný kurz                        |       |       |      |       |       |
| SKK/EUR                             | 34,4  | 33,6  | 33,7 | 33,6  | 32,5  |

Tabuľka č. 1 makroekonomické ukazovatele

### 2.2.2 Segmentácia trhov výrobného družstva Kovotvar Kúty

Celkový odbyt Kovotvaru je rozdelený na osem hlavných segmentových skupín:

- S1, Odberatelia Nemecko
- S2, Odberatelia Švédsko
- S3, Odberatelia Dánsko
- S4, Ostatní odberatelia EÚ
- S5, Ostatní odberatelia mimo EÚ
- S6, Odberatelia služieb pozinkovania
- S7, Odberatelia služieb autoservisu
- S8, Predaj automobilov

V minulosti boli výrobky umiestňované aj v zámorských krajinách t.j. v Amerike a Japonsku. V súčasnej dobe je vybudované zastúpenie v Amerike prostredníctvom obchodného partnera, ktorý odoberá výrobky z Kovotvaru. Podobne je to aj s niektorými krajinami v strednej Európe.

### 2.2.3 Obchodní partneri výrobného družstva Kovotvar Kúty

Družstvo pri svojej činnosti zákonite vstupuje do obchodných vzťahov a partnerstiev s mnohými spoločnosťami a organizáciami pochádzajúcich 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, náhradných dielov značky Škoda a nových osobných áut značky Škoda pod.

Na strane dodávateľov ide o spoločnosti ako napríklad *U.S.Steel Košice*, ktorý je tradičný dodávateľ plechov. *MR Trading* je dodávateľ zinku, ktorý po minulé roky pokrýval svojimi dodávkami družstvu viac ako 50% jeho spotreby zinku. *Inbra s.r.o.* je ďalší významný obchodný partner (dodávateľ elektrolytického ako aj hutného zinku a odberateľ zinkového odpadu). *Basf s.r.o.* je dodávateľ salmiaku potrebného pre zinkovňu. *Unichema Bratislava* je dodávateľom čerstvej kyseliny chlorovodíkovej do moriacich nádrží. *Tigerlak Pezinok*, ktorý je dodávateľom práškových farieb.

Na strane odberateľov ide predovšetkým o týchto obchodných partnerov. *Slovakia trend s.r.o.*, *Sobrance* čo je obchodník pôsobiaci predovšetkým na východnom Slovensku a v priľahlých oblastiach. *Agrodeal s.r.o. Trnava*, čo je odberateľ klasického sortimentu a dodávateľ zväracieho drôtu.

Medzi významných zahraničných odberateľov patria napríklad *Gerhard Schwenk*(Nemecko), *Lindlain*(Švédsko), *OBI*(Nemecko), *Gustav Alberts*(Nemecko), *ACO Funky*(Dánsko), *Iris-bis*(Belgicko)

#### **2.2.4 Konkurencia výrobného družstva Kovotvar Kúty**

Konkurencia výrobného družstva sa dá rozdeliť podľa produktových skupín nasledovne :

- lapače nečistôt – Poľsko, Ukrajina, Rumunsko, Čína
- kolíky a hlavice – ostatné Slovensko, Česko, Poľsko, Ukrajina, Čína
- služba pozinkovanie – ostatné Slovensko, Česko
- opravy áut – Slovensko – firma Hílek a drobní podnikatelia
- predaj áut – Slovensko – firma Hílek a ostatné značky na trhu áut
- klasické výrobky a miniprogram – Čína v plechovom programe, ináč v umelohmotnom prevedení celá škála slovenských výrobcov
- drátený program – Slovensko drobní aj väčší remeselníci, Čína

Vo všetkých produktových skupinách okrem áut 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)

## **2.3 Formulácia strategických 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.

Dôsledkom straty je nízka úroveň odmeňovania. Napríklad za posledné dva roky pracovníci nemali ani letný ani vianočný plat navyše, čo dovtedy bývalo samozrejmosťou. 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.

### **2.3.1 Analýza predaja výrobného družstva Kovotvar Kúty**

Na zabezpečenie dostatočného cash-flow je potrebné z obchodných aktivít vypustiť tie, ktoré prinášajú najnižšiu pridanú hodnotu. Objem predaja nie je potrebné zvyšovať, lebo vyššia výroba znamená väčší nárok na mzdy a zvýšenie zmenosti výroby. Pridanie ďalšej zmeny je finančne náročnejšie na príplatky a menej efektívne na výkon.

