

Projekt marketingového plánu firmy GASOTECH, s.r.o.

Bc. Milan Hanzalík

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milan Hanzalík**
Osobní číslo: **M12938**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu firmy GASOTECH, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě teoretických pramenů formulujte teoretická východiska pro zpracování marketingového plánu.

II. Praktická část

- Provedte analýzy potřebné ke tvorbě marketingového plánu.
- Z výsledků provedených analýz definujte cíle projektu a sestavte marketingový plán pro společnost GASOTECH, s.r.o.
- Zhodnoťte náklady, rizika a přínosy vytvořeného marketingového plánu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
COOPER, John a Peter LANE. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 8071696412.
HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 1992, 364 s. ISBN 80-854-2483-5.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006, 733 s. ISBN 0-13-145757-8.
WILSON, Richard M. S. a Colin GILLIGAN. Strategic marketing management: planning, implementation and control. 3rd ed. Oxford: Butterworth Hein, 2005, 364 s. ISBN 978-075-0659-383.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

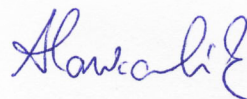
- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

28.04.2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnúť projekt marketingového plánu firmy GASOTECH, s.r.o. Práca je rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť obsahuje základné poznatky týkajúce sa marketingového strategického plánovania a charakteristiku malého a stredného podnikania. V praktickej časti je spracovaná marketingová situačná analýza, ktorá popisuje súčasný stav firmy. Výsledky analýz sú použité pri vytvorení projektu marketingového plánu. V závere práce je uvedený harmonogram projektu, rozpočet s nákladovou analýzou projektu, riziková analýza a systém monitorovania a kontroly.

Kľúčové slová: marketingový plán, marketingová situačná analýza, marketingové ciele, marketingová stratégia

ABSTRACT

The main goal of this thesis is to propose a project of a marketing plan for company GASOTECH, s.r.o. The thesis is split up to two parts – theoretical and practical. The theoretical part includes the basic knowledge about marketing strategical planning and a characteristic of small and medium business. In the practical part there is discussed marketing situational analysis that describes the current status of the company. The results of those analysis are used in creation of the project of the marketing plan. In the conclusion there are stated schedule of the project, budget with cost analysis of the project, risk analysis and system of monitoring and supervision.

Keywords: Marketing Plan, Marketing Situational Analysis, Marketing Aims, Marketing Strategy

Týmto by som sa rád poďakoval riaditeľke ústavu managementu a marketingu, doc. Ing. Pavle Staňkovej, Ph.D., za cenné pripomienky a rady pri vypracovávaní tejto diplomovej práce.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 MIKRO, MALÉ A STREDNÉ PODNIKANIE	12
1.1 CHARAKTERISTIKA MIKRO, MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA	12
1.2 ROZDELENIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV	12
1.3 VÝHODY A NEVÝHODY MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV	14
1.4 ŠPECIFIKÁ MARKETINGOVÉHO PLÁNOVANIA MSP	14
1.5 ŠPECIFIKÁ MARKETINGOVÉHO PLÁNOVANIA NA B2B A B2G TRHU	15
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MARKETINGOVÉHO PLÁNOVANIA	17
2.1 PODSTATA MARKETINGOVÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA	17
2.1.1 Definícia marketingového plánovania a marketingového plánu.....	17
2.2 VÝHODY MARKETINGOVÉHO PLÁNOVANIA.....	18
3 MARKETINGOVÝ PLÁNOVACÍ PROCES.....	20
3.1 ÚVODNÉ ZHRNUTIE	21
3.2 STANOVENIE POSLANIA A VÍZIE PODNIKU.....	21
3.3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÁ ANALÝZA.....	22
3.3.1 Analýza vonkajšieho makroprostredia	23
3.3.2 Analýza vonkajšieho mikroprostredia	25
3.3.3 Analýza vnútorného mikroprostredia	28
3.3.4 SWOT analýza	28
3.4 MARKETINGOVÉ CIELE	29
3.5 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA.....	30
3.5.1 Segmentácia, zacielenie a umiestnenie	31
3.5.2 Marketingový mix	36
3.6 ZOSTAVENIE AKČNÝCH PROGRAMOV	37
3.7 STANOVENIE ROZPOČTU A NÁKLADOVÁ ANALÝZA	37
3.8 MONITOROVANIE A KONTROLA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE.....	38
4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	40
5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	41
5.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI	41
5.2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI A JEJ HISTÓRIA	42
5.2.1 Sortiment produktov a služieb spoločnosti	43
5.3 POSLANIE A VÍZIA SPOLOČNOSTI	43
5.4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÁ ANALÝZA.....	44
5.4.1 PEST analýza	44
5.4.2 Analýza vonkajšieho mikroprostredia	49
5.4.3 Analýza konkurencie	52
5.4.4 Analýza zákazníkov.....	56
5.4.5 Analýza dodávateľov.....	58
5.4.6 Analýza vnútorného mikroprostredia	61

5.4.7	Analýza marketingového riadenia.....	63
5.4.8	SWOT analýza	67
5.5	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV ANALÝZ	73
6	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU	75
6.1	CIELE PROJEKTU A MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	75
6.2	AKČNÉ PROGRAMY.....	76
6.2.1	Akčný program SC1.1 – Vytvorenie pozície obchodného zástupcu.....	76
6.2.2	Akčný program SC1.2 – Obsadenie pozície asistenta.....	77
6.2.3	Akčný program SC1.3 – Vzdelávanie a rozvoj obchodného zástupcu.....	78
6.2.4	Akčný program SC1.4 – Vytvorenie propagačných prospektov.....	79
6.2.5	Akčný program SC1.5 – Účasť na veľtrhu v Českej republike	80
6.2.6	Akčný program SC2.1 – Úprava webovej prezentácie.....	81
6.2.7	Akčný program SC2.2 – Optimalizácia internetovej stránky pre vyhľadávače	82
6.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM	82
6.4	STANOVENIE ROZPOČTU A NÁKLADOVÁ ANALÝZA	83
6.5	ANALÝZA RIZIKA	87
6.6	SYSTÉM MONITOROVANIA A KONTROLY	89
	ZÁVER	91
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	93
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	97
	ZOZNAM OBRÁZKOV	98
	ZOZNAM TABULIEK	99

ÚVOD

Žijeme v dobe, kedy sa naša spoločnosť označuje ako konzumná. Znamená to, že väčšina ľudí míňa svoju energiu na zhromažďovanie hmotných statkov a ich spotrebu. S požehnaním technického pokroku sa spotreba čím ďalej, tým viac zrýchľuje, hmotné statky rýchlo strácajú na hodnote, a aj keby ešte nejaký ten piatok poslúžili, ich majitelia ich s nadšením vymieňajú za nové, výkonnejšie. Spolu s globalizáciou tak vzniká obrovský dopyt po materiálnych statkoch, ktorý sa snažia využiť, okrem súčasných, aj nové podniky vstupujúce na trh. Narastá tak sila aj na druhej strane barikády, na strane ponuky, ktorá v súčasnosti častokrát dosahuje úroveň, kedy prevyšuje dopyt po výrobkoch. Silná konkurencia vytvára tlak na ceny a kvalitu výrobkov, čo znamená, že sa výrobcovia snažia vyrábať čo najlacnejšie a zároveň čo najkvalitnejšie produkty. Tým sa k sebe produkcia konkurenčných firiem cenovo aj kvalitatívne zblízuje a vyvstáva tak pre manažérov otázka, ako by sa podnik dokázal v mase výrobcov alebo predajcov odlišiť od ostatných.

Odpoveďou je približovať sa k zákazníkovi, vytvárať v mysliach ľudí pozitívne emócie v spojení s daným podnikom, ich produktami a službami. Aby podnik mohol zožať tieto pozitívne reakcie za svoj prínos pre zákazníkov, musí dôkladne pripraviť ornú pôdu a zasieť správne semenka úspechu. Inými slovami sa manažment podniku, pri snahe odlišiť sa od konkurencie, musí zamerať na cieľavedomú prípravu, na strategické plánovanie marketingových aktivít a využiť náležitých nástrojov s cieľom vypracovať funkčný marketingový plán. Ak sa podnik bude riadiť konkrétnymi krokmi, ktoré si pozorne naplánuje, získa nielen prehľad vo svojom konaní, ale aj šancu dlhodobo uspieť v silnom konkurenčnom boji.

Cieľom diplomovej práce je vytvoriť marketingový plán podniku pôsobiacom na priemyselnom trhu a v kvartérnom sektore ekonomiky, teda v oblasti výskumu, zdravotníctva a školstva. Práca má dve hlavné časti, teoretickú a praktickú. V prvej časti sú spracované poznatky teoretického charakteru, ktoré sa zameriavajú na postupy marketingovej situačnej analýzy a na vytváranie marketingového plánu. V ďalšej časti práce je vypracovaná situačná analýza konkrétneho podniku, ktorej výsledky vyúsťujú do definovania silných a slabých stránok danej firmy a jej príležitostí a hrozieb. Záver diplomovej práce tvorí samotný návrh projektu marketingového plánu, ktorý by mal prispieť k zlepšeniu ekonomických výsledkov a k posilneniu postavenia daného podniku na trhu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MIKRO, MALÉ A STREDNÉ PODNIKANIE

1.1 Charakteristika mikro, malého a stredného podnikania

Charakteristickým rysom mikro, malého a stredného podnikania je osobná spojitosť majiteľa s daným podnikom, ktorý sa obyčajne spolupodieľa na činnosti firmy. Do chodu spoločnosti bývajú často zapojení aj jeho rodinní príslušníci. Vlastníci mikro, malých a stredných podnikov tvoria súčasť strednej vrstvy obyvateľstva, ktorá je považovaná za pilier stability trhovej ekonomiky (Novotný a Suchánek, 2004, s. 132 – 133).

Mikro, malé a stredné podniky (MSP) sú neoddeliteľnou súčasťou každej vyspelej trhovej ekonomiky. Majú nezastupiteľnú úlohu pri tvorbe pracovných miest, taktiež sú zdrojom inovácií a prínosom pre pružný trhový mechanizmus a zdravé konkurenčné prostredie. Pre rozvoj sektora malého a stredného podnikania je však dôležité vytvorenie vhodného podnikateľského prostredia. Predpokladom je zjednodušenie a sprehľadnenie legislatívy, zníženie administratívneho a daňového zaťaženia, posilnenie podpornej infraštruktúry a zlepšenie prístupu ku kapitálu.

MSP poskytujú pracovné príležitosti 71,8% aktívnej pracovnej sily. Podiel MSP (právnických osôb – nefinančných korporácií) na HDP v roku 2012 dosiahol na Slovensku 41,3 %. Na celkovom vývoze sa MSP v roku 2012 podieľali 31,7 % a v roku 2011 ich podiel na celkovom dovoze bol 44,9 % (Analýza stavu MSP, 2012, s. 7).

1.2 Rozdelenie malých a stredných podnikov

Pre vedenie rôznych štatistík je treba podniky začleniť do správnych kategórií. Kategorizáciu podnikov vyžadujú predovšetkým orgány štátnej správy pri podávaní žiadostí o dotácie a podpory z programov pre malé a stredné podniky.

Podľa Nariadenia Komisie (ES) č. 364/2004 z 25. februára 2004, ktorým sa mení a dopĺňa nariadenie (ES) č. 70/2001, v Prílohe I „Definícia malých a stredných podnikov“ je rozdelenie podnikov založené na troch kritériách:

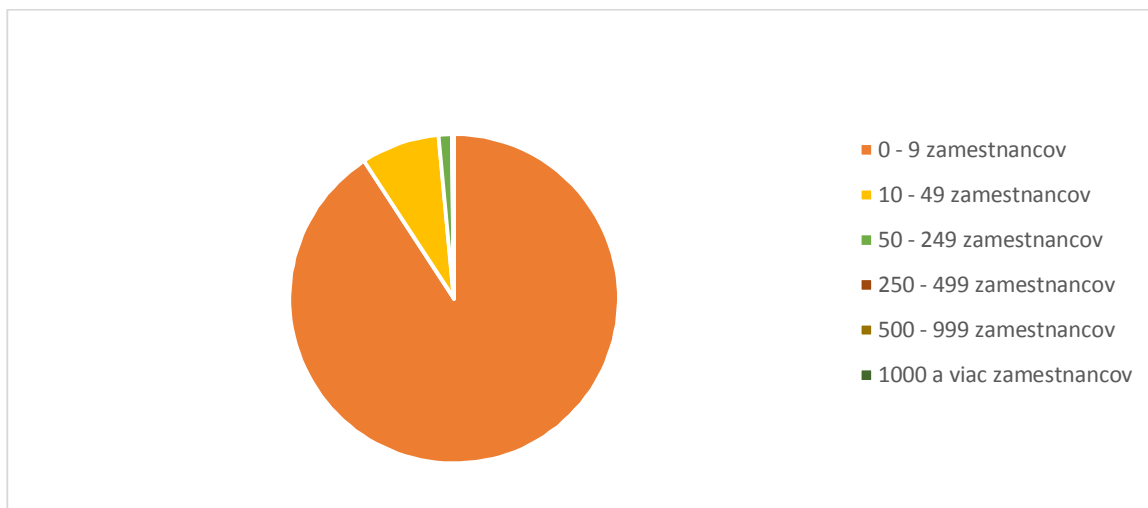
- počet zamestnancov,
- ročný obrat,
- celková ročná súvaha,

pričom dodržovanie počtu pracovníkov je povinné, ale podnik si môže vybrať strop týkajúci sa ročného obratu alebo celkovej ročnej súvahy. Nemusí spĺňať obidva stropy a môže jeden z nich prekročiť bez toho, aby stratil svoje postavenie (ES, 2006. s. 13).

Zaradenie podnikov do kategórií podľa vyššie uvedených kritérií je nasledovné:

1. Kategória stredných podnikov je tvorená podnikmi, ktorých počet zamestnancov sa pohybuje v rozmedzí 50 až 249 osôb a ktorých ročný obrat nie je vyšší ako 50 miliónov euro alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 miliónov EUR.
2. V rámci kategórie MSP je malý podnik definovaný ako podnik zamestnávajúci 10 až 49 osôb a ktorého ročný obrat alebo celková ročná súvaha nie je vyššia ako 10 miliónov EUR.
3. Mikropodnik sa definuje ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 10 osôb a ktorého ročný obrat, alebo celková ročná súvaha, nepresahuje 2 milióny EUR (ES, 2004, s. 7).

Podľa Štatistického úradu SR (ŠÚ SR, ©2014) tvoria na Slovensku, k 31. 12. 2013, malé podniky 7,71 % z celkového počtu spoločností s ručením obmedzeným, stredné podniky 1,29 % a mikropodniky až 90,79 %, vid' obrázok (Obr. 1).



Obr. 1: Podiely spoločností s ručením obmedzeným podľa počtu zamestnancov na Slovensku (ŠÚ SR, ©2014)

1.3 Výhody a nevýhody malých a středných podnikov

Podľa Novotného a Suchánka (2006, s. 132) k hlavným výhodám MSP patrí:

- flexibilita – pružné reagovanie na zmeny,
- inovatívnosť,
- tvorba nových pracovných príležitostí,
- rezistencia voči hospodárskej kríze,
- rýchlosť rozhodovacích procesov,
- jednoduchosť organizačnej štruktúry podniku,
- možnosť priameho kontaktu majiteľa podniku so zamestnancami a zákazníkmi,
- kapitálová nenáročnosť založenia podniku.

Kalouda a kol. (1998, s. 63) uvádzajú, že mikropodniky tiež dosahujú vyššej produktivity z dôvodu menšej divergencie cieľov, už spomínanej flexibility a efektívnejšiemu zaobchádzaniu s výrobnými faktormi s cieľom dosiahnuť ich najväčšiu rentabilitu.

Medzi hlavné nevýhody MSP patria, podľa Novotného a Suchánka (2006, s. 133):

- obmedzené možnosti zamestnávania odborníkov,
- vyššia pracovná intenzita,
- menej priaznivé pracovné podmienky,
- obmedzené možnosti čerpania výhod z rozsahu,
- obmedzené prostriedky na marketingové aktivity.

1.4 Špecifiká marketingového plánovania MSP

V malých a stredných podnikoch často ich management nevenuje dostatočnú pozornosť strategickému plánovaniu. Príčin býva viacero, no najrozsiahlejšou je fakt, že podniky nemajú voľné prostriedky a kvalifikovanú pracovnú silu, aby sa mohli dlhodobejším plánovaním zaoberať. Vlastníci malých podnikov si preto musia vystačiť s vlastnými silami a venovať sa plánovaniu sami.

Blažková (2007, s. 16) tvrdí, že dôvodov, prečo vlastníci MSP nezostavujú marketingový plán, je niekoľko, napríklad:

- nedostatok finančných prostriedkov na špecialistov,
- nedostatočné skúsenosti s tvorbou plánov,
- neprikladanie dôležitosti zapisovaniu potrebných informácií na papier,

- presvedčenie, že malé podniky strategické plánovanie nepotrebujú, pretože získavanie nových zákazníkov im zabezpečujú odporúčenia stávajúcich klientov.

Oproti tomu existujú pádne dôvody na to, aby aj management MSP zameriaval väčšiu pozornosť na tvorbu strategických a marketingových plánov, a to (Blažková, 2007, s. 17):

- identifikácia konkurenčných výhod,
- stanovenie cieľov a stratégií,
- zistenie množstva finančných prostriedkov pre realizáciu stratégie,
- kontrola plnenia stratégie a vytýčených cieľov,
- realizácia plánu pomáha pri raste zisku a obratu,
- zamestnanci podniku, na základe poznania plánov a konkrétnych informácií o stanovených cieľoch, vedia, ako môžu k naplneniu cieľov prispieť,
- zamestnanci, vďaka plánu, vidia, čo a kedy má byť dosiahnuté,
- pravidelné plánovanie je podstatne rýchlejšie a lacnejšie.

Aj keď množstvo manažérov MSP nepripúšťa, že strategické plánovanie má práve v malých spoločnostiach dôležitú úlohu, keďže okolie podniku sa neustále mení a plánovanie tým stráca svoj význam, opak je pravdou. Je tomu tak preto, lebo riadenie firmy podľa daného plánu umožňuje lepšiu koordináciu podnikových činností, presnejšiu formuláciu cieľov a systematické uvažovanie v rozličných časových úrovniach. Nasledovanie plánu a jeho kontrola umožňuje manažérom jednoduchšie predvídať výkyvy a zmeny a môžu tak na ne rýchlejšie reagovať (Kotler a Armstrong, 2004, s. 17).