V roku 2007 sa dosiahol objem predaja vo výške 395 mil.Sk. Z tohto objemu 55% tvoria výrobky , 32% tvoria kooperácie(služby) pozinkovania, 11% predaj automobilov značky Škoda a 2% servisná činnosť v autosalóne.

Cieľom pre rok 2008 je dosiahnuť objem predaja vo výške 400 mil.Sk. Úlohou marketingového plánu je na základe analýzy predaja stanoviť vhodné cenové stratégie a nájsť nové teritória predaja.

## **2.4 Marketingová stratégia výrobného družstva Kovotvar Kúty**

### **2.4.1 Kľúčové strategické rozhodnutia výrobného družstva Kovotvar Kúty**

Hlavným „*businessom*“ je teda výroba. Ak by obchodné aktivity v autosalóne, ktoré nesúvisia s hlavným obchodom prinášali zisk, bolo by možné v ich prevádzke pokračovať. Nie je to však pravda. Preto je nutné tieto aktivity prenechať odborníkom a objekt prenajať.

### **2.4.2 Strategické rozhodnutia pre organizačné jednotky výrobného družstva Kovotvar Kúty**

Počet pracovníkov za posledné 2 roky poklesol o 1/3. Na túto skutočnosť musí podnik reagovať nielen objemom vyrobených a predaných kusov výrobkov, ale aj zjednodušením organizačnej štruktúry. Ako som na začiatku uviedol, hlavnou výrobnou náplňou sú výrobky z plechu, trubiek a povrchová úprava zinkovaním pre cudzích. Len malé percento tvoria aktivity súvisiace s predajom áut a ich opravami. Aj napriek tomu, že podnik pred piatimi rokmi postavil novú predajňu áut, bude najvýhodnejšie riešenie ponúknuť túto činnosť profesionálom na prenájom.

Výrobné závody hlavnej časti výrobného programu treba sústrediť do Kútov, kde sú aj hlavné sklady aj zinkovňa. Závod Šaštín je na lukratívnom mieste- na námestí, jeho predajom by sa dali získať potrebné peniaze, na riešenie finančných problémov. Pracovníkov je výhodné presunúť do Kútov. Do závodu Jablonica je potrebné nájsť novú výrobnú náplň, ktorá nesúvisí s výrobou v Kútoch.

### **2.4.3 Cenová stratégia výrobného družstva Kovotvar Kúty**

Roky obchodovania potvrdzujú základné pravidlo predaja a tým je dopyt. Akokoľvek dobre vypočítaná cena je k ničomu, ak zákazník cenu neakceptuje. Preto sa v podniku musí robiť cenová stratégia, ktorá na jednej strane zohľadní v cene výrobné náklady ale na druhej



strane, je v danom predajnom segmente a pri danej produktovej skupine priechodná. K tomu aby v podniku boli správne nastavené predajné ceny je nevyhnutné:

- 1, Poznať výrobné náklady
- 2, Poznať ceny konkurencie v danom regióne
- 3, Poznať trhovú podiel podniku na trhu

V kapitole *Akčné programy* sme na podmienky skúmaného podniku použili nasledovnú cenovú stratégiu.

#### Kategória A

-Segmenty trhu kde 20% predajných aktivít tvorí 80% zisk. V tejto časti treba zvýšiť úsilie venované predaju a zaviesť pružné ceny

#### Kategória B

-Segmenty trhu kde viac ako 50% predajných aktivít tvorí menej ako 50% zisku. V tejto časti treba znížiť množstvo venovaného času a niektoré ceny treba zvýšiť

#### Kategória X

-Segmenty, ktoré prinášajú stratu. V tejto časti treba preveriť životaschopnosť.

Fázy životného cyklu produktov poznáme:

- 1- uvedenie na trh
- 2- rast
- 3- rýchly rast
- 4- zrelosť
- 5- nasýtenie
- 6- mierny pokles
- 7- pokles

Pomenujem konkrétne nasledovné cenové stratégie:

#### C1

-Nové produkty na nových trhoch môžu mať **vysooko prienikovú cenu** – t.j. vyššiu ako konkurencia ( fáza uvedenia na trh, fáza rastu).

#### C2

-Nové produkty na existujúcich trhoch môžu mať **prienikovú cenu** – t.j. nižšiu ako konkurencia (fáza nasýtenia, fáza mierneho rastu)

C3

-Exitujúce výrobky na existujúcich trhoch môžu **nasledovať cenu konkurencie** – t.j. prispôsobenie sa lídrom ( fáza zrelosti)

C4

-Exitujúce výrobky na trhoch, kde **sledujeme svoje záujmy** – t.j. môžeme mať znížené ceny ( fáza poklesu)

C5

-Ak sme niekde **lídrmi na trhu** – t.j. môžeme cenovú hladinu určovať my ( fáza od uvedenia na trh , fáza rastu, fáza zrelosti)

#### **2.4.4 Komunikačná stratégia výrobného družstva Kovotvar Kúty**

Komunikačný plán je tvorený pre každú produktovú skupinu v danom segmente osobitne. Komunikačný plán nesmie byť v rozpore s hodnotovým rebríčkom výrobného družstva a nesie sa pod heslom :

##### **Najlepšia reklama = spokojný zákazník**

Pri komunikačnom pláne je potrebné stanoviť nasledovné :

- 1- Zadefinovať problém.
- 2- Zadefinovať cieľ pre jednotlivé trhy
- 3- Zadefinovať cieľové publikum - dôležité je s kým komunikujeme
- 4- Osloviť cielených zákazníkov
- 5- Použiť kreslenie ako tvorivú stratégiu
- 6- Vybrať vhodné komunikačné prostriedky – médiá
- 7- Naplánovať spôsob zistenia spätnej väzby
- 8- Použiť jednoduché a výstižné vyjadrovanie

Skúsenosti v družstve ukazujú, že majú klesajúcu tendenciu tie komunikačné prostriedky, ktoré neoslovujú konkrétnych zákazníkov osobne, ale všetkých naraz. Napríklad reklama v časopisoch. Okrem toho sa podniku neosvedčilo ani posielanie dotazníkov v e-mailovej pošte bez vyžiadania zákazníkov a bez osobného požiadania o vyplnenie údajov.

Stúpajúcu tendenciu majú súťaže, firemné katalógy, veľtrhy a interná komunikácia. Veľmi silne stúpajúcu tendenciu majú zákaznícke dni, reklamné predmety a sponzorské dary.

Podnik preto navrhuje využiť rok 2008, kedy dovŕši 55 rokov od svojho vzniku urobiť zákaznícke dni a prezentovať svoje možnosti v oblasti predaja s reklamnými predmetmi.

## 2.5 Akčné programy výrobného družstva Kovotvar Kúty

Ešte raz si pripomeňme, čo riešia akčné programy . Riešia otázky – pre koho vyrábať, čo vyrábať, s kým a kde vyrábať a nakoniec, koľko to bude stáť

### 2.5.1 Produktové skupiny a segmenty výrobného družstva Kovotvar Kúty

Ako prvú riešime otázku - pre koho budeme vyrábať.

Pri internom audite sme pozbierali dáta za posledné štyri roky pre jednotlivé segmenty a regióny:

| Označenie segmentu | Región  |
|--------------------|---|
| S1                 | Nemecko – odberatelia výrobkov  |
| S2                 | Švédsko – odberatelia výrobkov  |
| S3                 | Dánsko - odberatelia výrobkov   |
| S4                 | Ostatná EU- odberatelia výrobkov                                      |
| S5                 | Mimo EU - odberatelia výrobkov  |
| S6                 | SR, ČR, AUT – odberatelia služieb pozinkovania                        |
| S7                 | SR, ČR, AUT- odberatelia autoservisných služieb a motorových vozidiel |

Tabuľka č. 2 Trhové segmenty

Ako druhú riešime otázku – čo budeme vyrábať a predávať

Skupiny výrobkov a služieb sú rozdelené nasledovne:

| Označenie produktovej skupiny | Produktová skupina             |
|-------------------------------|--------------------------------|
| P1                            | Lapače nečistôt                |
| P2                            | Kolíky a hlavice               |
| P3                            | Zvárané výrobky                |
| P4                            | Služba pozinkovanie            |
| P5                            | Opravy áut                     |
| P6                            | Predaj motorových vozidiel     |
| P7                            | Klasické výrobky a miniprogram |
| P8                            | Drátený program                |