1.5 Špecifiká marketingového plánovania na B2B a B2G trhu

Na B2B trhoch operujú subjekty, ktoré nakupujú výrobky a služby, ktoré opätovne vstupujú do podnikových procesov. Hlavnou odlišnosťou B2B trhov od B2C trhov (trhy, kde sa stretáva ponuka podnikov a dopyt konečných spotrebiteľov) je existencia menšieho množstva zákazníkov, ktorí sú však väčší. Ďalej tu existujú úzke odberateľsko-dodávateľské vzťahy, závislosť dopytu, jej nepružnosť a kolísavosť atď. Týmto odlišnostiam je nutné, pri marketingovom plánovaní, venovať náležitú pozornosť.

Špecifické črty priemyselného trhu uvádza vo svojej publikácii Pilík (2008, s. 8):

- pomerne koncentrované trhy,
- kratšie distribučné kanály,
- dobrá informovanosť zákazníkov,

- nakupující sú vyškolení v nákupných technikách,
- pôsobenie mnohých kritérií pri rozhodovaní o nákupe.

B2G trh predstavuje trh, v ktorom sa stretáva dopyt štátu a ponuka podnikov. Nákupy uskutočňuje vláda, jednotlivé ministerstvá a ďalšie orgány štátnej správy a samosprávy, štátne podniky, verejné školy, štátne výskumné ústavy atď. Pred samotným nákupom prebieha výberové riadenie, v ktorom podniky musia predkladať svoje ponuky podľa zákona č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Vlastnosti B2G trhu sú nasledovné (Vašítková, 2007, s. 29):

- zákazky s veľkým finančným objemom,
- garancia dodržania obchodných a platobných podmienok,
- rozsiahla byrokracia pri zúčastnení sa verejnej súťaže,
- kontrola štátnych nákupov širokou verejnosťou.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MARKETINGOVÉHO PLÁNOVANIA

2.1 Podstata marketingového strategického plánovania

Ak chce byť podnik úspešný, musí sledovať zložité rýchlo meniace sa trhové podmienky, flexibilne na ne reagovať, chápať situáciu na trhu, prispôbiť sa jej a konfrontovať ju s podmienkami vo vnútri podniku. Marketing a marketingové nástroje poskytujú vedeniu spoločnosti účinné prostriedky a mechanizmy pre riešenie problémov spojených s podnikaním. Marketing a marketingové plánovanie je síce len jednou aktivitou podniku z mnohých, ale bezpochyby je ich podstatnou a neodmysliteľnou súčasťou (Horáková, 2003, s. 141).

Hlavnou úlohou marketingu je formovanie dlhodobých väzieb medzi podnikom a verejnosťou, ktoré by boli navzájom prospešné. Práca manažmentu firiem dnešných dní sa musí odlišovať od činnosti manažérov v minulosti. Dnes sme svedkami neustálych zmien okolitého prostredia, spomeňme globalizáciu, internacionalizáciu, rýchly vývoj informačných technológií a technológií v doprave, logistike a komunikácii, znižovanie vzdialeností medzi výrobcami, distribútormi a zákazníkmi, ... Taktiež dochádza ku zmenám na strane zákazníka, ktorý je vzdelanejší, náročnejší, disponuje lepšími informačnými zdrojmi a požaduje stále vyššiu kvalitu výrobkov za rovnakú cenu. Menia sa samozrejme aj samotné firmy so svojimi technológiami, materiálnym vybavením, vnútropodnikovou komunikáciou a komunikáciou s verejnosťou, organizačnou štruktúrou, zamestnancami atď. Tieto premeny nemôžu marketingoví manažéri ignorovať a venovať všetku svoju pozornosť na každodenné problémy, ale je nutné, aby sa intenzívne zaoberali úvahami na strategickej úrovni (Jakubíková, 2008, s. 40, 54).

Knight (2007, s. 16) vo svojej knihe píše: „*Ať si to uvědomujete, nebo ne, marketingový plán je hnacím motorem firmy, dokonce i když neexistuje v písemné formě a skrývá se jen v temných zákoutích vaší šedé kůry mozkové. Třeba byste tomu ani neříkali marketingový plán. ... je otázkou života či smrti firmy.*“

2.1.1 Definícia marketingového plánovania a marketingového plánu

Podľa Foreta (2010, s. 21) marketingové riadenie nie je len riadením marketingových aktivít organizácie, ale zahŕňa riadenie všetkých činností, ktorých hlavným cieľom a stredom pozornosti je spokojnosť zákazníkov a využívanie trhových príležitostí.

Novotný a Suchánek (2003, s. 60) definujú plánovanie ako hľadanie alternatívnych variant k dosiahnutiu vytýčených cieľov. Nasleduje etapa rozhodovania, v ktorej manažér vyberá optimálnu variantu. Pre dosiahnutie dlhodobej maximalizácie zisku podnikovým procesom musí vedenie firmy priebeh tohto procesu neustále plánovať. Plánovanie chápeme ako prijímanie rozhodnutí orientovaných do budúcnosti, ktoré podnikovému procesu určujú priebeh ako celku, tak aj v jeho častiach.

Marketingové plánovanie vysvetľuje spôsoby využitia marketingových nástrojov k dosiahnutiu marketingových cieľov. Marketingové nástroje a ciele sa odlišujú v závislosti od jednotlivých podnikov a menia sa v čase. Marketingovým plánovaním môže manažment spoločnosti segmentovať trh, predpovedať rozsah trhu, určiť pozíciu na trhu a naplánovať podiel na trhu v rámci každého trhového segmentu (Westwood, 1998, s. 13).

Samotný marketingový plán je hlavným nástrojom pre vedenie a koordináciu marketingových činností. Operuje na strategickej a taktickej úrovni. Úlohou strategického plánu je rozpracovať cieľové trhy a hodnotovú ponuku, ktorej základom je analýza najlepších trhových príležitostí. Taktický plán má zasa za úlohu špecifikovať marketingové taktiky obsahujúce vlastnosti produktov, propagácie, obchodovania, tvorby cien, predajných kanálov a služieb. (Kotler a Keller, 2006, 1. časť, s. 43)

Marketingový plán je tiež základným nástrojom interného marketingu, čiže aplikácie marketingového princípu do samotného vnútorného fungovania podniku. To znamená, že manažment chápe a pristupuje k zamestnancom spoločnosti ako k zákazníkom. Marketingový plán sa tak stáva predovšetkým pre nových zamestnancov dokumentom, z ktorého sa dozvedia, o čo konkrétne organizácia usiluje, kam sa chce dostať, čo sa od nich očakáva a k čomu teda majú prispieť. (Foret, 2010, s. 35)

2.2 Výhody marketingového plánovania

Plánovanie ponúka množstvo výhod, ktoré by malo mať vedenie podniku stále na pamäti (Boučková, 2007 cit. podľa Smolková, 2011, s. 19):

- vedie manažment firmy k systematickému premýšľaniu o budúcnosti,
- zvyšuje možnosti nachádzania nových trhových príležitostí,
- pomáha pri koordinácii podnikových činností, ktoré zaisťujú dosahovanie vytýčených cieľov v určitom čase,

- zlepšuje vnútornú komunikáciu podniku a predchádza tak konfliktom medzi jednotlivými profesiami alebo stupňami vedenia podniku,
- umožňuje výhodnejšie využitie zdrojov s ohľadom na zistené možnosti daného trhu,
- umožňuje priebežné sledovanie a kontrolu činností,
- zabezpečuje pripravenosť podniku flexibilne reagovať na zmeny.

Marketingové plánovanie ponúka množstvo spomínaných výhod, avšak mnohé podniky majú s vypracovaním efektívneho plánu problémy. Veľa manažérov si drží odstup od akéhokoľvek myšlienkového procesu spojeného s používaním plánovacích algoritmov, aj keď faktom je, že plánovací proces je jasný. Pri plánovacom procese sa vyžaduje naozaj sústredené premýšľanie, no väčšina firiem dáva prednosť konkrétnej činnosti podniku, ktorá prináša okamžité výsledky, zatiaľ čo plánovanie vyžaduje množstvo myšlienkovej práce a veľa času pre vypracovanie potrebných analýz (Boučková, 2007 cit. podľa Smolková, 2011, s. 19-20).

3 MARKETINGOVÝ PLÁNOVACÍ PROCES

Postup vytvorenia marketingového plánu sa s každou publikáciou líši, no len v maličkostiach či názvoch jednotlivých bodov, základ a podstata je u všetkých autorov rovnaká.

Napr. Cooper a Lane (1999, s. 24) uvádzajú sedem hlavných krokov procesu marketingového plánovania:

- identifikácia súčasnej ekonomickej situácie podniku,
- analýza vnútorného prostredia,
- analýza vonkajšieho prostredia,
- určenie marketingového mixu,
- určenie cieľov,
- určenie stratégie a formulácia akčných programov,
- sledovanie a vyhodnocovanie plnenia marketingového plánu.

Podľa Kotlera (2006, 1. časť, s. 60) by mal zasa každý marketingový plán obsahovať tieto body:

- zhrnutie - krátky úvod podnikateľskej činnosti a stručný obsah navrhovaného plánu,
- súčasná marketingová situácia – základné dáta o trhu, produkte, konkurencii, distribúcii a makroprostredí,
- SWOT analýza – identifikácia silných a slabých stránok podniku, príležitostí a hrozieb,
- ciele – definícia cieľov, ktorých chce marketingový plán dosiahnuť, napríklad v oblasti tržného podielu alebo zisku,
- marketingová stratégia – cesta vedúca k dosiahnutiu marketingových cieľov,
- akčné programy – konkrétne kroky vedúce k dosiahnutiu cieľov,
- prehlásenie o projektovom zisku – prognóza očakávaných finančných výsledkov dosiahnutých prostredníctvom uskutočneného marketingového plánu,
- kontrola – postupy uskutočňovania kontroly realizovaného marketingového plánu.

Riešenie praktickej časti bude postupovať podľa pojatia P. Kotlera, keďže analýza makroprostredia a mikroprostredia podniku bude mať skôr popisný charakter a marketingový plán bude tiež obsahovať kapitolu s nákladovou analýzou spolu s prehlásením o očakávanom zisku plynúceho z realizácie projektu.

Avšak skôr než manažér začne s tvorbou marketingového plánu, musí si zodpovedať nasledujúce otázky (Blažková, 2007, s. 23):

- Kde sa nachádzame?
- Ako sme sa sem dostali?
- Kam smerujeme?
- Kde by sme chceli byť?
- Ako sa tam dostaneme?
- Ponúkame, čo je žiadané?

3.1 Úvodné zhrnutie

V úvode marketingového plánu by nemal chýbať titulný list obsahujúci časové obdobie, pre ktoré je plán spracovávaný, oblasť, na ktorú sa plán zameriava (produkt, značka, trh) a meno pracovníka, ktorý vytváral marketingový plán, za ktorý nesie osobnú zodpovednosť. Ďalej by mal mať dokument obsah, aby bolo možné sa v marketingovom pláne rýchlo a jednoducho orientovať. V úvode by nemalo chýbať predstavenie danej spoločnosti, jej predmetov podnikania, kľúčových produktov a trhov, na ktorých pôsobí (Horáková, 2003, s. 149).

3.2 Stanovenie poslania a vízie podniku

Kotler a Keller (2006, 1. časť, s. 45) uvádzajú, že najlepšie poslania sú také, ktoré vyjadrujú nejakú víziu, nejaký takmer neuskutočniteľný sen, ktorý spoločnosti poskytuje smer pre nasledujúcich desať a dvadsať rokov.

Medzi poslaním a víziou existujú rozdiely a treba tieto dva pojmy pri plánovaní rozlišovať. Vízia predstavuje obraz o budúcnosti a zlepšovaní firmy. Poslanie popisuje základnú funkciu podniku v prítomnosti, čo poskytuje zákazníkovi a čím sa odlišuje od ostatných spoločností. Poslanie predstavuje to, čo podnik robí (akcia), zatiaľ čo vízia predstavuje to, čo si firma želá, aby sa stalo ako výsledok toho, čo robí (výsledok akcie) (Blažková, 2007, s. 25 – 26).

Podľa Druckera (1973 cit. podľa Kotler a Keller, 2006, 1. časť, s. 44) by si firma mala pre definovanie svojho poslania položiť tieto otázky: Čo je našou činnosťou, našim biznisom? Kto sú naši zákazníci? Čo je našou hodnotou pre zákazníka? Aký bude náš biznis v budúcnosti? Aké by malo byť naše podnikanie?

Spoločnosti by mali konzultovať a verbalizovať svoje poslanie v spolupráci s manažérmi podniku, svojimi zamestnancami a aj so svojimi zákazníkmi. Zreteľné poslanie dáva zamestnancom pocit spolupatričnosti so zmyslom a smerom (Kotler a Keller, 2006, 1. časť, s. 44).

V praxi väčšina malých podnikov nemá vôbec definované poslanie. Ak aj firma poslanie má, často s ním nie sú oboznámení zamestnanci, nerozumejú mu alebo sa podľa neho neradiajú. V mnohých prípadoch na poslanie spoločnosti nenadväzuje žiadna stratégia, a je len akousi ilúziou (Blažková, 2007, s. 25).

Blažková (2007, s. 31) ďalej uvádza, že je dobré vytvoriť niekoľko variant poslání. Potom vybrať také, ktoré najlepšie vystihuje, čo sa podnik snaží dosiahnuť. Poslanie musí mať podporu manažmentu podniku, inak je vysoko pravdepodobné, že sa s ním nestotožnia ani samotní zamestnanci. Okrem manažérov a zamestnancov je poslanie určené aj pre zákazníkov, ostatnú verejnosť, akcionárov atď.

3.3 Marketingová situačná analýza

Každá spoločnosť operuje v prostredí, ktoré sa vyznačuje určitými charakteristickými vlastnosťami a ktoré podniku stanovuje podmienky existencie. Svoje marketingové aktivity podnik rozvíja v týchto špecifických podmienkach, ktoré pôsobia aj na ostatné subjekty, s ktorými sa daný podnik dostáva do kontaktu. Okrem vplyvu prostredia, na podnik pôsobí aj činnosť ostatných subjektov. Prostredie ale nie je nemenné. V dnešnej dobe sledujeme tzv. turbulentné zmeny, ktoré sú natoľko významné, že podnik, aby mohol rýchlo a adekvátne reagovať, musí veľmi starostlivo sledovať a poznať sily prostredia a samozrejme aj ostatné subjekty nachádzajúce sa v ňom (Zamazalová, 2009, s. 24).

K tomu slúži tzv. situačná analýza, Wilson a Gilligan (2005, s. 61) používajú názov marketingový audit, ktorý manažmentu sprostredkuje tri hlavné elementy potrebné pre identifikovanie podnikových cieľov, určenie budúcej pozície na trhu, formuláciu marketingových stratégií a zostavenie marketingového plánu:

- detailná analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku,
- objektívne vyhodnotenie minulej výkonnosti a budúcich aktivít,
- jasnejšia identifikácia príležitostí a hrozieb v budúcnosti.

Faktory pôsobiace na obchodnú firmu sú znázornené na nasledujúcom obrázku (Obr. 2):



Obr. 2: Faktory pôsobiace na podnik (Zamazalová, 2009, s. 48)

Situačnú analýzu tvorí externá a interná analýza. V rámci externej analýzy rozlišujeme:

- analýzu makroprostredia – faktory, ktoré podnik nedokáže ovplyvniť, napr. ekonomické a politické činitele,
- analýzu mikroprostredia – blízke okolie podniku, patria sem napr. konkurenčné firmy, dodávatelia, odberatelia atď.

V rámci internej analýzy hovoríme o skúmaní vnútornej situácie podniku a faktorov, ktoré majú na podnik bezprostredný vplyv. Tieto faktory je podnik schopný ovplyvňovať. Jedná sa napríklad o zamestnancov, vedenie firmy, organizačnú štruktúru, používané technologické postupy, stroje atď. Komplexná analýza by sa mala vykonávať pravidelne, minimálne raz do roka (Blažková, 2007, s. 44).

3.3.1 Analýza vonkajšieho makroprostredia

Vhodnou analýzou skúmajúcou vonkajšie makroprostredie, teda činitele alebo faktory, ktoré samotný podnik nie je schopný ovplyvniť, je PEST analýza:

- Politicko-právne faktory
- Ekonomické faktory
- Sociálne faktory
- Technologické faktory

Politicko-právne faktory

Firma pri svojej činnosti musí rešpektovať legislatívny rámec, ktorý reguluje aktivity podniku od spôsobu komunikácie s dodávateľmi aj odberateľmi, cez povinnosť výrobcov poskytovať informácie o výrobkoch až po garanciu záväzkov firmy voči spotrebiteľom, spoločnosti, zamestnancom, životnému prostrediu atď. Oproti zákonom a právnym predpisom musí podnik dbať aj na tlaky vyvíjané záujmovými, občianskymi a ďalšími zoskupeniami (Horáková, 1992, s 47).

Ekonomické faktory

Manažérov firiem by mala zaujímať ekonomická situácia na strane spotrebiteľov, konkrétne ich kúpna sila, ktorá je určená príjmom spotrebiteľa, jeho úsporami, možnosťami tiskať úver a cenami výrobkov a služieb. Sledovanie ekonomických veličín, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu obyvateľstva, ako napr. vývoj nominálnych a reálnych miezd, index spotrebiteľských cien, vývoj životných nákladov, miera inflácie či miera nezamestnanosti, by mali predstavovať pravidelnú činnosť marketingových manažérov. Znalosť týchto faktorov manažéri využívajú pri odvodzovaní kúpyschopného dopytu v súčasnosti i pri odhade jeho vývoja v budúcnosti (Horáková, 1992, s. 47).

Sociálne faktory

Do tejto kategórie patria demografické ukazovatele, ako napr. rast populácie, migrácia obyvateľstva, vývoj pôrodnosti, starnutie obyvateľstva, úmrtnosť, úroveň vzdelania, zamestnanosť atď. (Foret, 2010, s. 47).