Tabuľka č. 3 Produktové skupiny

Tie dve otázky sme spojili v jednej odpovedi nasledovne: Urobili sme ich prienik:

| Segment              | P1<br>Lapače- | P2<br>Kolíky<br>a hlavice- | P3<br>Zvárané<br>výrobky- | P4<br>Zinkovanie-<br>ako služba | P5<br>Opravy-<br>áut | P6<br>Predaj-<br>áut | P7 Klasická<br>výroba<br>a miniprogram- | P8<br>Drátený<br>program- |
|----------------------|---------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------|---|---------------------------|
| S1<br>Nemecko        | P1            | P2                         | P3                        |                                 |                      |                      | P7                                      | P8                        |
| S2<br>Švédsko        |               |                            |                           |                                 |                      |                      | P7                                      | P8                        |
| S3<br>Dánsko         |               |                            | P3                        |                                 |                      |                      |   |                           |
| S4<br>Ostatná<br>EU  | P1            |                            | P3                        |                                 |                      |                      | P7                                      | P8                        |
| S5 Mimo<br>EU        |               |                            |                           |                                 |                      |                      | P7                                      | P8                        |
| S6<br>SR, ČR,<br>AUT |               |                            |                           | P4                              |                      |                      |   |                           |
| S7<br>SR, ČR,<br>AUT |               |                            |                           |                                 | P5                   | P6                   |   |                           |

Tabuľka č. 4 Obsadené trhové segmenty produktovými skupinami

Pre vysvetlenie tabuľky uvediem príklad:

V Nemecku (S1) sa predávajú produktové skupiny lapače(P1), kolíky a hlavice(P2), zvárané výrobky(P3), klasická výroba a miniprogram(P7) a drátený program(P8)

Z pozbieraných dát za štyri roky sme zistili počet predaných kusov v jednotlivých produktových skupinách a segmentoch, objem predaja v slovenských korunách a veľkosť predajnej marže(rozdiel medzi výrobnou a predajnou cenou). Pre jednotlivé skupiny sme vytvorili grafy za sledované obdobie, z ktorých je vidno, v ktorej fáze životného cyklu sa ktorá produktová skupina z ktorého segmentu nachádza. Grafy sú v prílohe č.1.

Riešenie otázky, čo to bude stáť sme rozpracovali v nasledovnej časti

Z grafov sa dá pomerne presne vyčítať akú cenovú stratégiu treba zvoliť. My sme pozerali na cenovú stratégiu takto:

Ak produktové skupiny v trhových segmentoch dosahujú fázu

- Zrelosti , alebo rastu
  - o použijeme dve cenové hladiny C3 – sledujeme cenu konkurencie, C5 – cenu určujeme my
  - V cenovej hladine C3 budú S1P1, S1P2, S1P7, S2P7, S4P7, S5P7, S7P5, S7P6
  - V cenovej hladine C5 budú S4P1
- Silný pokles
  - o použijeme cenovú hladinu C4 – sledujeme svoje záujmy
  - V cenovej hladine C4 budú S3P3
- Uvedenie na trh
  - o použijeme dve cenové hladiny C1 – vysoko prieniková cena, C2- prieniková cena
  - V cenovej hladine C1 budú S6P4
  - V cenovej hladine C2 budú S1P7, S2P7, S4P7, S5P7, S7P5

Jednotlivé regióny môžeme charakterizovať ako:

- Existujúci trh – Nemecko a Švédsko, krajiny mimo EU (Švajčiarsko), Slovenská republika, Česká republika, Rakúsko
- Nový trh – Dánsko, iné krajiny EU (Francúzsko, Anglicko, Holandsko)

Na novom trhu je potrebné urobiť analýzu: histórie, štruktúry obyvateľstva, kultúry, cenových hladín, konkurencie.

Služby zinkovania majú rastúcu tendenciu, podľa toho treba aj stanoviť cenovú hladinu. V rámci EU bol v poslednom roku mierny výpadok odbytu, preto treba urobiť hlbšiu analýzu celého regiónu.

Podrobnejšie sa teraz budem zaoberať produktovou skupinou P1 v trhovom segmente S1. Keďže odbyt lapačov objemovo predstavuje najväčší podiel z celkového obratu a životný cyklus ukazuje mierny rast tržieb aj marže navrhнем bod zvratu. V tabuľke č. 5 je cena za jednotku pri pôvodných vstupoch. Ak by sme chceli túto cenu ponechať a vyrobili by sme plánovaných 266 310 kusov, vyrobili by sme stratu -1 499 837,68 Skk. To znamená, že by sme nepokryli všetky variabilné a fixné náklady spojené s touto výrobou.