Technologické faktory

Technické a technologické prostredie je dnes najrýchlejšie sa rozvíjajúcim prvkom marketingového makroprostredia. Rýchly technický rozvoj vytvára pre podniky obrovské množstvo príležitostí, ako sa rozvíjať. Pod tlakom konkurencie, zvyšujúcich sa očakávaní zákazníkov, ale aj vnútornej potreby spoločnosti zlepšovať svoju produkciu, sú podniky nútené do investovania množstva prostriedkov do výskumu a vývoja. Na strane spotrebiteľov nastáva tiež, vďaka rozvoju internetu, výrazný posun v informovanosti a možnosti jednoducho porovnávať produkciu rôznych firiem. Rozkvet komunikačných a informačných technológií naplno využívajú aj podniky, ktoré prostredníctvom rôznych systémov dokážu riadiť svoju činnosť, zhromažďovať a spracovávať kvantá informácií dôležitých pre svoj rast (Zamazalová, 2009, s. 51).

Cieľom PEST analýzy je nájsť tie zložky jednotlivých faktorov, ktoré môžu pre spoločnosť znamenať významné príležitosti alebo hrozby.

3.3.2 Analýza vonkajšieho mikroprostredia

Porterov model piatich konkurenčných síl

Vonkajšie mikroprostredie sa v niektorej literatúre (Blažková, 2007, s. 57) označuje aj ako odvetvie, ktoré je definované ako skupina podnikov zásobujúcich určitý trh. Pre analýzu odvetvia sa veľmi často používa tzv. Porterov model piatich konkurenčných síl.

Základné faktory tohto modelu vplývajú na ziskovosť odvetvia a pôsobia na jednotlivé podniky. Medzi hrozby radíme silnú konkurenciu, ktorá drží ceny na čo najnižšej úrovni a bráni tak dosiahnutiu vyššieho zisku; ďalej ide o veľkú zmluvnú silu kupujúcich, ktorá tiež vytvára tlak na znižovanie cien alebo zvyšovanie kvality výrobkov; tiež veľká zmluvná sila dodávateľov, ktorí môžu navýšiť svoje ceny a podnikom neostáva nič iné, ako tieto vyššie ceny prijať alebo akceptovať nižšiu kvalitu produkcie; existencia substitučných výrobkov a noví konkurenti, ktorí vstupujú na trh. Príležitosti firmy predstavujú opačné situácie od vyššie popísaných (Blažková, 2007, s. 58).

Obrázok (Obr. 3) ilustruje Porterov model piatich konkurenčných síl, ktoré pôsobia na podnik.



Obr. 3: Porterov model (Blažková, 2007, s. 57)

- **Hrozba silnej konkurencie**

Na rivalitu medzi konkurentmi na trhu vplýva predovšetkým veľkosť a počet konkurujúcich podnikov, úroveň odlišnosti výrobkov a služieb a aj úroveň bariér brániacich vstupu

do odvetvia alebo výstupu z neho. Na trhoch, kde operuje veľa seba veľa malých alebo rovnako veľkých konkurenčných firiem, je rivalita medzi nimi intenzívnejšia. Pri poklese trhu alebo v prípade, ak trh rastie pomaly, je konkurencia najsilnejšia, pretože výrobcovia sú tlačení k znižovaniu nákladov a zdokonaľovaniu služieb (Blažková, 2007, s. 59).

- **Hrozba novej konkurencie vstupujúcej na trh**

Tu je smerodajné, ako jednoducho môžu vstupujúce firmy zvýšiť tlak a ohroziť už existujúce firmy a tiež jednoduchosť vstupu nových konkurentov do odvetvia. Riziko v tomto prípade pre existujúci podnik znamená možnosť zvýšenia kapacít výroby, vznik prevahu ponuky nad dopytom, čo spôsobí pokles ceny (Blažková, 2007, s. 58).

- **Hrozba substitútov**

Substitúty predstavujú výrobky alebo služby, ktoré predstavujú alternatívu k výrobkom alebo službám existujúcim. Riziko vzniká, ak je na trhu možnosť, že si spotrebiteľ namiesto nášho produktu kúpi konkurenčný. Môže si vybrať produkt, ktorý mu prináša vyššiu úroveň úžitku alebo môže kúpiť produkt úplne iného charakteru, napr. ak dá prednosť nákupu bicykla pred počítačom (Blažková, 2007, s. 58).

- **Hrozba veľkej vyjednávacej sily odberateľov**

Sila odberateľov je vysoká, ak je na trhu len niekoľko významnejších odberateľov; ak odberajú veľké objemy; ak je výrobok štandardný, nediferencovaný; ak sú náklady odberateľov, pri prechode k inému dodávateľovi, nízke; alebo, ak je prvoradým kritériom odberateľa kvalita výrobku (Blažková, 2007, s. 59).

- **Hrozba veľkej vyjednávacej sily dodávateľov**

Sila dodávateľov je vyššia, ak pre dodávaný výrobok neexistuje žiadny substitút, ak obchodník nakupuje len menšie množstvá a dodávateľ nie je na jeho odberoch závislý, ak môže dodávateľ predávať výrobok samostatne alebo spolupracovať s inou obchodnou firmou, alebo ak obchodník nemôže uskutočňovať nákupy priamo od výrobcu a je závislý na dodávateľovi (Zamazalová, 2009, s. 54).

Analýza portfólia

Analýzu portfólia používame k roztriedeniu strategických podnikateľských jednotiek podľa ich potenciálneho zisku. Pre účely analýzy portfólia existuje viacero modelov. Najznámejšími sú model Bostonskej konzultačnej skupiny, tzv. BCG model a model konzultačnej spoločnosti McKinsey&Comp., ktorý bol vyvinutý pre firmu General Electric,

tzv. GE model (Horáková, 1992, s. 57). Pre potreby diplomovej práce bude bližšie špecifikovaný a v praktickej časti použitý len GE model.

GE model

GE model sleduje dva faktory, a to „atraktivitu trhu“ a „konkurenčnú pozíciu“ podniku:

- **Atraktivnosť trhu**

Zaraďujú sa sem komponenty, ako napr. veľkosť trhu, sezónnosť trhu, tempo rastu trhu, povaha konkurencie, technologické požiadavky, štátne regulácie, hrubý zisk a ekonomické výkyvy (Horáková, 1992, s. 60).

- **Konkurenčná pozícia podniku**

Faktor pracuje s nasledujúcimi komponentami: podiel na trhu, rast podielu na trhu, kvalita produkcie, lojalita zákazníkov, úroveň marketingu, výskum a vývoj, náklady na jednotku výroby a distribučný systém (Horáková, 1992, s. 60).

Bodovo sa ohodnotia jednotlivé komponenty každého faktoru hodnotami od 1 do 5, kde 1 znamená veľmi slabý a 5 veľmi silný. Každý komponent má svoju váhu, ktorou je vyjadrená jeho relatívna dôležitosť. Syntetická miera faktorov sa vypočíta vynásobením bodového hodnotenia jednotlivých komponent a danej váhy a následne sa tieto súčiny spočítajú. Vyrátaná hodnota sa vnesie do grafu, ktorý je ilustrovaný na obrázku (Obr. 4). Podľa pozície v matici môže manažment podniku rozhodnúť o pridelení finančných prostriedkov na marketingové aktivity (Horáková, 1992, s. 62).

Konkurenčná pozícia	Silná	I.	II.	IV.
	Stredná	III.	V.	VII.
	Slabá	VI.	VIII.	IX.
		Vysoká	Stredná	Nízka
		Atraktivnosť trhu		

Obr. 4: Matica GE (Horáková, 1992, s. 62)

Do marketingu výrobkov a služieb, ktoré sa nachádzajú v políčkach I, II a III, je odporúčane investície zvýšiť. Naopak je tomu ohľadne políčok VII, VIII a IX. Navyšovať investície do propagácie produkcie v rámci políčok IV, V a VI sa odporúča po predbežnom uvážení (Horáková, 1992, s. 63).

3.3.3 Analýza vnútorného mikroprostredia

Vnútorné mikroprostredie podniku tvorí kvalita manažmentu a zamestnancov, organizačná štruktúra, kultúra firmy, medzil'udské vzťahy, etika, materiálne prostredie atď. Tieto faktory môžu byť podnikom priamo riadené a ovplyvňované manažmentom. Analýza pozostáva z hodnotenia realizácie strategických cieľov podniku, finančnej situácie, marketingu, predaja, ľudských zdrojov, úrovne riadenia a organizácie práce, schopností podniku apod. Cieľom analýzy vnútorného mikroprostredia podniku je porozumieť jeho schopnostiam produkty vyvíjať, vyrábať, predávať, poskytovať služby a posúdiť finančné zdroje. Na základe analýzy je možné identifikovať silné a slabé stránky spoločnosti (Jakubíková, 2008, s. 88 – 89).

3.3.4 SWOT analýza

Výsledky vonkajšej a vnútornej analýzy manažéri často zhrnú do formátu nazývaného SWOT analýza, kde jednotlivé písmená predstavujú anglické **S**trengths (silné stránky podniku), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (príležitosti) a **T**hreats (hrozby alebo riziká). SWOT analýza tvorí základ pre vypracovanie každej marketingovej stratégie a marketingového plánu. Silné stránky a slabiny podniku sa týkajú vnútorného prostredia podniku a príležitosti a hrozby zasa vonkajšieho prostredia. „*SWOT analýza umožňuje firmám vytvárať stratégie, ktoré by využily príležitosti k rústu tým, čo firma umí nejlépe, a zároveň umožnily vyhýbat se vnejším rizikům, které by mohly uškodit objemu prodeje a ziskům firmy*“ (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 38).

Východiskom pri hodnotení silných a slabých stránok môže byť použitá klasifikácia hodnotiacich kritérií podľa nástrojov marketingového mixu 4P – product, price, place, promotion, resp. produkt, cena a obchodné podmienky, distribúcia a miesto predaja, marketingová komunikácia. Týmto spôsobom môže manažment získať základný prehľad o silných a slabých stránkach firmy, ktoré môže, spolu s predpokladanými príležitosťami a hrozbami, porovnávať so svojimi schopnosťami ponúkať produkty a služby, financovať podnikateľské zámery a so schopnosťami manažmentu podniku. SWOT analýza má

však svoje nevýhody, a to, že je statická a príliš subjektívna (Jakubíková, 2008, s. 103 – 104).

V ďalšom kroku prebehne vyhodnotenie faktorov pomocou matematického modelu SWOT analýzy, resp. plus-mínus matice. Metóda je založená na vzájomnom porovnávaní vybraných faktorov, kde znamienko „+“ znamená pozitívnu väzbu, znamienko „-“ negatívnu väzbu a „0“ žiadny vzájomný vzťah. Následne sa sčítajú znamienka v riadkoch a stĺpcoch a podľa ich počtu sa určia kľúčové faktory, o ktoré by sa mal projekt marketingového plánu opierať (Vašítková, 2008, s. 43 – 44).

		Priaznivé	Nepriaznivé
Obsah faktorov	Vnútorne	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • dlhodobá skúsenosť a prítomnosť na trhu • rastúci relatívny tržný podiel • skúsenosti členov - maloobchodníkov • stabilná sieť predajní a lojalita niektorých členov • zavedená značka • kvalitné služby a personál • dobré napojenie na dodávateľa (logistika) • relatívne silná vyjednávacía sila • garancia platieb dodávateľom • kvalitné vedenie (predvídanie, prístup k trhu)... 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdĺhavá komunikácia • závislosť na spoločnosti • malá lojalita niektorých členov • nepochopenie role marketingu niektorými členmi • nevymáhateľnosť niektorých podmienok členstva • rôzne regionálne záujmy členov • rôzne typy predajných jednotiek s rôznym zacielením • nedostatočne prepracovaná marketingová stratégia
	Vonkajšie	<p>Príležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • rastúci trh • zvyšovanie vernosti a stálosti zákazníkov • využitie menších sídelných jednotiek • prevaha ponuky nad dopytom • (vo vzťahu k dodávateľom) • začleniť doteraz nezávislých obchodníkov 	<p>Ohrozenie</p> <ul style="list-style-type: none"> • nasýtenosť trhu • vstup nových konkurentov (Lidl) • veľký počet stálych konkurentov • nízka kúpna sila obyvateľstva • nové nariadenia a predpisy (technické, hygienické) • prevaha ponuky nad dopytom • (vo vzťahu k spotrebiteľom)

Obr. 5: SWOT analýza (Zamazalová, 2009, s. 106)

3.4 Marketingové ciele

Množstvo nielen začínajúcich firiem sa púšťajú do svojich projektov alebo aktivít bez uvedomenia si toho, čoho by chceli dosiahnuť. Veľmi často si vytýčia neurčité ciele ako napr. „rast“, „úspech“, „zlepšenie“, ... Podnikové ciele je nutné presne definovať. Ciele by nemali byť ani príliš ambiciózne, ktoré by dotknutých zamestnancov znepokojovali, ale skôr také, aby ľudí podnecovali k aktivite. „Čím jasnejšie popíšete svoj cieľ, tým ľahšie jej druzí pochopia a prijmou váš nápad.“ Pri stanovovaní cieľa by si manažér mal pokladať otázky typu: Čoho chcem dosiahnuť? Aký veľký nárast predaja požadujem a v akom časovom

horizonte? Aký nový výrobok alebo službu sa snažím uviesť na trh? Aký mám nápad a ako bude vyzerat' po dokončení jeho realizácie? Vytýčený cieľ má jasne formulovať, čo urobíme a do kedy (Knight, 2007, s. 29-30).

Solomon, Marshall a Stuart (s. 39) uvádzajú, že ak majú byť ciele efektívne, musia byť špecifické, merateľné, aby bolo zrejmé, či sme cieľov dosiahli, a dosiahnuteľné, aby príliš rozsiahle ciele nefrustovali zamestnancov. Marketingové ciele sa od tých firemných líšia tým, že sú oveľa konkrétnejšie. O marketingových cieľoch by mali marketingoví pracovníci uvažovať ako o ceste k splneniu celkových podnikových cieľov (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 45).

Kotler a Keller (2006, 1. časť, s. 54) tiež popisujú podobné kritériá, ktoré musia ciele podniku spĺňať, aby systém riadenia podľa cieľov fungoval:

- Ciele musia byť **hierarchicky usporiadané** od najdôležitejšieho po najmenej dôležitý – k bude týmto spôsobom podnik postupovať, môže prejsť od širších cieľov k špecifickým pre konkrétne oddelenia alebo jednotlivých zamestnancov.
- Ciele by mali byť určené **kvantitatívne** – napr. zvýšiť návratnosť investícií na 15 % do dvoch rokov.
- Ciele by mali byť **realistické** a vychádzať z analýzy silných a slabých stránok, nie zo zbožných želaní.
- Ciele musia byť **konzistentné** – napr. je nemožné, aby sme súčasne maximalizovali zisk a predaj na základe zliav.

Kritériá cieľov môžeme vyjadriť aj pravidlom SMART: **S**pecific – špecifické, **M**easurable – merateľné, **A**ligned – akceptovateľné, **R**ealistic – realistické, **T**imed – sledovateľné (Zamazalová, 2009, s. 108).

3.5 Marketingová stratégia

Vďaka strategickému riadeniu dokáže firma riadiť svoje aktivity s ohľadom na budúci predpokladaný vývoj prostredia a na svoje dlhodobé zámery. Ak bude vedenie podniku opomínať pohľad do budúcnosti a jasné stanovenie cieľov a postupov, ako ich dosiahnuť, len ťažko sa takáto firma dokáže udržať v dnešnom silnom konkurenčnom prostredí.

Pojem stratégia môžeme definovať ako riadenie určitej činnosti k dosiahnutiu základných cieľov, obecný postup, umenie koncepčne dosahovať stanovených cieľov (Všeobecná encyklopedie Diderot, 1998 cit. podľa Zamazalová, Marcela, 2009, s. 102).

Marketingoví manažeri v této fázi definují marketingové strategie, pod čím se rozumie dlhodobá koncepcia aktivít podniku v oblasti marketingu, ktorej zmyslom je racionálne použiť firemné zdroje tak, aby uspokojili zákazníka a dosiahli výhody v konkurenčnom prostredí (Horáková, 1992, s. 33).

Dochádza k rozhodovaniu o tom, na ktoré trhy by sa mal podnik zamerať a vytváraniu marketingového mixu, ktorého úlohou je podpora pozície výrobku na danom trhu (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 45).

V prípade malých a stredných firiem je najvhodnejšou a najčastejšie používanou marketingovou stratégiou koncentrácia na vybraný segment trhu. Tieto firmy nemajú adekvátne postavenie na trhu, aby mohli konkurovať veľkým spoločnostiam, ktoré operujú na najväčších trhoch. Ich stratégiou by malo byť zameranie na úzke a presne vymedzené časti trhu, resp. segmenty, ktorých potreby veľké firmy nedokážu uspokojiť, alebo je pre nich tento trh, vzhľadom na jeho veľkosť, nezaujímavý (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 228).

Pri segmentácii trhu a jeho uspokojení ponukou ide o analýzu celkového trhu a o následný výber tých jeho častí, ktoré podnik môže obslužiť lepšie než konkurencia. Proces výberu cieľových segmentov trhu má nasledujúce fázy (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 81):

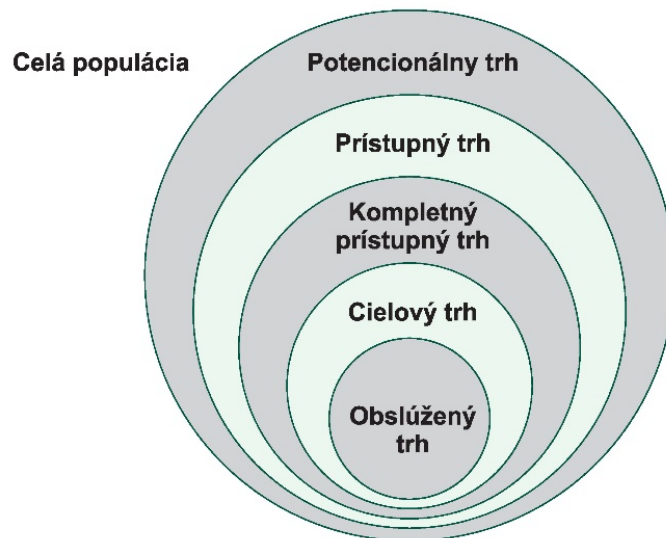
- hodnotenie dopytu,
- segmentácia trhu,
- targeting, resp. výber cieľového trhu,
- positioning, resp. vytvorenie pozície produktu.