| Príspevková kalkulácia lapačov |             |               |
|--------------------------------|-------------|---------------|
| Popis                          | Na jednotku | Celkom        |
| Výroba 2007 (Skk)              | 129,77      | 34 559 256,00 |
| Variabilné náklady (Skk)       | 100,40      | 26 737 012,00 |
| Výroba - variabil.nák. (Skk)   | 29,37       | 7 822 244,00  |
| Fixné náklady (Skk)            | 35,00       | 9 322 081,68  |
| Zisk/strata (Skk)              | -5,63       | -1 499 837,68 |
| Počet vyrobených kusov (ks)    |             | 266 310,00    |

Tabuľka č.5 Príspevková kalkulácia lapačov (v Skk)

V tabuľke č.6 sme vypočítali bod zvratu pri rovnakej cene za jednotku ako v predchádzajúcej tabuľke. Predpokladali sme že ak zvýšime počet vyrobených kusov, fixné náklady pripadajúce na jednotku sa znížia. Teda ponechali sme objem variabilných nákladov na jednotku a celkový objem fixných nákladov. Zistili sme, že potrebujeme vyrobiť 317 373 kusov výrobkov aby sme nevyrobili stratu. Túto variantu môžeme použiť za predpokladu, že trh neznesie zvýšenie ceny, ale odoberie spočítaný objem výrobkov. V tejto variante však podnik len pokryje svoje náklady, ale nebude mať zisk z tejto produktovej skupiny.

#### Varianta č.1 Bod zvratu

| Príspevková kalkulácia lapačov |             |               |
|--------------------------------|-------------|---------------|
| Popis                          | Na jednotku | Celkom        |
| Výroba 2007 (Skk)              | 129,77      | 41 185 650,46 |
| Variabilné náklady (Skk)       | 100,40      | 31 863 568,78 |
| Výroba - variabil.nák. (Skk)   | 29,37       | 9 322 081,68  |
| Fixné náklady (Skk)            | 29,37       | 9 322 081,68  |
| Zisk/strata (Skk)              | 0,00        | 0,00          |
| Počet vyrobených kusov (ks)    |             | 317 372,30    |

Tabuľka č.6 Bod zvratu (v ks)

Vo variante č.2 v tabuľke č.7 rozoberám možnosť zníženia variabilných nákladov o 2%. Pri tejto úvahe by sme mohli z množstva vyrobených kusov pri bode zvratu v predchádzajúcej variante vyprodukovať zisk 637 271 Skk.

#### Variantač. 2 Zníženie variabilných nákladov

| Príspevková kalkulácia lapačov |             |               |
|--------------------------------|-------------|---------------|
| Popis                          | Na jednotku | Celkom        |
| Výroba 1-9 2007 (Skk)          | 129,77      | 41 185 650,46 |
| Variabilné náklady (Skk)       | 98,39       | 31 226 297,41 |
| Krycí príspevok (Skk)          | 29,37       | 9 322 081,68  |
| Fixné náklady (Skk)            | 29,37       | 9 322 081,68  |
| Zisk/strata (Skk)              | 2,01        | 637 271,38    |
| Počet vyrobených kusov (ks)    |             | 317 372,30    |

Tabuľka č. 7 Zníženie variabilných nákladov

Našou najväčšou konkurenciou v tejto produktovej skupine a v tomto trhovom segmente sú dodávatelia z Poľska, Ukrajiny a Rumunska. Nárast respektíve pokles našich priamych vstupov je súčasne aj ich a trend je rastúci. Naše ceny sú v tomto období porovnateľné s cenami našej konkurencie a preto je maximálne pravdepodobné, že zvýšenie počtu kusov budeme vedieť na trhu umiestniť ak nezvýšime cenu. Zníženie našej vstupnej ceny je o veľmi nízke percento – predpokladáme, že znížením počtu nepodarkov je maximálne pravdepodobné, že náš cieľ je dosiahnuteľný pretože je produkt vo fáze zrelosti.

Preto môžeme v marketingovom pláne na rok 2008 zvýšiť objem predaja (a teda aj výroby) tejto produktovej skupiny na uvedený počet kusov(317 372) t.j. o 19% a počítať so ziskom 637 272 Skk.

#### 2.5.2 Samotný marketingový plán

Celkový objem predaja a služieb pre rok 2008 je naplánovaný na 400 mil. Skk. Pozostáva z nasledujúcich objemov predaja jednotlivých produktových skupín:

- (P1)pozinkované lapače hrubých kanalizačných nečistôt vyhovujúce európskym normám. Odbyt za rok je cca 20% z celoročného odbytu.
- (P2)pozinkované pilotovacie kolíky pre stavbu plotov a iných ľahkých konštrukcií. Odbyt za rok je cca 5% z celoročného odbytu.

- **(P3)**zvárané výrobky pre chovateľov ošípaných (ohradové systémy) Odbyt za rok je cca 7,5% z celoročného odbytu.
- **(P4)**Povrchová úprava zinkovaním ako služba pre cudzích zákazníkov. Odbyt za rok je cca 27,5% z celoročného odbytu.
- **(P5)**Servisné služby na osobných motorových vozidlách. Odbyt za rok je cca 2,5% z celoročného odbytu.
- **(P6)** Predaj nových automobilov značky Škoda. Odbyt za rok je cca 11% z celoročného odbytu.
- **(P7)**široký sortiment pozinkovaných a farebných klasických kovových výrobkov pre záhradu, domácnosť a dekoráciu (napr. vedrá, kropiace kanvy, vázy, hrnce, kvetináče, kvetinové držiaky a stojany z drôtu apod.) Odbyt za rok je cca 25% z celoročného odbytu.
- **(P8)** Drôtový program. Odbyt za rok je cca 1% z celoročného odbytu.

Tento marketingový plán by mal poskytnúť prácu cca 300 až 328 pracovníkom a zabezpečiť stabilizáciu finančnej situácie.

Alternatívnym plánom k tomuto plánu by mohol byť plán, ktorý zohľadňuje strategické rozhodnutie firmy – t.j. nebude obsahovať skupiny produktov P5 a P6. Vypustením tejto činnosti z plánu by sa stratilo 13,5 % plánovaného odbytu a 14 pracovníkov.

Alternatívny plán však nepočíta so znížením predaja v celkovom objeme. Tu by som navrhol hľadať nové príležitosti na trhu. Čo konkrétne ?

- takú výrobu, alebo služby, ktoré nepotrebujú na svoju existenciu takmer žiadne nové vstupné suroviny, lebo nieta peňazí
- takú výrobu, alebo služby, ktoré nesúvisia bezprostredne s výrobou v Kútoch a dali by sa realizovať v Jablonici – tu je pripravený zohratý tím ľudí a voľné priestory
- takú výrobu, alebo služby, ktoré sú na trhu pýtané a chýbajú

Marketingový 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
- zastaralé 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 ceny ropy na svetových trhoch
- drobní podnikatelia

### **3 Spolupráca marketingu s ostatnými oddeleniami výrobného družstva Kovotvar Kúty**

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 spôsob 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 – 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.<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup>Nie 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

---

<sup>10</sup> Kotler,P Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. 34 s.

<sup>11</sup> Kotler,P Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. 32 s.

Spolupráca marketingu s ostatnými podnikovými útvarmi musí existovať v nasledovnom rozsahu

- *Marketing a výskum a vývoj*

Pracovníci marketingu majú byť zapojení do každého nového projektu. Zhromažďujú a vyhodnocujú nápady na nové produkty, na zdokonalenie existujúcich produktov a na služby uspokojujúce potreby zákazníkov. V Kovotvare je hodnotenie tejto spolupráce na stredne dobrej úrovni (hodnotenie = 3 ).

- *Marketing a predaj*

Pracovníci marketingu poskytujú pracovníkom predaja všetky informácie o zákazníkoch aby mohol predaj zákazníkovi ponúknuť optimálne riešenie. V Kovotvare je hodnotenie tejto spolupráce na dobrej úrovni(hodnotenie = 2 ).

- *Marketing a účtovníctvo*

Pracovníci marketingu čerpajú z účtovnej evidencie podklady na vyhodnocovanie ziskovosti podľa produktov, segmentov a jednotlivých zákazníkov(odberateľov). V Kovotvare je hodnotenie tejto spolupráce na slabej úrovni(hodnotenie = 4 ).

- *Marketing a financie*

Pracovníci marketingu spolupracujú s finančným oddelením pri výdajoch na reklamu, pri výdajoch na zabezpečenie image firmy, ktoré predstavujú marketingové investície. V Kovotvare je hodnotenie tejto spolupráce na dobrej úrovni(hodnotenie = 2 ).

- *Marketing a výroba*

Marketingoví pracovníci spolu s výrobným oddelením hľadajú spôsoby ako vyrobiť rýchlejšie s nižšími nákladmi a bez väd výrobok s cieľom maximálne uspokojiť zákazníka a pritom dosiahnuť zisk. V Kovotvare je hodnotenie tejto spolupráce na dobrej úrovni (hodnotenie = 2 ).