3.5.1 Segmentácia, zacielenie a umiestnenie

Marketingovému mixu, ako taktickej marketingovej pomôcke, predchádza riešenie strategického problému, akým je segmentácia, zacielenie a umiestnenie. Ak firma nevykoná segmentáciu trhu, zacielenie a umiestnenie, resp. vytvorenie pozície produktu, zákazníci nebudú vedieť, prečo majú nakupovať práve u danej firmy a nakúpia konkurenčný produkt, návšteva konkurencie predstavuje vždy vážne riziko straty zákazníka (RobertNemec.com, ©2005).

Pred segmentáciou trhu je treba vyhodnotiť možnosti predaja produktov podniku, zhodnotiť kvalitu konkurenčnej ponuky, snažiť sa odhadnúť dopyt a posúdiť, či sú možnosti trhu dostačujúce.

Následne prichádza k rozdeleniu trhu na menšie, jednoduchšie zvládnuteľné časti, ktoré by mohol podnik osloviť svojou ponukou (viď Obr. 6). Spôsobov segmentácie trhu je niekoľko: geografický, demografický, psychografický a behaviórny, čiže dochádza k rozdeleniu trhu podľa územných celkov, vekových kategórií, spoločenských tried zákazníkov alebo podľa správania zákazníkov pri nakupovaní, po nákupe apod. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 81 – 82).



Obr. 6: Segmentácia trhu (Blažková, 2007, s. 73)

Na B2B trhoch však používajú marketéri aj iné segmentačné premenné. Bonomo a Shapiro (1983, cit. podľa Kotler a Keller, 2006, 3. časť, s. 258 – 259) v nasledujúcej tabuľke odporúčajú premenné pre B2B trhy s otázkami, ktoré by si mal pokladať marketingový manažér. Najdôležitejšie sú demografické, potom prevádzkové a nakoniec osobné charakteristiky nakupujúceho.

- **Demografické premenné**
 1. **Odvetvie:** Ktoré odvetvie by sme mali obsluhovať?
 2. **Veľkosť spoločnosti:** Ako veľké spoločnosti by sme mali obsluhovať?
 3. **Lokalita:** Ktoré geografické oblasti by sme mali obsluhovať?
- **Prevádzkové premenné**
 1. **Technológie:** Na ktoré zákaznicke technológie by sme sa mali zamerať?
 2. **Užívateľské alebo neužívateľské postavenie:** Mali by sme obsluhovať silných užívateľov, stredných užívateľov, občasných užívateľov alebo neužívateľov?
 3. **Potreby zákazníkov:** Mali by sme slúžiť zákazníkovi, ktorí potrebujú málo alebo veľa služieb?

- **Nákupné prístupy**
 1. **Usporiadanie nákupných funkcií:** Mali by sme slúžiť spoločnostiam s vysoko centralizovaným alebo decentralizovaným nákupným usporiadaním?
 2. **Štruktúra moci:** Mali by sme obsluhovať spoločnosti, v ktorých dominujú technici, finančné oddelenie apod.?
 3. **Povaha existujúcich vzťahov:** Mali by sme obsluhovať spoločnosti, s ktorými máme pevné vzťahy, alebo by sme sa mali zameriavať na najatraktívnejšie spoločnosti?
 4. **Všeobecné nákupné postupy:** Mali by sme obsluhovať spoločnosti preferujúce leasing? Služby? Nákupy ucelených systémov? Ponuky v uzatvorených obálkach?
 5. **Nákupné kritériá:** Mali by sme obsluhovať spoločnosti, ktorým záleží na kvalite? Úrovni služieb? Cene?
- **Situačné faktory**
 1. **Naliehavosť:** Mali by sme obsluhovať spoločnosti, ktoré potrebujú rýchle a okamžité dodávky alebo služby?
 2. **Špecifické spôsoby použitia:** Mali by sme sa zamerať na určité spôsoby použitia nášho výrobku alebo na všetky jeho aplikácie?
 3. **Veľkosť objednávky:** Mali by sme sa zamerať na veľké alebo na malé objednávky?
- **Osobné vlastnosti**
 1. **Podobnosť nakupujúceho a predávajúceho:** Mali by sme obsluhovať spoločnosti, ktorých ľudia a hodnoty sú podobné našim?
 2. **Postoje k riziku:** Mali by sme obsluhovať zákazníkov, ktorí riziko prijímajú alebo tých, ktorí sa mu vyhýbajú?
 3. **Vernosť:** Mali by sme obsluhovať spoločnosti, ktoré preukazujú vysokú vernosť svojim dodávateľom?

Segmenty na B2B trhoch preferujú rozdielne distribučné kanály. Potenciálnym zákazníkom nakupujúcim po prvý krát by viac vyhovovalo komunikovať s obchodným zástupcom spoločnosti než nakupovať prostredníctvom katalógu, pretože neposkytuje dostatok informácií. Na druhej strane skúseným zákazníkom viac vyhovuje nakupovanie prebiehajúce cez elektronické kanály. Podľa preferencií spôsobu nákupu rozlišujeme tri skupiny B2B zákazníkov (Rockham a Vincentis, 1999, cit. podľa Kotler a Keller, 3. časť, s. 261):

- **zákazníci orientovaní na cenu** (transakčný predaj) – hľadajú hodnotu v podobe najnižšej ceny,
- **zákazníci orientovaní na riešenie** (konzultatívny predaj) – hľadajú hodnotu v poskytovaní viacerých výhod a rád,
- **zákazníci orientovaní na strategickú hodnotu** (predaj spojený s podnikaním) – hľadajú hodnotu prostredníctvom spoluinvestícií dodávateľa a jeho účasti vo firme zákazníka.

Aby takáto segmentácia mala zmysel, je nevyhnutné, aby dané segmenty boli (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 82):

- **merateľné** – veľkosť segmentu a kúpnej sily nakupujúcich musí byť kvantitatívne vyjadriteľná,
- **dostupné** – pre firmu musí byť segment dosiahnuteľný a musí ho vedieť obslúžiť,
- **podstatné** – obsluha daného segmentu musí byť rentabilná,
- **akcieschopné** – manažment musí mať možnosť vytvoriť účinný a realizovateľný marketingový plán.

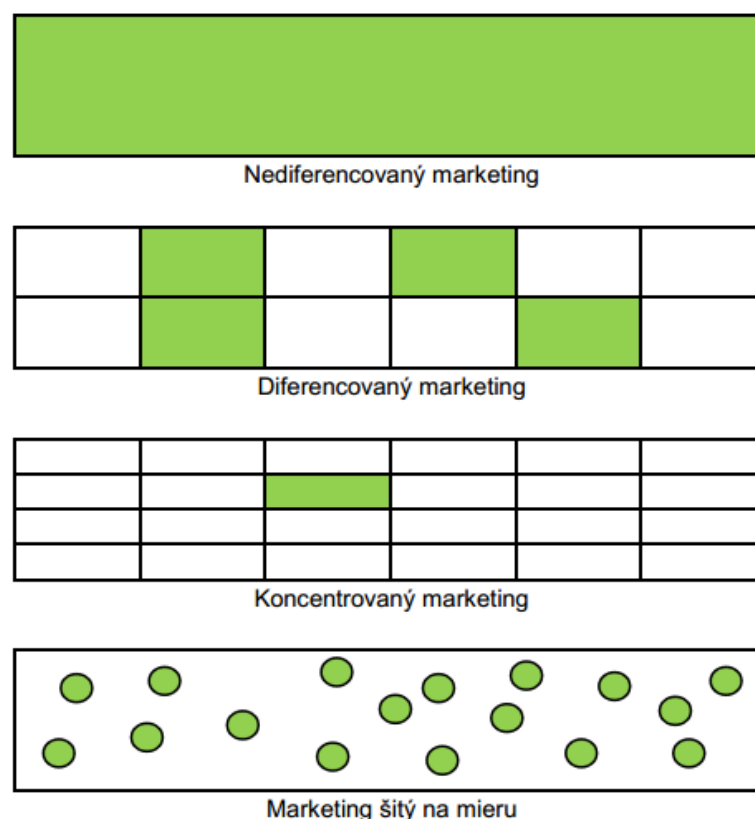
Na trhu priemyselnej produkcie dopytujú výrobky a služby zákazníci, podľa ktorých je možné tento trh segmentovať na nasledujúce tri typy trhov (Kincl a kol., 2004, s. 99):

- **priemyselný trh** – trh výrobcov a trh producentov služieb. Jedná sa o kategóriu odberateľov, ktorá je najväčším nákupcom strojov a zariadení a tiež najväčším zákazníkom na trhu služieb,
- **trh obchodníkov** – trh zahrnujúci všetky maloobchody a veľkoobchody, teda všetkých, ktorí sa snažia o nákup tovaru a jeho ďalší predaj,
- **trh štátnych organizácií** – trh tvorený ministerstvami, úradmi štátu, samospráv a verejnej správy a ďalšími štátnymi inštitúciami ako napr. školy, nemocnice atď.

Ďalšou fázou je tzv. targeting, alebo zacielenie, ktorého podstatou je umiestniť, na základe výsledku segmentácie, ponuku spoločnosti na určitý segment alebo určité segmenty trhu. Podnik má tri možnosti (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 82):

- **nediferencovaný marketing** – chápe trh ako celok a používa plošných (neselektívnych, masových, hromadných) spôsobov distribúcie a propagácie výrobkov. Prístup vhodný pre veľké a nenasýtené trhy,

- **diferencovaný marketing**– založený na výbere niekoľkých segmentov trhu. Firma pre každý z nich spracováva cieľnú ponuku. Spôsob vhodný pre kapitálovo silnú firmu,
- **koncentrovaný marketing** – využívaný firmami s obmedzenými finančnými zdrojmi, ktoré sa nesnažia o získanie malého podielu na veľkom trhu, ale o obsadenie dominantnej pozície na niektorom z malých segmentov trhu,
- **marketing šitý na mieru** – kde sa manažéri snažia definovať segment tak, aby ich produkty a služby splnili jedinečné želanie zákazníka. Tento prístup je bežný v priemyselnom marketingu (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, 2. časť, s. 207).



Obr. 7: Modely výberu cieľového trhu (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 206)

Poslednou fázou cieľného marketingu je tzv. positioning, alebo vytvorenie pozície produktu, kedy sa podnik snaží o ovplyvnenie toho, ako má byť jeho ponuka výrobkov alebo služieb vnímaná zákazníkmi v danom trhovom segmente v porovnaní s konkurenčnou ponukou. Zmyslom positioningu je odlíšiť sa od ponuky konkurenčných firiem na trhu a vytvoriť dôvod, kvôli ktorému budú zákazníci uprednostňovať ponuku práve vlastnej firmy (Zamazalová, 2009, s. 120).

Pre určenie vhodnej pozície produktu obchodnej firmy sa využíva tzv. EST-model operujúci s nasledujúcimi premennými: najvýhodnejšie ceny, najlepšie služby, najzhavejšie novinky alebo najširší sortiment. Základom modelu je, že podnik sa môže zamerať len na dve premenné, pričom protiaľhlé sa vzájomne odpudzujú. V prípade, že sa manažment nebude snažiť o odlišenie, dostane sa do „mora priemernosti“ a postupne zanikne (Zamazalová, 2009, s. 121).

3.5.2 Marketingový mix

Marketingový mix predstavuje súbor marketingových úloh a opatrení, ktorými sa manažéri snažia o čo najbližšie priblíženie produkčného programu firmy potrebám a želaniam zákazníkom na cieľovom trhu. Spolu s výberom cieľových trhov a trhových segmentov tvorí marketingovú stratégiu podniku. Marketingový mix treba zostaviť čo najflexibilnejšie, aby odpovedal zmenám na trhu, dokázal plne uspokojiť zákazníkov a umožnil splniť marketingové i strategické ciele podniku (Jakubíková, 2008, s. 146 a 149).

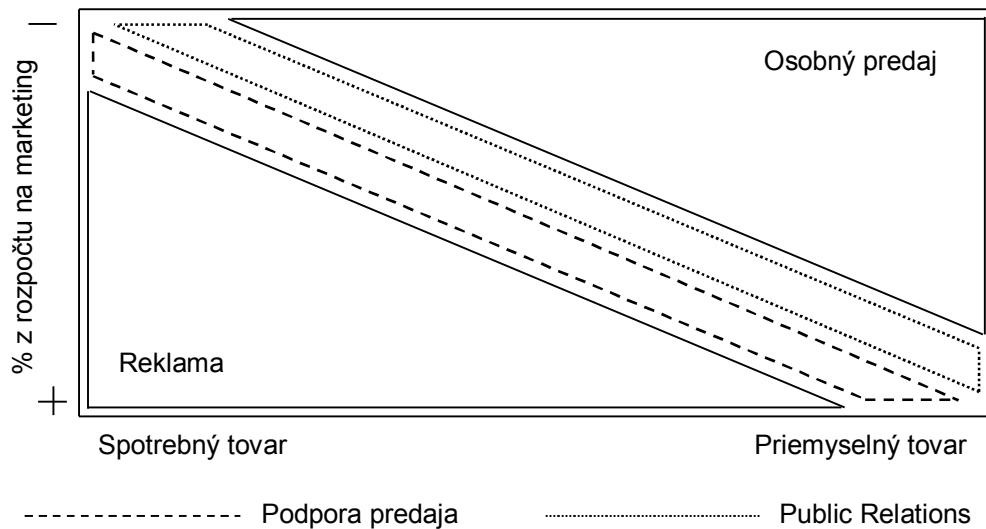
Prvky marketingového mixu, tzv. 4P (Jakubíková, 2008, s. 146):

- **Product** (produkt)
- **Price** (cena, kontrakčné podmienky)
- **Place** (distribúcia, umiestnenie)
- **Promotion** (marketingová komunikácia)

Prvky marketingového mixu z pohľadu zákazníka (zákaznícky marketingový mix), tzv. 4C (Kotler, P., 2000, cit. podľa Jakubíková, 2008, s. 146):

- **Product** → **Customervalue** (hodnota pre zákazníka)
- **Price** → **Cost to thecustomer** (náklady pre zákazníka)
- **Place** → **Convenience** (pohodlie)
- **Promotion** → **Communication** (komunikácia)

Najvýraznejšie odlišenie marketingového mixu priemyselného tovaru od marketingového mixu tovaru spotrebného je možné sledovať v oblasti marketingovej komunikácie. Hlavnú úlohu, v prípade priemyselného tovaru, zastáva osobný predaj, na rozdiel od spotrebiteľských trhov, kde je najpoužívanejším komunikačným prostriedkom reklama. Z nasledujúceho obrázku je zrejmé, že firmy s ponukou priemyselného tovaru v prvom rade investujú do osobného predaja a až potom do podpory predaja a reklamy. U firmám so spotrebným tovarom je tomu naopak (Kincl et al., 2004, s. 110).



Obr. 8: Použitie komunikačného mixu v závislosti na type produktu (Kincl, 2004, s. 110)

3.6 Zostavenie akčných programov

V tejto fáze sa načrtnuté stratégie a taktiky premietnu do individuálnych programov alebo akčných plánov, ktoré vytýčia podniku jasné inštrukcie. Individuálne akčné plány sa potom zoskupujú do väčších funkčných programov (produkt, cenová politika, podpora predaja, distribúcia), tie ďalej tvoria celkový plán, ktorý je súčasťou marketingového plánu podniku. Jedná sa o harmonogram so štruktúrou čo/kde/ako (Westwood, 1996, s. 53-55).

Obsahom akčného plánu by mali byť nasledujúce zložky (Westwood, 1996, s. 53):

- súčasná pozícia podniku,
- ciele – čo chceme robiť, kam smerujeme,
- činnosť – čo treba urobiť, aby sme sa dostali k cieľu,
- zodpovedná osoba – kto to urobí,
- dátum začiatku akcie,
- dátum ukončenia akcie,
- rozpočtované náklady.

3.7 Stanovenie rozpočtu a nákladová analýza

Či je marketingový plán podniku realizovateľný, môže manažment zistiť prípravou čiastočného účtu ziskov a strát, ktorého kľúčovými položkami sú obrat, náklady predaja, hrubý zisk, iné náklady, do ktorých patria distribučné náklady, administratívne náklady, náklady

spojené s činnosťou marketingového oddelenia a náklady na propagáciu a podporu predaja, a nakoniec prevádzkový zisk, ktorý predstavuje posledný ukazovateľ, či sa podniku opláti lo pokračovať v činnosti. Ak sa jedná o marketingový plán pre individuálny produkt alebo trh, namiesto celkového obratu a celkových nákladov sa používa prídavný obrat vytvorený plánom a náklady jeho realizácie. Postačujúcou technikou vyčíslenia ziskovosti plánu je odčítanie všetkých nákladov, spojených s realizáciou plánu, od príspevku prídavného obratu, ktorý by mal byť výsledkom tohto plánu (Westwood, 1996, s. 66 – 69).

3.8 Monitorovanie a kontrola marketingovej stratégie

Monitorovať a kontrolovať marketingové činnosti je nutnosťou, pri ktorej podniky, napriek tomu, používajú neadekvátne postupy. Marketingovou kontrolou sa rozumejú nasledujúce štyri typy kontroly: kontrola ročného plánu, kontrola ziskovosti, kontrola efektivity a kontrola stratégie. Kontrolný proces je riadený podľa cieľov a pozostáva zo štyroch krokov (Kotler a Keller, 2006, 8. časť, s. 716):

- stanovenie mesačného alebo štvrt'ročného cieľa,
- monitorovanie plánovaného výkonu na trhu,
- zisťovanie príčin závažných odchýlok od stanoveného výkonu,
- podnikanie nápravných opatrení k prekonaniu rozporov medzi cieľmi a výkonom.

4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Cieľom teoretickej časti diplomovej práce bolo čerpať z dostupnej literatúry a elektronických zdrojov poznatky o marketingovom plánovaní a vytváraní marketingového plánu podniku.

Zdrojov, ktoré sa zaoberajú problematikou marketingu, je veľké množstvo a sú pomerne ľahko dostupné ako v knižnej podobe, tak v elektronickej. Najviac informácií bolo čerpaných z monografií od českých autorov Martiny Blažkovej, *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, a Ivety Horákovéj, *Marketing v současné světové praxi*. Prvá z vymenovaných je výnimočná svojou prehľadnosťou a zameraním sa na malé a stredné podniky. Ďalšou zaujímavou publikáciou je kniha *Marketing obchodní firmy* od autorky Marcely Zamazalovej, ktorá je napísaná veľmi zrozumiteľne s množstvom obrázkov, grafov a tabuliek pre jednoduchšiu predstavu a pochopenie myšlienok.

Z kníh od zahraničných autorov, preložených do češtiny, najviac oslovila publikácia *Marketing očima světových marketing manažerů*, ktorú napísali Michael R. Solomon, Greg W. Marshall a Elnora W. Stuart. Z cudzojazyčných zdrojov bol vo veľkej miere využitý *Marketing management* od dvojice autorov Philip Kotler a Kevin Lane Keller. Obidve publikácie obsahujú, okrem výstižných definícií, tiež podnetné informácie a príklady z praxe. Bohužiaľ, kvôli veľkému rozsahu kníh a ich grafickému spracovaniu pôsobili pomerne neprehľadne.

V práci boli použité aj pramene z internetových stránok, avšak len v obmedzenej miere z dôvodu dobrého prístupu ku kvalitnej literatúre. Internet poslúžil, predovšetkým, ako zdroj aktuálnych legislatívnych a štatistických informácií.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

5.1 Základné údaje o spoločnosti

Podľa výpisu z obchodného registra je spoločnosť zapísaná na Okresnom súde v Trnave s nasledujúcimi údajmi (Obchodný register SR, ©2014):

Obchodné meno:	GASOTECH, s.r.o.
Sídlo:	Štefánikova 385/45, 908 45 Gbely, Slovenská republika
IČO:	36 263 869
Deň zápisu:	01. 09. 2004
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet činnosti:	<ul style="list-style-type: none">▪ kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľných živností▪ kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľných živností▪ sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti▪ prenájom technologických strojov a prístrojov v rozsahu voľnej živnosti▪ inžinierska činnosť a súvisiace technické poradenstvo v rozsahu voľnej živnosti▪ oprava vyhradených technických zariadení plynových v rozsahu: oprava a údržba, montáž do funkčného celku na mieste budúcej prevádzky, rekonštrukcia
Spoločníci:	Ľubica Iršová, vklad: 3 984 EUR RNDr. Milan Irša, vklad: 2 656 EUR
Štatutárny orgán:	RNDr. Milan Irša – konateľ
Základné imanie:	6 640 EUR

5.2 Charakteristika spoločnosti a jej história

Spoločnosť GASOTECH, s.r.o. bola založená v roku 2004 ako obchodno-montážna firma zaoberajúca sa predajom plynových armatúr, filtrov a potrubia pre technické a vysokočisté plyny a dodávkami a montážou systémov pre reguláciu tlaku plynov, signalizáciu plynov a meranie prietoku plynov v priemyselných, medicínálnych a laboratórnych aplikáciách. Postupne spoločnosť zaradila do svojho produktového portfólia skladovacie nádoby pre tekutý dusík a hélium, medicínálne tlakové fľaše, analyzátory plynov a generátory dusíka a kyslíka.

Spoločnosť sa zameriava predovšetkým na zákazníkov zo Slovenskej republiky. Momentálny počet zamestnancov je 2, čím sa firma radí medzi mikropodniky. Pred krízou, do roku 2008 zamestnávala o jedného človeka viac, no s poklesom dopytu po jej produktoch a službách musela spoločnosť prepustiť montážneho pracovníka.

Drvivú väčšinu zákaziek firma získava prostredníctvom internetovej komunikácie so zákazníkmi a vďaka úzkym vzťahom s pravidelnými odberateľmi, ktoré sú, už spomínanou, veľkou výsadou malých podnikov. Keďže ide o veľmi špecifickú oblasť podnikania a tiež jednotlivé objednávky sú, vo väčšine prípadov, špecifické, firma nakupuje na sklad len obmedzené množstvá vybraných produktov. V sídle disponuje len menšími skladovacími priestormi a jednou kanceláriou.



Obr. 9: Poloha sídla spoločnosti GASOTECH, s.r.o. (Google Maps, ©2014)

5.2.1 Sortiment produktov a služieb spoločnosti

Sortiment produktov spoločnosti je značne rozsiahly, k významným položkám patria:

- vysokotlakové a nízkotlakové redukčné ventily,
- redukčné panely,
- guľové a ihlové ventily,
- poistné ventily, spätné ventily,
- spojky, redukcie, kolená, t-kusy,
- hmotnostné a plavákové prietokomery,
- filtre a filtračné vložky,
- rúrky a kapiláry pre plyny,
- tlakové fľaše pre medicínalný kyslík,
- signálne a poplašné systémy pre plyny,
- skladovacie nádoby pre kvapalnú dusík a hélium, tzv. dewarove nádoby,
- generátory dusíka a kyslíka.

Spoločnosť vykonáva nasledujúce služby:

- vypracovávanie projektov pre plynové rozvodné systémy,
- spracovávanie projektovej dokumentácie,
- montáž plynových systémov,
- oprava redukčných ventilov,
- servis dusíkových a kyslíkových generátorov.

5.3 Poslanie a vízia spoločnosti

Svoje poslanie firma nemá nikde špecifikované, no zamestnanci dbajú, v prvom rade, na vysokú odbornosť, ktorá sa, v daných oblastiach pôsobenia podniku, predpokladá, precíznosť prevedenia služieb, rýchlosť vybavenia objednávok a na kvalitu dodávaných produktov, ktorá je pri tlakových zariadeniach vyžadovaná, okrem zákazníkov, aj legislatívou a bezpečnostnými normami.

Vízia spoločnosti tiež chýba, čo je pre jej ďalšie dlhodobé pôsobenie na trhu veľmi negatívny fakt. Konateľ firmy má istú predstavu o jej budúcom fungovaní, no ak nedisponuje konkrétnou víziou v písomnej forme, len ťažko dokáže, pri jeho intenzívnom riešení dennodenných problémov firmy, vykonať kroky vedúce k jej naplneniu.

5.4 Marketingová situačná analýza

V tejto kapitole sú vypracované marketingové situačné analýzy, ktoré tvoria základ marketingového plánu podniku. Situačnými analýzami sa spoločnosť GASOTECH, s.r.o. nikdy nezaoberala, čo je jej ďalšou závažnou chybou. Ide o systematické skúmanie vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy, ako bolo bližšie uvedené v teoretickej časti diplomovej práce.

5.4.1 PEST analýza

Pre skúmanie faktorov ovplyvňujúcich vonkajšie makroprostredie podniku je použitá PEST analýza, ktorá skúma politicko-právne, ekonomické, sociálne a technologické činitele.

Politicko-právne faktory

Firma GASOTECH, s.r.o. sa, ako každý iný podnik, musí pohybovať v rámci legislatívy SR, je povinná dodržiavať napr. Živnostenský zákon, Obchodný zákonník, Zákon o účtovníctve, Zákon o dani z príjmov, Zákon o dani z pridanej hodnoty, Zákon o sociálnom poistení, Zákon o zdravotnom poistení, Zákon o BOZP, Zákonník práce, Zákon o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku, Občiansky zákonník atď.

Ako firma zaoberajúca sa tlakovými a plynovými zariadeniami však musí dbať, okrem vybraných paragrafov Zákonníka o BOZP týkajúcich sa takýchto zariadení, aj na vyhlášku Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 508/2009 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci s technickými zariadeniami tlakovými, zdvíhacími, elektrickými a plynovými a ktorou sa ustanovujú technické zariadenia, ktoré sa považujú za vyhradené technické zariadenia.

Pri svojich podnikových aktivitách musí firma postupovať tiež podľa množstva technických noriem:

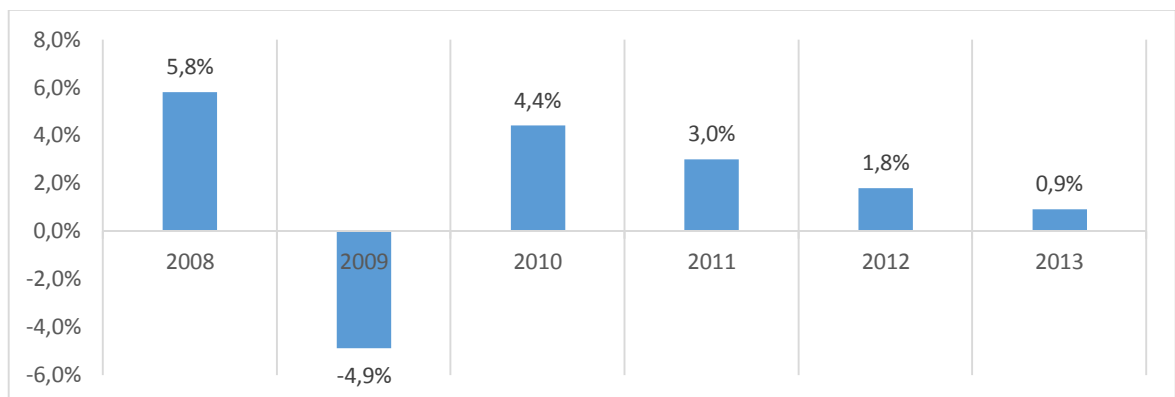
- **národné technické normy:** ČSN – České technické normy, STN – Slovenské technické normy, DIN – Nemecké technické normy,
- **medzinárodné technické normy:** ISO – Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu, CEN – Európske normy.

Finančné výsledky podniku môže ovplyvniť Zákon o štátnom rozpočte, keďže vysoký podiel zákaziek sa realizuje pre výskumné ústavy a laboratória, ktoré sú financované práve zo štátneho rozpočtu.

V rámci čerpania fondov z EÚ majú zákazníci firmy GASOTECH, s.r.o. možnosť získať finančné prostriedky z operačných programov Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, Výskum a vývoj alebo Zdravotníctvo, čo spoločnosti tiež prináša viac zákaziek, hlavne z oblasti výskumu, kde sa budujú siete excelentných pracovísk.

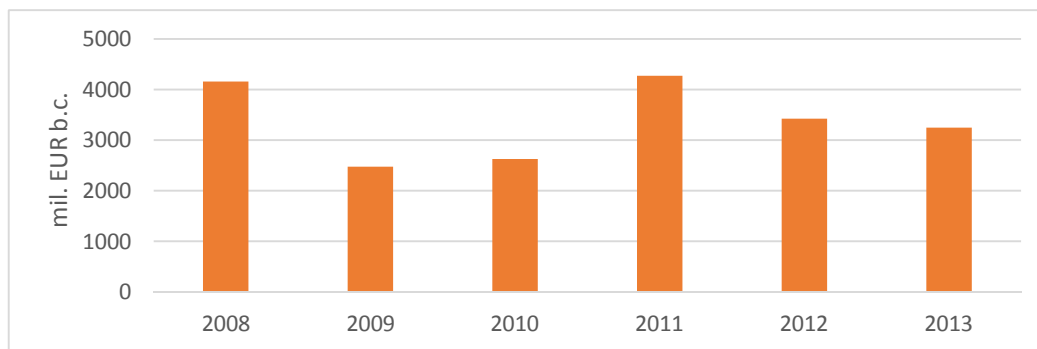
Ekonomické faktory

Najpoužívanejším makroekonomickým ukazovateľom je tempo rastu hrubého domáceho produktu, podľa ktorého je možné zaznamenať výkon ekonomiky krajiny a popísať jeho vývoj v čase. Z obrázku (Obr. 10) vidno, že po roku 2009, kedy sa najviac prejavili dopady hospodárskej krízy na slovenskú ekonomiku, prišiel rok hospodárskej expanzie s tempom rastu reálneho HDP 4,4 %. V nasledujúcich rokoch dochádzalo k postupnému poklesu až na hodnotu 0,9 % v roku 2013.



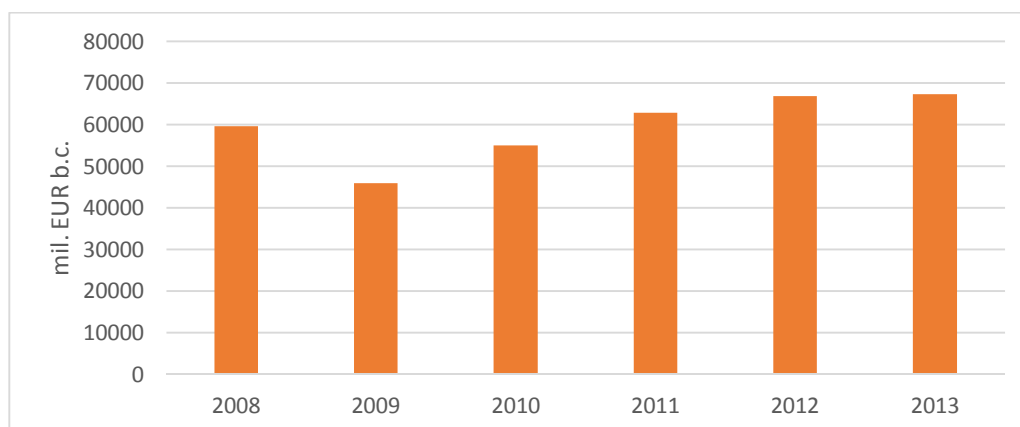
Obr. 10: Tempo rastu reálneho HDP Slovenskej republiky (Eurostat, ©2014)

V súčasnosti podnik stále čelí poklesu dopytu po jej produktoch a službách, čo je zapríčinené následkami svetovej hospodárskej krízy, kedy podniky znižovali investičné výdavky do nových projektov a technológií. Graf na obrázku (Obr. 11) zobrazuje prepád tvorby hrubého fixného kapitálu v priemyselnej výrobe v roku 2009, kedy začalo firme citeľne ubúdať zákaziek, s čím súperi do dnešných dní.



Obr. 11: Tvorba hrubého fixného kapitálu v priemyselnej výrobe v mil. EUR bežných cien (ŠÚ SR, ©2014)

Významným ukazovateľom, ktorý by mal manažment podniku sledovať, je hrubá produkcia priemyselnej výroby. Čím sú jej hodnoty vyššie, tým vyšší zisk priemyselné podniky dosahujú a môžu tak investovať viac finančných prostriedkov do rozširovania výroby a nových technológií a projektov, kde môžu využiť služby spoločnosti GASOTECH, s.r.o. Podľa hodnôt v grafe na obrázku (Obr. 12) vidno, že hrubá produkcia priemyselnej výroby rastie, čo je pre firmu pozitívny signál.



Obr. 12: Hrubá produkcia priemyselnej výroby v mil. EUR bežných cien (ŠÚ SR, ©2014)

V neposlednom rade má na výsledky firmy vplyv aj vývoj inflácie, resp. vývoj cien priemyselných výrobcov, v krajinách EÚ, kvôli ktorej dochádza, nielen u zahraničných dodávateľov, k zvyšovaniu cien výrobkov približne o 5% ročne. Oproti tomu manažment podniku vníma na strane odberateľov tlaky na znižovanie cien alebo na ich udržaní na rovnakej úrovni z minulých rokov. Podnik je potom nútený nakupovať lacnejšie produkty nižšej kvality od iných dodávateľov.

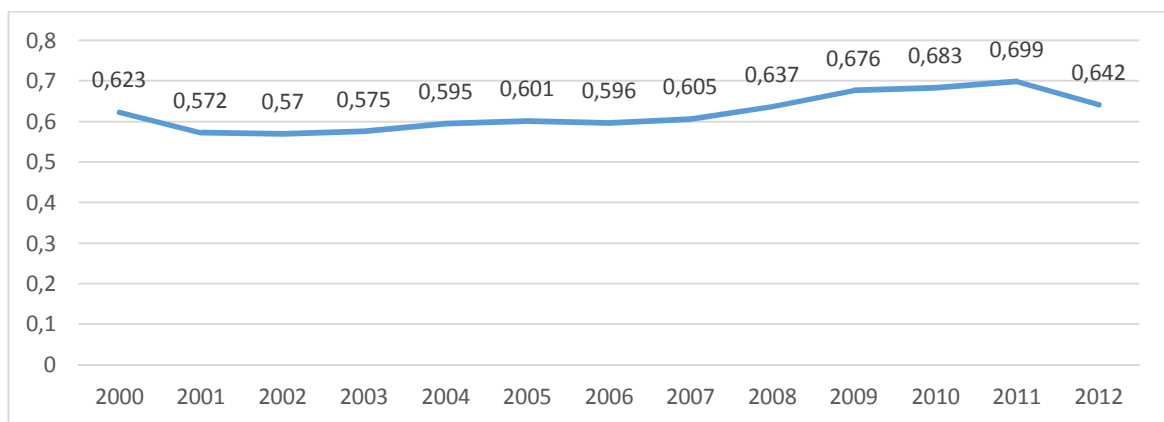
Výška úrokových sadzieb nemá na spoločnosť výrazný vplyv, keďže je jej zadlženie nulové, firma teda podniká výhradne s vlastným kapitálom. V budúcnosti majiteľ firmy ani

neplánuje využiť služby finančných inštitúcií vo forme pôžičiek, aj keď sa podnik s 50% zadlžením považuje stále za zdravý podnik.

Sociálne faktory

Pre rast priemyslu a výskumu v Slovenskej republike, ako cieľových trhov firmy GASOTECH, s.r.o., a ich dlhodobu udržateľného vývoja je potrebná kvalifikovaná pracovná sila. Je dôležité, aby priemyselné podniky mali dostatočné množstvo kvalifikovaných zamestnancov v obore svojho pôsobenia a aby rástol aj počet vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov motivovaných k dosahovaniu výsledkov v rôznych oblastiach výskumu.

S tým súvisí požiadavka na kvalitný vzdelávací systém a samozrejme požiadavka na podporu mladých rodín s cieľom zvýšiť pôrodnosť. Avšak ako je vidno z obrázku (Obr. 13), čistá miera reprodukcie obyvateľstva SR sa dlhodobo drží pod hodnotou 1, čo znamená, že veľkosť populácie SR sa znižuje. Do 2011 je trend mierne rastúci, no v roku 2012 došlo k poklesu, ktorý nemožno označiť za pozitívny signál pre dlhodobý rozvoj nielen v oblasti priemyslu v Slovenskej republike.