## Záver

V bakalárskej práci som si stanovil cieľ navrhnúť vhodný postup marketingového plánu. Človeku, ktorý nie je súčasťou podniku, je nemožné tento cieľ naplniť pokiaľ nie je známa stratégia podniku a SWOT analýza podniku. V súlade so stratégiou sa vlastne určujú postupy, ktoré je potrebné vykonať po vyhodnotení údajov interným auditom. Hlavným cieľom celého obchodu je spokojný zákazník. Preto aj cenové stratégie vychádzajú zo životného cyklu a silných stránok podniku.

V prílohe bakalárskej práce sú graficky znázornené fázy životného cyklu jednotlivých produktových skupín.

Aj keď podľa grafu sa napríklad klasické výrobky nachádzajú vo fáze poklesu, na základe informácií z podniku a informácií z vonkajšieho ekonomického prostredia neodporúčam vypustiť klasické výrobky. Tvoria totižto nosný program. Podnik je pre ne technologicky a technicky vybavený a má aj personálne predpoklady vyrábať naďalej tieto výrobky.

V tej istej fáze životného cyklu sú aj servisné služby a predaj áut. Napriek tomu neodporúčam pokračovať v ich prevádzke. Nie je to ich hlavný program, neprináša dostatočný efekt. Neobstoja v silnej konkurencii slovenského trhu. Majú novo postavený autosalón, ktorý môže priniesť väčší efekt v podobe prenájmu.

Posledná dôležitá poznámka smeruje k zváraným výrobkom. V súčasnosti výrobky neprinášajú zisk, ale dielňa, v ktorej sa vyrábajú je zariadená na výrobu akýchkoľvek zváraných výrobkov. Preto sa intenzívne musí hľadať nový odberateľ s vyššou pridanou hodnotou. Súčasný odberateľ udržiava len zamestnanosť určitého počtu špecialistov, preto aj cenová stratégia hovorí o sledovaní vlastných záujmov.

Marketing je vecou všetkých pracovníkov podniku. Znamená to, že je povinnosťou všetkých zamestnancov udržiavať dobré vzťahy na pracovisku a šíriť dobré meno podniku.

Záverom by som doporučil posilniť pozíciu zákazníka a jeho potrieb v celom podniku.

<sup>12</sup>Jack Welch oslavovaný šef General Electric svojím zamestnancom hovorí: „Podniky nemôžu zaručiť pracovné istoty. To môžu len zákazníci“. Týmto je povedané, akú veľkú dôležitosť má spokojný zákazník.

---

<sup>12</sup> Kotler,P Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. 38 s.

## **Použitá literatúra**

BOUČKOVÁ, J. a Kol Kapitoly ze základů marketingu. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996

DAYAN, A. Marketing v průmyslu. Paříž: Presses Universitaires de France, 1994

Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. 12 vydání, Praha: Grada publishing, 2007

Kotler, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000

Westwood, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999

Cooper, J., Lane, P. Marketingové plánování - praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999

Vaculik, J. Základy Marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001

## **Internet**

[http://markcr.uhk.cz/page.aspx?page\\_id=51](http://markcr.uhk.cz/page.aspx?page_id=51)

<http://studenti-studentum.blogspot.com/2007/08/marketingov-vzkum.html>

<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102805>

<http://www.kovotvarvd.sk>

## **Materiály výrobného Kovotvar Kúty**

Inerný audit za roky 2004, 2005, 2006, 2007

Fázy životného cyklu výrobkov

## **Pomôcky pre citáciu**

<http://www.citace.com>

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka č.1 Makroekonomická situácia (str. 17)

Tabuľka č.2 Trhové segmenty (str. 23)

Tabuľka č.3 Produktové skupiny (str. 23)

Tabulka č. 4 Obsadené trhové segmenty produktovými skupinami (str. 24)

Tabulka č. 5 Príspevková kalkulácia lapačov (str. 26)

Tabuľka č. 6 Bod zvratu (str. 26)

Tabuľka č. 7 Zníženie variabilných nákladov (str. 27)

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok č.1 Krivka životného cyklu (str. 4)

Obrázok č.2 Ideálne poradie vývoja výrobku (str. 7)

Obrázok č.3 SWOT Analýza (str. 9)

Obrázok č.4 Grafické znázornenie organizačnej štruktúry výrobného družstva Kovotvar Kúty (str. 14)

## **Zoznam príloh**

Príloha č.1 Životný cyklus produktových skupín (str. 38-40)

Príloha č.2 Typické klasické výrobky – nádoby z plechu (str. 41)





## Prílohy

Príloha č. 1

### Životný cyklus produktových skupín

V objeme tržieb sú lapače vo fáze rastu. V marži je mierny nárast. Z toho vyplýva cenová stratégia. Životný cyklus je vo fáze zrelosti.