Obr. 13: Čistá miera reprodukcie SR (ŠÚ SR, ©2014)

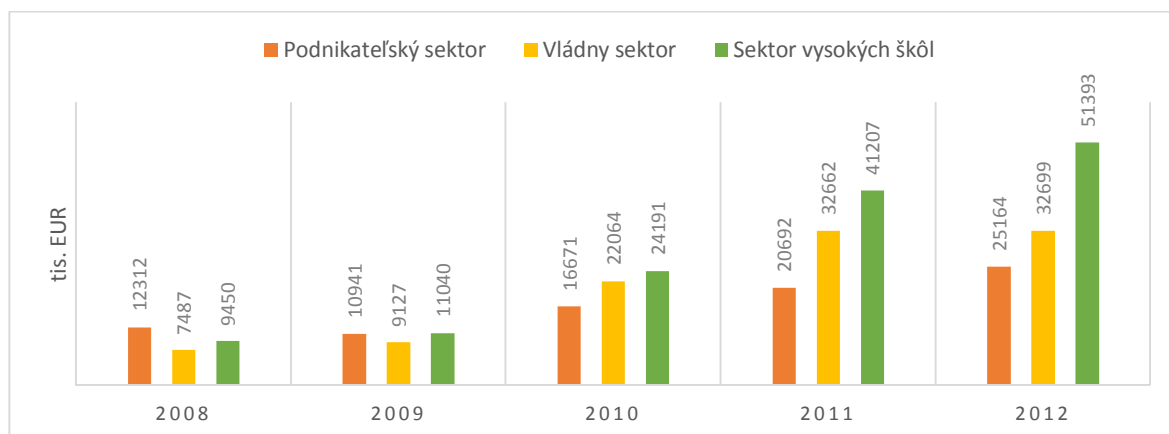
Technologické faktory

Súčasná doba je charakteristická vysokým tempom zavádzania nových technológií vo všetkých sférach podnikania i každodenného života. Pre firmu sú významné predovšetkým informačné a telekomunikačné technológie, vďaka ktorým dosahuje nižších nákladov na komunikáciu so zákazníkmi, dodávateľmi a tiež so štátnymi inštitúciami. Dôležitou súčasťou podnikania vo firme GASOTECH, s.r.o. je účtovnícky softvér, ktorý slúži ako databáza partnerov, došlých a odoslaných faktúr a ich úhrad, cenových ponúk, došlých a odoslaných objednávok a skladových položiek.

V oblasti plynových zariadení existuje tiež výrazný trend vývoja produktov, ktoré konečnému používateľovi zjednodušujú prácu s plynmi a znižujú náklady na prevádzku a na samotné plyny.

Jedná sa napríklad o kvalitné skladovacie nádoby pre kvapalný dusík alebo hélium, kde môžeme sledovať predlžovanie doby, počas ktorej je možné so skvapalnenými plynmi pracovať než sa samovoľne vyparia. Zefektívniť výskumné i výrobné procesy je možné, napríklad, vďaka vývoju elektronických regulátorov tlaku a prietoku, ktoré je možné ovládať cez počítač. Technológia, ktorá dokáže výrazne znížiť náklady na dusík a kyslík, pri ich dostatočnej spotrebe, je výroba týchto plynov zo vzduchu pomocou molekulárneho sita, hlavnej časti generátora dusíka alebo kyslíka, ktorý sa nachádza v sortimente podniku. Technológiou je možné vyrobiť kyslík s čistotou do 95 % a dusík až do 99,9999 %.

Smerodajný ukazovateľ pre podnik predstavujú aj kapitálové výdavky na výskum a vývoj. Z grafu na obrázku (Obr. 14) vidno, že do konca roku 2009 podnikateľský sektor dával na vývoj a výskum viac finančných prostriedkov než vládny sektor alebo sektor vysokých škôl. Ale v roku 2010 nastáva v týchto sektoroch dvojnásobný nárast výdavkov, čoho príčinou je čerpanie fondov z Európskej únie. Trend zvyšovania výdavkov v týchto sektoroch ďalej pokračuje a manažment firmy GASOTECH, s.r.o. túto skutočnosť môže považovať za viac ako vyhovujúcu pre jej budúce hospodárske výsledky. Treba poznamenať, že aj keď od roku 2009 výdavky na výskum postupne rástli, výsledok firmy v roku 2013 nebol porovnateľný s týmto trendom, čo možno prisúdiť tiež slabej aktivite spoločnosti v oblasti marketingu.



Obr. 14: kapitálové výdavky na výskum a vývoj podľa sektorov v tis. EUR (ŠÚ SR, ©2014)

5.4.2 Analýza vonkajšieho mikroprostredia

Porterov model piatich konkurenčných síl

Pre potreby analýzy odvetvia, resp. vonkajšieho mikroprostredia podniku, sa často využíva Porterova analýza piatich konkurenčných síl.

- **Hrozba nových konkurentov v odvetví**

V prípade podnikania s plynovými a tlakovými zariadeniami existujú rôzne bariéry vstupu do odvetvia. Najväčšou je potrebná kvalifikácia a prax v danom obore a absolvovanie školení a skúšok, aby podnikateľ mohol vykonávať služby spojené s tlakovými a plynovými zariadeniami. Ďalšou prekážkou, pre novú konkurenciu, je potreba dostatočne vysokého vstupného kapitálu, keďže kvalitné výrobky pre plyny, ktoré by mal podnik držať na sklade, sú pomerne drahé. Prekážka môže pre nové podniky znamenať aj absenciu známostí a vzťahov s klientmi na strategických pozíciách, pretože ide o priemyselný trh, na ktorom sa vzťah medzi odberateľom a dodávateľom utvára zložitejšie, než je to v prípade spotrebiteľských trhov. Dá sa povedať, že hrozba vstupu novej konkurencie do odvetvia nie je veľká.

- **Hrozba silnej konkurencie**

V tomto odvetví firmy nevedú proti sebe agresívne konkurenčné boje. Mnohé dokonca medzi sebou obchodujú, ak sa, samozrejme, nejedná o ich kľúčovú činnosť. Ceny služieb a produktov často nie sú uvedené na webových stránkach spoločností, pre každý dopyt sa pripravuje špecifická cenová ponuka.

Podrobná analýza konkurencie je uvedená v samostatnej kapitole 5.4.3.

- **Vyjednávacia sila kupujúcich**

Pri nákupe využívajú svoju vyjednávaciu silu predovšetkým veľkí zákazníci, ktorí odobierajú väčšie množstvá. Často však dopytujú cenové ponuky, ktoré následne porovnávajú s ponukami konkurencie. Aj keď sa jedná o zariadenia, ktoré by mali byť z hľadiska bezpečnosti bezchybné, hlavným kritériom pri výbere dodávateľa býva cena. Minimálne konštrukčné požiadavky však musia, podľa platných noriem, spĺňať všetky výrobky. Platobné a dodacie podmienky veľkých firiem musí spoločnosť GASOTECH, s.r.o. takisto akceptovať.

GASOTECH, s.r.o. je mikropodnik a jej majiteľ je ochotný dať zľavu na produkty aj menším zákazníkom, ktorí si o nižšiu cenu požiadajú. Väčšinou však malé podniky akceptujú prvú cenovú ponuku bez zľavy. Ak sa ale jedná o špecifické služby v podobe zhotovenia

zložitých plynových rozvodov, nižšiu cenu manažment firmy ponúkne len veľmi zriedka, podmienky predaja a dodania tiež stanovuje majiteľ podniku.

Pri zúčastnení sa verejného obstarávania štátnych inštitúcií sa tvorí cenová ponuka automaticky s určitou zľavou a výhodnými podmienkami platby a dodania, aby mala šancu v súťaži uspieť.

Firmy pôsobiace na priemyselných trhoch získavajú zákazníkov predovšetkým z osobných stretnutí, odporúčaním a prostredníctvom webových stránok. Pre podnik je teda dôležité mať výkonného manažéra predaja, dbať na dobré meno firmy a vytvárať prehľadné a komplexné webové stránky.

Podrobnejšia analýza – vid' kapitola 5.4.4.

- **Vyjednávacia sila dodávateľov**

Dodávatelia, resp. výrobcovia, s ktorými má firma GASOTECH, s.r.o. uzatvorenú zmluvu o výhradnej distribúcii ich výrobkov na území Slovenskej republiky, ponúkajú zľavy od 20 do 50 % zo svojho cenníku. Cena, ktorú výrobca stanoví, platí a nie je možné s ňou hýbať. Cenníky sa aktualizujú vždy na začiatku nového roku, väčšinou dochádza k zvýšeniu cien do 5 %, podľa miery inflácie.

Dodávatelia, bez uzatvorenej obchodnej zmluvy, sú ochotní ponúknuť zľavu do 20 %. Ide hlavne o distribučné firmy, ktoré predávajú tovar od iného výrobcu konečným spotrebiteľom alebo maloobchodníkom.

V oboch prípadoch určujú obchodné podmienky dodávateľské a výrobné firmy.

Podrobnejšia analýza – vid' kapitola 5.4.5.

- **Hrozba substitútov**

Pre sortiment, ktorý ponúka firma GASOTECH, s.r.o. existuje množstvo substitučných výrobkov. Ako už bolo vyššie uvedené, keďže dané produkty musia spĺňať normy, rozhodujúcim faktorom pri nákupe sa stáva cena a, okrem nej, aj ponúkané služby. Drvivá väčšina konečných zákazníkov, ktorí budú nakúpené zariadenia aj používať, požaduje profesionálnu montáž, pretože ju môže zo zákona vykonávať len vyučená osoba v obore. K väčším systémom je potrebné spracovať projekt, projektovú dokumentáciu, tlakové skúšky a pri zložitejších rozvodoch aj obhliadku a vyjadrenie externého kontrolného technika. Treba tiež poznamenať, že plynové a tlakové zariadenia podliehajú pravidelným servisným prehliadkam. Tu sa otvára priestor pre odlišenie sa od konkurenčných firiem a ich substi-

tučného tovaru, v komplexnej ponuke profesionálnych služieb vypracovaných a zrealizovaných na mieru konečnému spotrebiteľovi.

Analýza portfólia – GE model

Pri analýze portfólia bude použité rozdelenie trhu na jednotlivé segmenty, na ktorých firma GASOTECH, s.r.o. pôsobí:

- priemyselné podniky (1)
- štátne výskumné inštitúcie a vysoké školy (2)
- montážne a obchodné firmy (3)
- nemocnice a ambulancie (4)

Nebude sa teda spracovávať klasická GE analýza podnikateľských jednotiek, ale analýza jednotlivých trhových segmentov, ktorá pomôže ohodnotiť ich atraktivitu a postavenie na trhu. Komponenty týchto dvoch faktorov sú stanovené subjektívne. Hodnotenie prebieha prostredníctvom hodnotiacej stupnice od 0 do 5, kde 0 bodov = najhoršie hodnotenie a 5 bodov = najlepšie hodnotenie.

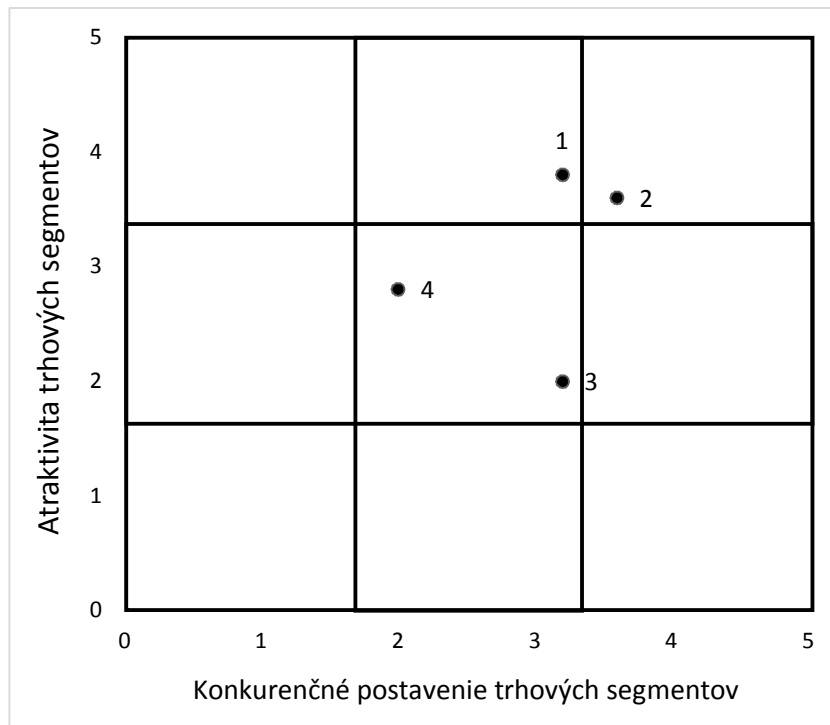
Tab. 1: Atraktivita trhových segmentov (vlastné spracovanie)

Atraktivita	Veľkosť	Tempo rastu	Ziskovosť	Intenzita konkurencie	Budúci potenciál	Priemer
Priemyselné podniky (1)	5	3	4	2	5	3,8
Štátne výskumné inštitúcie (2)	3	4	5	2	4	3,6
Montážne a obchodné firmy (3)	2	2	2	2	2	2,0
Nemocnice a ambulancie (4)	4	2	3	2	3	2,8

Tab. 2: Konkurenčné postavenie trhových segmentov (vlastné spracovanie)

Konkurenčné postavenie	Podiel na trhu	Nákladová štruktúra	Rentabilita tržieb	Sortiment	Lojalita zákazníkov	Priemer
Priemyselné podniky (1)	3	3	3	5	2	3,2
Štátne výskumné inštitúcie (2)	3	2	4	5	4	3,6
Montážne a obchodné firmy (3)	1	4	2	4	5	3,2
Nemocnice a ambulancie (4)	1	2	3	3	1	2,0

Výsledné priemery hodnotení, sa usporiadajú do dvojíc (atraktivita trhu; konkurenčné postavenie) a graficky sa vyznačia do GE matice na obrázku. Čísla 1 – 4 predstavujú segmenty trhu, na ktorých firma pôsobí.



Obr. 15: GE matica (vlastné spracovanie)

Najlepšie hodnotenie dosiahol segment 1, priemyselné podniky. Manažment firmy GASOTECH, s.r.o. by sa teda mal zamerať predovšetkým na tento trhovú segment, pretože podľa spracovanej analýzy má najvyšší potenciál. Podobný výsledok dosiahol aj segment 2, štátne výskumné inštitúcie a vysoké školy, no patrí už do kategórie s priemerným potenciálom. Aj týmto segmentom by sa mala firma zaoberať výraznejšie. S najnižším hodnotením skončili segmenty 3 (montážne a obchodné firmy) a 4 (nemocnice a ambulancie). Prednostné postavenie vo financovaní marketingových aktivít by mali mať strategické segmenty trhu, ktoré majú väčšiu perspektívu.

5.4.3 Analýza konkurencie

Konkurentov na Slovensku, ktorí sa zaoberajú plynovými armatúrami je veľké množstvo, no takých, ktorí sa zameriavajú na systémy pre vysokočisté plyny určené pre priemyselné, laboratórne a medicínálne aplikácie, je podstatne menej. Medzi významných konkurentov na trhu patrí:

- **Chromservis SK s.r.o.**

Spoločnosť Chromservis SK s.r.o. pôsobí na slovenskom trhu od roku 2010 a je dcérskou spoločnosťou českej firmy Chromservis s.r.o., ktorá podniká v oblasti laboratórnych a priemyselných plynov od roku 1990. Firma má teda dlhoročné skúsenosti s podnikaním na danom trhu. Jej majiteľka, dokonca, získala v roku 2008 ocenenie „Česká žena – osobnosť v podnikaní v Českej republike“ v skupine malých podnikov. Okrem podobného, resp. rovnakého, sortimentu s firmou GASOTECH, s.r.o., spoločnosť ponúka analytické prístroje pre chromatografiu, chemikálie, prístroje pre meranie pH, vodivosti, spektrofotometre pre analýzu vody a iné laboratórne prístroje. S firmou GASOTECH, s.r.o. má jedného spoločného dodávateľa redukčných ventilov, americkú firmu CONCOA. Na webových stránkach prevádzkuje internetový katalóg všetkých produktov a aj e-shop, do ktorého majú prístup len zaregistrovaní zákazníci. Stránky sú prehľadné a pôsobia sviežim dojmom (Chromservis, ©2014).

- **GASCONT, spol. s r.o.**

Firma sídliaca v Košiciach vznikla v roku 1992 s podnikateľským zámerom realizácie dodávok a montáže plynových rozvodov a vyhradených technických zariadení plynových pre technické a výhrevné plyny. Spoločnosť je držiteľom certifikátu o zavedení systému manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001 / EN ISO 9001:2000 a zároveň sa stala certifikovaným partnerom spoločnosti Slovenský plynárenský priemysel, a.s. Jedná sa o silnú firmu na slovenskom trhu, ktorá má stabilných veľkých odberateľov realizujúcich projekty väčších rozmerov. Stránky majú jednoduchý vzhľad s minimálnym obsahom, ktorý je zameraný výhradne na služby firmy, nie na predaj výrobkov (GasCont, ©2014).

- **TEMOGAS, spol. s r.o.**

Levická firma TEMOGAS, spol. s r.o. pôsobí na slovenskom trhu od roku 1991 ako transformovaná spoločnosť zo štátneho podniku TEMOS. Mnohoročné skúsenosti a 30 trvalých zamestnancov firmu stavia medzi profesionálov na trhu. Špecializuje sa na dodávku a montáž centrálnych rozvodov plynov v zdravotníctve, priemysle a výskume. Poslaním firmy je poskytovať služby na kvalitatívne vyššej úrovni v oblasti medicínálnych a technických plynov. Internetové stránky spoločnosti sú veľmi jednoduché a obsahujú len základné údaje o činnosti firmy (Temogas, ©2014).

- **OXYWISE, s.r.o.**

Firma vznikla v roku 2009 a jej predmetom podnikania je výhradne dodávanie a montáž generátorov kyslíka a dusíka. Konkurenciou pre spoločnosť GASOTECH, s.r.o. je teda len v oblasti systémov výroby týchto plynov. Vďaka tomu, že sa firma ubera len týmto smerom, darí sa jej realizovať podstatne viac zákaziek, o čom svedčí aj to, že ich inštalácie sa, okrem územia Slovenskej republiky, nachádzajú aj v iných krajinách Európy, Afriky a Ázie. Prezentácia firmy Oxywise, s.r.o. na ich internetových stránkach je profesionálne zvládnutá a pôsobivá. Obsah stránky tvoria podrobné informácie o použitej technológii výroby dusíka, popisy konkrétnych modelov s možnosťou stiahnutia brožúr a prospektov, rôznych riešení a aplikácií a referencie realizovaných dodávok. Možnosťou je tiež výber zo siedmich jazykových mutácií, a to anglickej, francúzskej, ruskej, českej, poľskej, maďarskej a slovenskej (Oxywise, ©2014).

- **MARCONI, s.r.o.**

MARCONI, s.r.o. začala svoju činnosť v roku 1994. Okrem produktov pre laboratórne účely, ako napr. laboratórne sklo, plasty, porcelán, filtračný papier a laboratórne prístroje, ponúka nádoby pre manipuláciu a skladovanie kvapalného dusíka, resp. dewarove nádoby, s ktorými na trhu konkuruje firme GASOTECH, s.r.o. Webové stránky spoločnosti však pôsobia neatraktívne, niektoré odkazy sú nefunkčné alebo nemajú žiadny obsah, nie je tu tiež možnosť stiahnuť si technické materiály k produktom (Marconi, ©2014).

- **GODOS plus, s.r.o.**

Spoločnosť GODOS plus, s.r.o. podniká na slovenskom trhu od roku 2003. Hlavnou činnosťou firmy je predaj a oprava redukčných ventilov a prietokomerov, koncentrátorov kyslíka, sterilizačnej techniky, odsávacej techniky a tlakomerov. Zameriava sa predovšetkým na oblasť zdravotníctva. Internetová prezentácia spoločnosti je jednoduchá bez podrobnejších informácií o produktoch a službách. Niektoré odkazy sú dlhodobo nefunkčné (Godos plus, ©2014).

Prvé tri firmy, Chromservis SK s.r.o., GASCONT, spol. s r.o. a TEMOGAS, spol. s r.o., konkurujú spoločnosti GASOTECH, s.r.o. v oblasti dodávok a montáží rozvodov plynov, čo zahŕňa produkty od rúrok a kapilár, cez plynové armatúry, filtre, poistné ventily, redukčné ventily a panely až po zariadenia pre signalizáciu plynov a meranie a reguláciu ich prietoku. OXYWISE, s.r.o. predstavuje najväčšieho konkurenta v oblasti generátorov kyslíka a dusíka, MARCONI, s.r.o. je konkurentom na trhu dewarových nádob a firma

GODOS plus, s.r.o. konkuruje redukčnými ventilmi, prietokomerami a príslušenstvom na trhu zdravotníckej techniky.

Následne je spracované kritériálne hodnotenie konkurenčných firiem. Kritériá, podľa ktorých je konkurencia porovnaná, sú zamerané na rozsah ponúkaného sortimentu, dĺžky pôsobenia na trhu a s tým súvisiace skúsenosti a pozícia na trhu a úroveň marketingovej komunikácie. U kritéria šírka sortimentu sú firmy ohodnotené podľa rozsahu ponuky pokrývajúcej sa s ponukou spoločnosti GASOTECH, s.r.o., čím viac sa ponuky zhodujú, tým je udelený vyšší počet bodov. Dĺžka pôsobenia na trhu je daná rokom založenia firmy, údaj je možné získať z internetovej stránky Obchodného registra Slovenskej republiky. Tretie kritérium bolo hodnotené podľa využívaných nástrojov marketingovej komunikácie a ich kvality. Posledné tri kritériá sú orientované na konkurenčné webové stránky, ich dizajn, aktuálnosť a úspešnosť v internetových prehliadačoch meraná pomocou aplikácie uverejnenej na adrese www.seotest.cz, ktorá prideluje daným webovým stránkam tzv. rank alebo hodnotenie na základe ich umiestnenia vo vyhľadávačoch a kvality zdrojového kódu. Jednotlivým kritériám sú priradené váhy, ktoré vyjadrujú ich dôležitosť. Pri bodovom hodnotení je použitá hodnotiacia stupnica 1 – 10. Výsledné hodnotenie konkurenčnej firmy je vyrátané ako súčet súčinov hodnôt jednotlivých kritérií a ich váh.

Tab. 3: Kritériálne hodnotenie konkurenčných firiem (vlastné spracovanie)

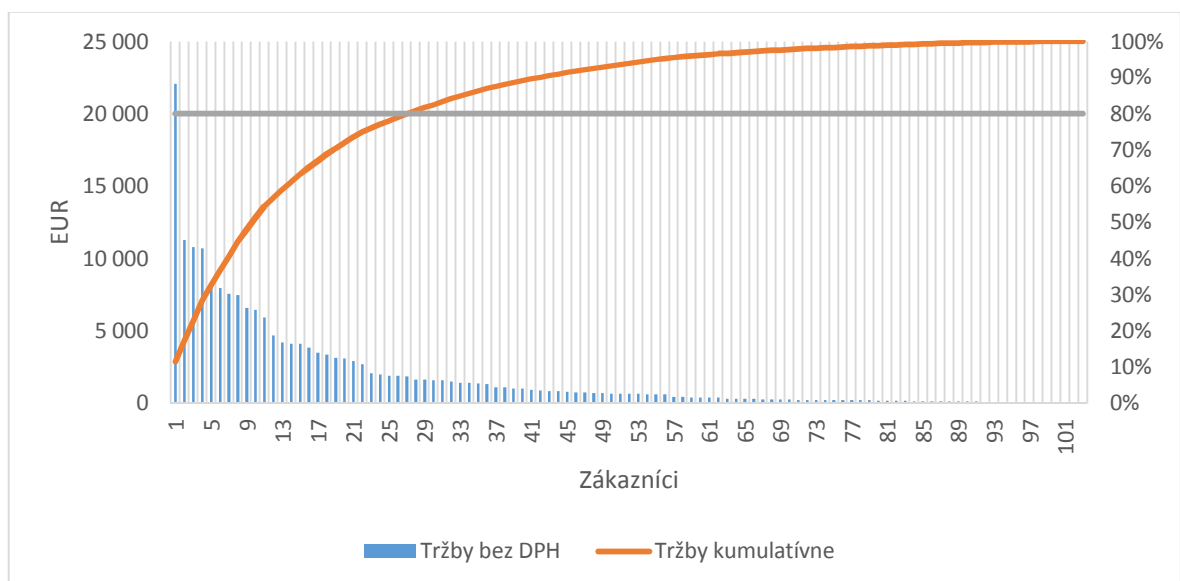
Kritériá	Váhy	Chromservis SK s.r.o.	GASCONT, spol. s r. o.	TEMOGAS, spol. s r. o.	OXYWISE, s.r.o.	MARCONI, s.r.o.	GODOS plus, s.r.o.
		Bodové hodnotenie					
Šírka sortimentu	0,15	8	6	6	2	2	3
Dĺžka pôsobenia na trhu	0,10	3	8	10	5	5	6
Marketingová komunikácia	0,20	9	4	5	10	3	6
Úspešnosť v internetových vyhľadávačoch	0,25	3	3	4	6	3	4
Dizajn webových stránok	0,20	9	4	5	10	3	6
Aktuálnosť webových stránok	0,10	8	4	5	9	2	6
Výsledné hodnotenie	1,00	6,65	4,45	5,40	7,20	2,95	5,05

Z tabuľky (Tab. 3) vidno, že najvyššie výsledné hodnotenie získala firma OXYWISE, s.r.o., za ňou sa umiestnila firma Chemservis SK s.r.o. a na treťom mieste skončila firma TEMOGAS, spol. s.r.o. Prvé dve firmy sa umiestnili na vedúcich priečkach predovšetkým vďaka ich kvalitnej prezentácii na webových stránkach a veľmi dobrej marketingovej komunikácii, z čoho by si mal manažment spoločnosti GASOTECH, s.r.o. vziať príklad a využívať nástroje marketingovej komunikácie a tiež zapracovať na dizajne svojho webu, jeho pravidelných aktualizáciách a umiestnení na internetových vyhľadávačoch.

5.4.4 Analýza zákazníkov

Pre analýzu zákazníkov je použitá ABC analýza nadväzujúca na Paretovo pravidlo, ktoré hovorí, že 80 % tržieb firma zrealizuje u 20 % zákazníkov. Vyplýva z toho, že ak bude manažment venovať len 20 % svojho času obmedzenému počtu kľúčových zákazníkov, ovplyvní to výsledok práce podniku z 80 %. Preto sa odporúča vypracovať ABC analýzu, zoradiť všetkých zákazníkov do kategórií podľa podielu tržieb a sústrediť svoju pozornosť na kľúčových zákazníkov. Neznamená to však, že na ostatných zákazníkov firma zabudne. Položky ABC analýzy, resp. zákazníkov, sa odporúča roztriediť do troch kategórií podľa kľúča A 80 %, B 15 % a C 5 % (Znalostní nákup, ©2013).

Podľa analýzy (Obr. 16) sa 26 % zákazníkov firmy GASOTECH, s.r.o. podieľa na 80 % tržieb. K týmto zákazníkom by mal manažment pristupovať s vyššou pozornosťou, obzvlášť k stálym odberateľom.

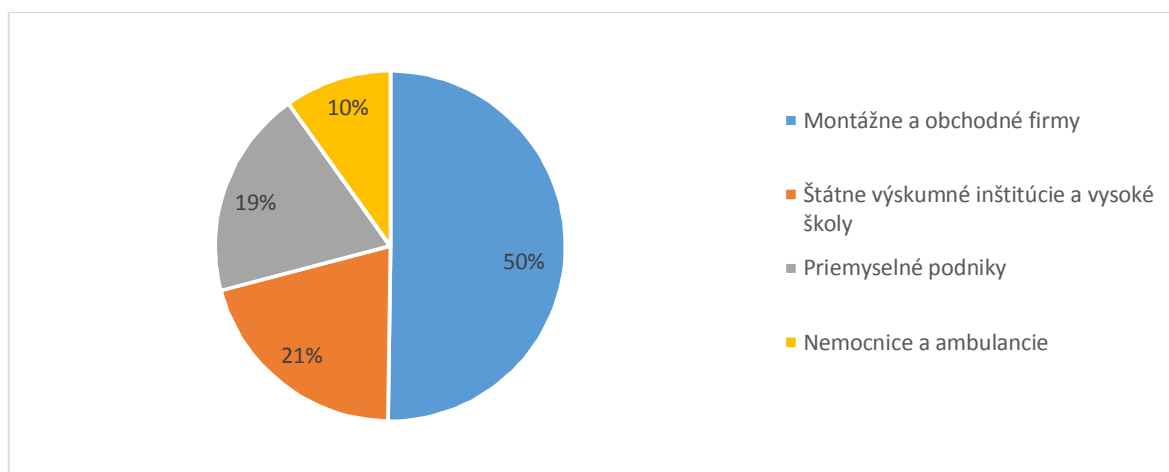


Obr. 16: ABC analýza zákazníkov za rok 2013 (vlastné spracovanie)

Zákazníkov spoločnosti GASOTECH, s.r.o. je možné rozdeliť do niekoľkých hlavných skupín:

- priemyselné podniky,
- štátne výskumné inštitúcie a vysoké školy,
- montážne a obchodné firmy,
- nemocnice a ambulancie,
- ostatné.

Na obrázku (Obr. 17) sú zobrazené podiely tržieb spoločnosti GASOTECH, s.r.o. podľa vyššie uvedených cieľových segmentov za rok 2013 (platí pre kategórie A a B, t.j. 95 % tržieb).



Obr. 17: Cieľové segmenty podľa tržieb za rok 2013 (vlastné spracovanie)

Stálymi odberateľmi zo skupiny montážnych a obchodných firiem sú spoločnosti Messer-Tatragas, spol. s r.o., Linde Gas, k.s. a Air Products Slovakia s.r.o. Jedná sa o spoločnosti, ktorých hlavným podnikateľským zámerom je predaj plynov, napr. kyslíku, dusíku, argónu, hélia, vodíku, medicínálnych a špeciálnych plynov alebo plynov zväracích a rezacích. Okrem tejto oblasti ponúkajú svojim zákazníkom aj dodávky a montáže rozvodných systémov pre tieto plyny. Dodávateľov redukčných zariadení má každá spoločnosť vlastných, ale ak potrebujú realizovať špecifické zákazky, alebo zákazky, ktoré sú pre tak veľké spoločnosti nezaujímavé, objednávajú ich dodanie a inštaláciu u firmy GASOTECH, s.r.o.

Medzi významných odberateľov zo skupiny štátnych výskumných inštitúcií a vysokých škôl patrí Slovenská akadémia vied. Niektoré jej ústavy sú s firmou v obchodnom styku pri riešení otázok ohľadne rozvodov vysokočistých plynov a zmesí plynov zo zdrojov do laboratórnych prístrojov, a tiež ohľadne merania a regulácie prietoku a tlaku používaných ply-

nov. Jedná sa o nasledujúce ústavy: Fyzikálny ústav, Ústav anorganickej chémie, Elektrotechnický ústav, Geologický ústav, Ústav experimentálnej fyziky, Ústav materiálov a mechaniky strojov, Ústav materiálového výskumu, Ústav experimentálnej farmakológie a toxikológie, Ústav experimentálnej onkológie, Chemický ústav alebo Ústav molekulárnej biológie. Väčšina sídli v Bratislave, čo umožňuje pomerne rýchly servis. Podľa množstva vymenovaných ústavov je možné, s prehľadom, označiť Slovenskú akadémiu vied za veľmi dôležitého zákazníka.

Z vysokých škôl sú zaujímavými zákazníkmi fakulty Univerzity Komenského v Bratislave, Slovenskej technickej univerzity v Bratislave, Prešovskej univerzity v Prešove, Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre, Technickej univerzity v Košiciach a Univerzity P.J. Šafárika v Košiciach. Výrobky a služby dodávané týmto inštitúciám sú rovnaké, ako tomu je vo vyššie uvedenom prípade Slovenskej akadémie vied.

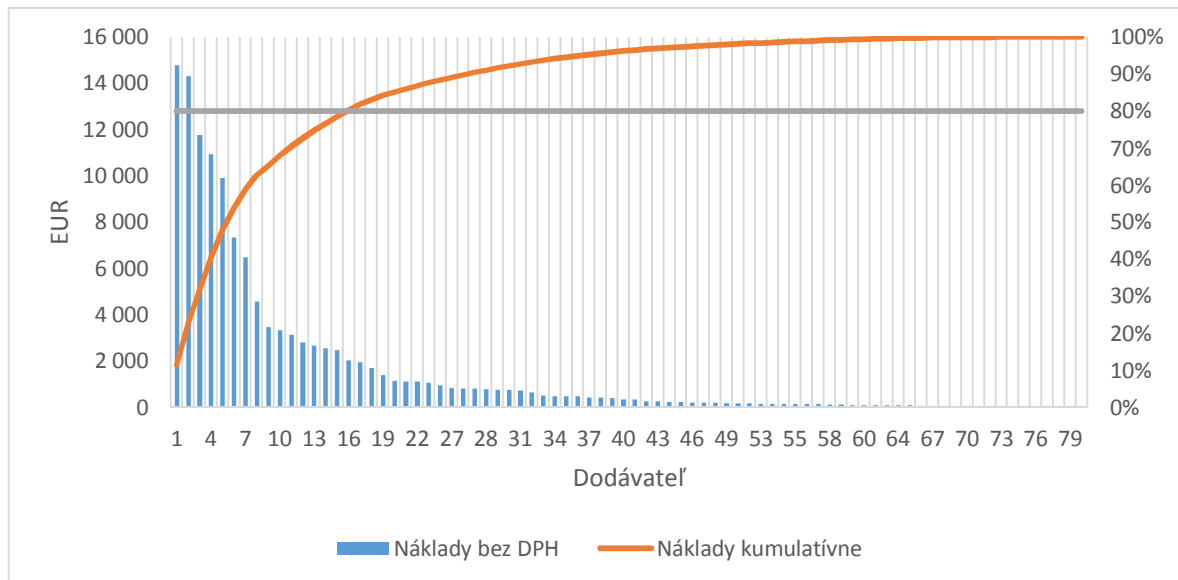
Ďalšou skupinou sú priemyselné podniky, z najzaujímavejších zákazníkov možno menovať SLOVNAFT a.s., Slovenský plynárenský priemysel, a.s., Slovenské elektrárne, a.s., a mnohí ďalší. Pre týchto odberateľov firma GASOTECH, s.r.o. zabezpečuje zmes produktov a služieb svojho celého sortimentu, či sa jedná o rozvody plynov, meranie, reguláciu, signalizáciu, dodávky jednotlivých armatúr, dewarových nádob alebo generátorov plynov.

Najnižší podiel na tržbách majú nemocnice a ambulancie, ktoré nakupujú väčšinou pre medicínalný kyslík tlakové fľaše, redukčné ventily a prietokomery. Dermatologickým ambulanciám firma dodáva nádoby pre skladovanie tekutého dusíka a nádoby pre manipuláciu s ním. V prípade nemocníc sa najčastejšie realizujú rozvody medicínalného kyslíka so signalizáciou pri jeho nedostatočnom množstve. V nemocniciach a zdravotníckych zariadeniach, v ktorých je pravdepodobné, že sa dodávky kyslíka v tlakových fľašiach oneskoria z dôvodu zápch na cestách alebo zlej dostupnosti pri snehových kalamitách, sa inštalujú generátory kyslíka s rozvodmi.

5.4.5 Analýza dodávateľov

Podľa grafu ABC analýzy na obrázku (Obr. 18) spoločnosť GASOTECH, s.r.o. nakupuje od 20 % dodávateľov (16 dodávateľov z 80-tich) 80,50 % nákupného obratu, čím sa potvrdilo Paretovo pravidlo. V kategórii A sú zastúpení 4 slovenskí dodávatelia a 12 zahraničných, z toho jeden z USA, jeden zo švajčiarska a ostatní z Európskej únie. Keďže majú títo dodávatelia na podnik zásadný význam, manažment by mal zamerať svoju pozornosť na vzájomné vzťahy, dodržiavanie ročných plánov zmluvných partnerov, obchodné pod-

mienky, prípadne by mohla firma hľadať lacnejších dodávateľov rovnako kvalitných výrobkov a nahradiť nimi súčasných, čím by vznikol firme GASOTECH, s.r.o. priestor pre zníženie cien produktov alebo pre zvýšenie obchodnej marže.



Obr. 18: ABC analýza dodávateľov za rok 2013 (vlastné spracovanie)

Pre kľúčové výrobky sa manažment firmy GASOTECH, s.r.o. snaží získať postavenie výhradného distribútora v Slovenskej republike, čo sa podarilo u nasledujúcich výrobcov:

- **ROTAREX GROUP**

Firma ROTAREX GROUP sídli v Luxembursku, kde má aj umiestnenú výrobu. Jedná sa o výrobcu plynových armatúr, redukčných ventilov a príslušenstva so silným postavením v západnej Európe, ktorá na trhu pôsobí od roku 1922. GASOTECH, s.r.o. spolupracuje s tromi divíziami, a to ROTAREX EQUIPMENT, od ktorej nakupuje menšie súčiastky ako redukcie, spojky, filtre, guľové a ihlové ventily, ďalšou divíziou je ROTAREX CEODEUX, ktorá má na starosti výrobu vysokotlakových ventilov pre tlakové fľaše a nakoniec divízia SMT s produkciou redukčných ventilov (Rotarex, ©2012).