V objeme tržieb aj marže sú kolíky a hlavice vo fáze opätovného rastu. Životný cyklus je vo fáze zrelosti.

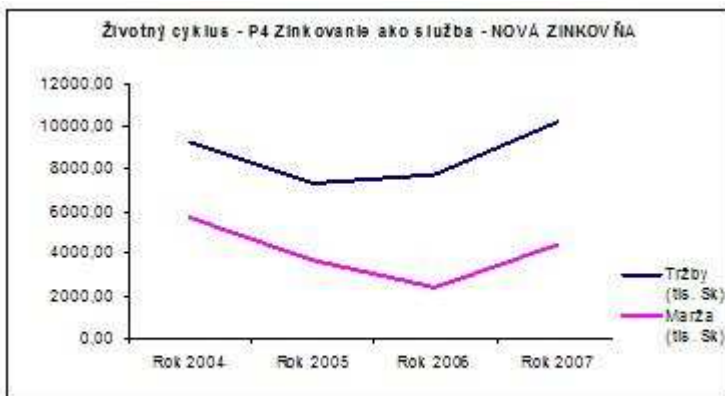


V objeme tržieb aj marže sú zvárané výrobky vo fáze poklesu. Životný cyklus je vo fáze poklesu.



V objeme a tržieb aj marže je nová zinkovňa vo fáze opätovného rastu.

Životný cyklus je vo fáze rastu.



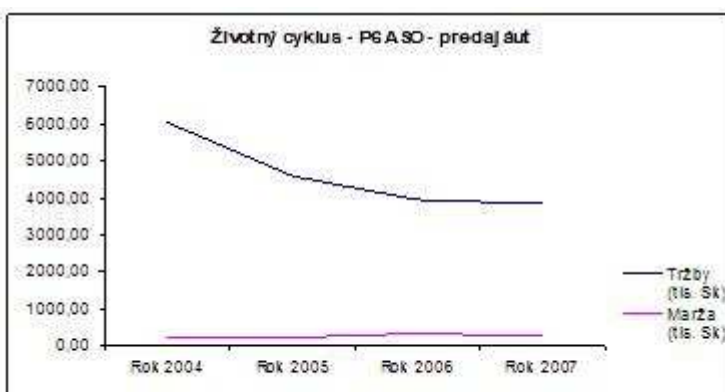
V objeme tržieb je fáza hlbokého poklesu. V marži je stabilizovaná hladina.

Životný cyklus je vo fáze poklesu.



V objeme tržieb aj marže je fáza hlbokého poklesu.

Životný cyklus je vo fáze poklesu.



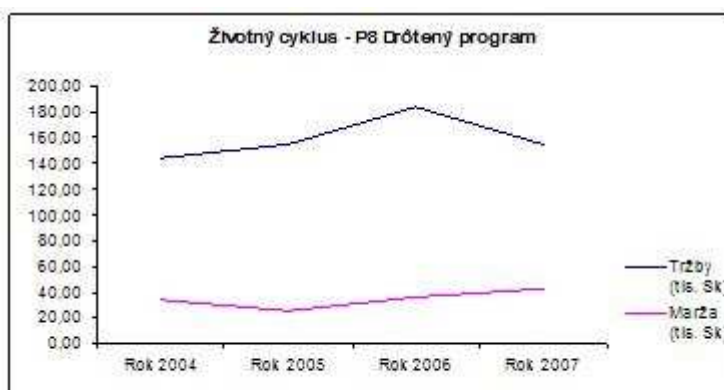
V objeme tržieb aj marže je vo fáze poklesu. Tento stav bol spôsobený nárastom vstupných surovín. Po stabilizácii cien vstupov sa predpokladá opätovný nárast.

Životný cyklus je vo fáze zrelosti.



V objeme tržieb je vo fáze poklesu. V marži je nárast. Je to doplnková výroba, ktorá posilňuje klasickú výrobu.

Životný cyklus je vo fáze poklesu.



Typické klasické výrobky – nádoby z plechu



Vedra 4L až 12 L



Klasické vedro



Kanvy 5L až 9L



Nádoby na kvety