- **Genstar Technologies Company Inc.**

Spoločnosť vznikla v roku 1984 a sídli v Kalifornii v USA. Výrobu pre zahraničné trhy presunuli do mesta Šanghaj v Číne. Z portfólia výrobcu sú pre firmu GASOTECH, s.r.o. zaujímavé najmä redukčné ventily a redukčné panely, uzatváracie ventily a fľašové prípojky. Výrobky Genstar Technologies Company Inc. sú lacnejšie než produkty firmy ROTAREX, no kvalita je porovnateľná, ak nie, v niektorých ohľadoch, vyššia. Redukčným ventilom určeným pre zdravotníctvo však chýba označenie CE, ktoré je potvrdením toho,

že výrobky zodpovedajú požiadavkám technickej harmonizácie Európskej únie (ÚNMS SR, ©2008). Bez tohto označenia nemôžu byť dané zariadenia inštalované v zdravotníckych aplikáciách. Nevýhodou je tiež dlhšia dodacia lehota a administratíva spojená s colnou deklaráciou (Genstartech, ©2011).

- **Vögtlin Instruments AG**

Od roku 1986 sa spoločnosť zaoberá vývojom a výrobou zariadení pre meranie a reguláciu prietoku plynov a kvapalín. Ide o švajčiarsku firmu, čo zaručuje vysokú kvalitu výrobkov. Pre každý dodaný prietokomer a regulátor sa vykonávajú kalibrácie, pre dosiahnutie najpresnejších výsledkov pri použití rôznych plynov a špecifických plynových zmesí. Elektronické zariadenia sa prepájajú s počítačmi, ktorými sa cez určený softvér nastavujú a ovládajú. Okrem elektronických spoločnosť vyrába aj klasické prietokomery založené na plavákovom princípe (Vögtlin, ©2014).

- **CRYO DIFFUSION S.A.S.**

História francúzskej firmy CRYO DIFFUSION S.A.S siaha do roku 1965, kedy začala vyrábať nerezové nádoby určené pre skladovanie biologických skúmaviek v tekutom dusíku. Od vtedy rozšírilo svoje portfólio o ďalšie rady nádob rôznych veľkostí pre použitie v mnohých priemyselných, zdravotníckych a výskumných aplikáciách. Najpredávanejšie rady nádob u spoločnosti GASOTECH, s.r.o. sú nádoby určené pre skladovanie a transport tekutého dusíka, nádoby pre dermatologické účely a nádoby pre skladovanie kryoskúmaviek. Ceny produktov sú vyššie od konkurencie pôsobiacej na slovenskom trhu, no ich kvalita je vyššia a, navyše, majú lepšie dizajnové spracovanie (CryoDiffusion, ©2013).

- **OXYMAT A/S**

Spoločnosť OXYMAT A/S je významný dánsky výrobca generátorov kyslíka od roku 1978 a generátorov dusíka od roku 2001. Veľkou výhodou pre firmu GASOTECH, s.r.o. je, že výrobu generátorov má umiestnenú na Slovensku, čo zabezpečuje rýchlu dodávku výrobkov a servisných služieb. Využitie vlastnej výroby kyslíka alebo dusíka je možné v mnohých oblastiach, ako napr. lodný priemysel, ropný a plynárenský priemysel, zdravotníctvo, chov rýb, potravinársky priemysel, laserové rezanie, elektrotechnický a elektronický priemysel atď. (Oxymat, ©2013).

- **SAN-O-SUB ITALIA SRL**

Taliansky výrobca tlakových fliaš pre priemysel, zdravotníctvo a potápanie a redukčných ventilov pre čisté plyny od roku 1934. Firma GASOTECH, s.r.o. nakupuje hlavne tlakové fľaše pre medicínalný kyslík s redukčnými ventilmi. Zákazníkmi sú nemocnice, ambulancie ale aj fyzické osoby, ktoré potrebujú zo zdravotných dôvodov dýchať kyslík v domácom prostredí. Aj keď je potenciálnych zákazníkov v tejto oblasti veľké množstvo, tržby z predaja sú v porovnaní s inými ponúkanými produktami firmy GASOTECH, s.r.o. výrazne nižšie (San-o-sub, ©2013).

5.4.6 Analýza vnútorného mikroprostredia

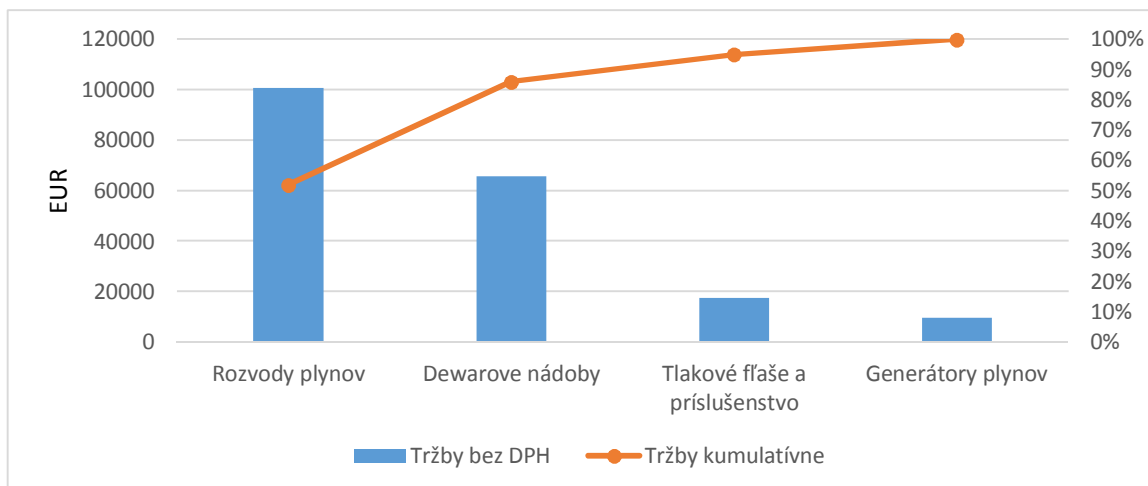
Dôležitým bodom marketingovej situačnej analýzy je tiež analýza vnútorného prostredia firmy.

- **Organizačná štruktúra**

Spoločnosť GASOTECH, s.r.o. nemá písomne zadefinovanú svoju organizačnú štruktúru. Keďže sa jedná o mikropodnik s dvomi zamestnancami, je tento nedostatok pochopiteľný, nie je treba vymedzovať podradenosť a nadrženosť pracovníkov. Avšak ich pôsobnosť nie je presne definovaná, čo sa odráža v množstve nedorozumení, chýb, zdvojovaniu činností a výčitiek, ktoré ústia do nie príliš príjemnej atmosféry na pracovisku. Majiteľ firmy väčšinou riadi svojho zamestnanca príkazmi. Pre zaistenie rastu podniku by mal v budúcnosti úlohy delegovať, čo súvisí aj s delegovaním právomocí nevyhnutných pre splnenie úloh ako aj s delegovaním zodpovednosti za splnenie daných úloh. Tým majiteľ získa viac času pre strategické úlohy a zvýši výkonnosťnú motiváciu podriadeného.

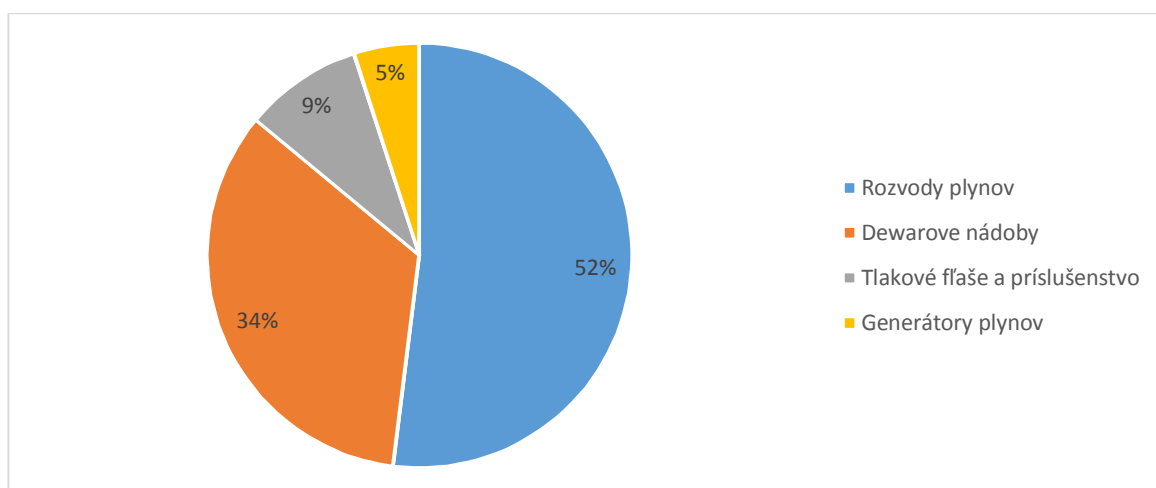
- **Sortiment firmy**

Sortiment spoločnosti pozostáva zo štyroch hlavných skupín: rozvody plynov, dewarové nádoby, tlakové fľaše a príslušenstvo a generátory plynov. Na obrázku (Obr. 19) možno vidieť, že na tržbách roku 2013 sa najviac podieľali dodávky a montáže plynových rozvodov a dodávky dewarových nádob, konkrétne sa jednalo o 86 % tržieb.



Obr. 19: Tržby podľa sortimentných skupín pre rok 2013 (vlastné spracovanie)

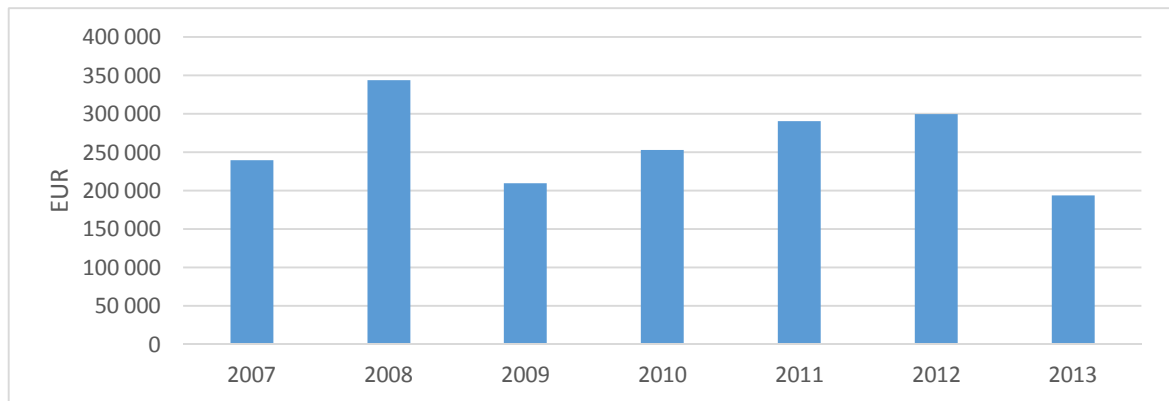
Nasledujúci obrázok (Obr. 20) ilustruje percentuálne podiely jednotlivých skupín sortimentu na tržbách spoločnosti GASOTECH, s.r.o.



Obr. 20: Podiely sortimentných skupín na tržbách v roku 2013 (vlastné spracovanie)

▪ Tržby a ich vývoj

Pri porovnaní grafov (Obr. 12 – vid'. kap. 5.4.1 a Obr. 21) je možné vidieť určitú koreláciu medzi hrubou produkciou priemyselnej výroby a tržbami GASOTECH, s.r.o. V roku 2008 firma dosiahla najvyššieho zisku za celé obdobie svojej existencie na trhu. Po prejavení dôsledkov hospodárskej krízy došlo v nasledujúcom roku 2009 k prepadu tržieb takmer o 40 % oproti predchádzajúcemu roku. V roku 2010 tržby rástli o približne 20 %, rok 2011 priniesol navýšenie tržieb takmer o 15 %, v roku 2012 rast tržieb ešte väčšmi spomalil a dosiahol hodnoty len 3 %. V nadchádzajúcom roku tržby klesli o vyše 35 %, kedy firma zaznamenala výrazný pokles objednávok. V roku 2013 pokračoval aj klesajúci trend tempa rastu HDP Slovenskej republiky, ktoré dosiahlo hodnotu 0,9 %.



Obr. 21: Vývoj tržieb firmy GASOTECH, s.r.o. (vlastné spracovanie)

5.4.7 Analýza marketingového riadenia

Doterajšie marketingové aktivity spoločnosti GASOTECH, s.r.o. je možné označiť za nedostatočné. Do istej miery je to dané nedostatkom času zamestnancov, ale aj neochotou investovať väčšie množstvo finančných prostriedkov do marketingu. Pritom venovať čas riešeniu marketingových otázok je jedným z nosných pilierov úspešného podnikania. Keďže sa jedná o mikropodnik, samostatné marketingové oddelenie vytvorené nie je. O marketing sa, okrem iného, stará zamestnanec firmy, ktorého náplňou práce je aktualizácia webových stránok a tvorba katalógových listov. Tieto aktivity sú však nepravidelné a pre rast spoločnosti nedostatočné. Osobných stretnutí so zákazníkmi sa zúčastňuje výhradne majiteľ, no väčšinou sa jedná len o existujúcich pravidelných odberateľov.

▪ Produkt

Hlavnou časťou sortimentu firmy GASOTECH, s.r.o. je dodávka a montáž rozvodov technických a medicínálnych plynov. Jedná sa o desiatky až stovky výrobkov, z ktorých najvýznamnejšie sú redukčné ventily, redukčné panely, prietokomery, regulátory prietoku plynov, poistné ventily, medené alebo nerezové rúrky rôznych priemerov, guľové ventily, ihlové ventily uzatváracie alebo regulačné, odberné miesta pre plyny a množstvo spojok, redukcií, vsuviek atď.

Druhou najzaujímavejšou oblasťou sortimentu sú nádoby pre kvapalný dusík. Existuje viacero sérií, napr. nádoby určené pre skladovanie a transport kvapalného dusíka, nádoby pre dermatovenerologické aplikácie alebo nádoby pre skladovanie biologických vzoriek. V každej sérii sú, samozrejme, nádoby s rôznymi objemami.

Tlakové fľaše a redukčné ventily s prietokomerami pre medicínalný kyslík tvoria ďalšiu časť ponuky spoločnosti. Tlakové fľaše majú rôznu veľkosť, najčastejšie sa predávajú s objemom 2 alebo 10 litrov.

Okrajovú časť sortimentu tvoria generátory dusíka a kyslíka. Ide o rozsiahly systém pozostávajúci z kompresora pre stlačený vzduch, zásobníka vzduchu, generátora, zásobníka dusíka alebo kyslíka a filtrov. Výrobná kapacita generátorov je rôzna. Kompletná zostava predstavuje pre zákazníka pomerne vysokú investíciu s návratnosťou približne 2 roky, čo mnohé podniky v nepriaznivej situácii na trhu odmietajú. Predaj týchto zariadení dosahuje veľmi slabé výsledky, čoho dôvodom je, podľa majiteľa firmy, ich príliš slabá propagácia.

Pre manažment firmy je dôležitá kvalita a spoľahlivosť výrobkov, čo dosvedčuje aj minimálny počet prijatých reklamácií. Niektorí odberatelia požadujú k dodaným produktom priložiť certifikáty a vyhlásenia o zhode podľa technických noriem. Značku a typ tovaru väčšinou vyberá majiteľ podniku GASOTECH, s.r.o. podľa špecifických parametrov, ktoré zadá zákazník. Ten sa pri kúpe rozhoduje už len podľa vypracovanej cenovej ponuky. Balenia výrobkov sú jednoduché, často sa používa len kartónový obal bez potlače. Pri tomto sortimente ani nie je možné zákazníka zaujať obalom. Hlavnú úlohu hrá predovšetkým nutná potreba zabezpečiť prevádzku výrobných, výskumných alebo zdravotníckych aplikácií, kvalita produktov a ich cena.

Marketingový plán by sa mal zamerať na všetky spomínané skupiny sortimentu. Aj keď tlakové fľaše a generátory nedosahovali uspokojujúce výsledky, ich potenciál na slovenskom a českom trhu v budúcom období je veľký. Podľa vyhlášky Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 428/2006 Z. z. o minimálnych požiadavkách na personálne zabezpečenie a materiálno-technické vybavenie jednotlivých druhov zdravotníckych zariadení musí mať každá ambulancia resuscitačný set, ktorého súčasťou je kyslíková fľaša s redukčným ventilom (Elektronická Zbierka zákonov, ©2014). Firmy predávajúce plyny prenajímajú svojim zákazníkom tlakové fľaše za cenu okolo 0,19 € na deň, čiže pri zakúpení svojej vlastnej tlakovej fľaše by zákazníci spoločnosti GASOTECH, s.r.o. ušetrili na nájme fliaš. Investícia do generátorov kyslíka alebo dusíka prinesie podnikom taktiež zníženie nákladov, nebudú musieť platiť za prenájmy tlakových fliaš alebo veľkých zásobníkov pre skvapalnené plyny, za dopravu plynov a ani za samotné plyny. Nákladom pre nich bude len počiatočná investícia, ktorej návratnosť sa pohybuje okolo dvoch rokov, v závislosti od veľkosti generátora a spotreby plynu, ďalej elektrická energia a servis zariadenia, ktorý sa odporúča vykonávať dvakrát do roka.

- **Cena**

Ako bolo už vo SWOT analýze spomínané, jednou zo silných stránok firmy GASOTECH, s.r.o. sú nízke personálne náklady a nulové náklady na prenájom kancelárskych a skladových priestorov. Vďaka tomu je spoločnosť schopná ponúkať svoje produkty a služby za nižšie konkurencieschopné ceny. V oblasti, v ktorej firma podniká, je pre zákazníka najdôležitejším kritériom pri nákupe cena výrobku, neriadi sa prestížou výrobcu a jeho produktov. Ich kvalita je daná technickými normami a je pre zákazníkov samozrejmosťou, keďže pri manipulácii s nimi existuje riziko ohrozenia života a zdravia užívateľov. Pri stanovovaní predajnej ceny firma vychádza z cenníkov výrobcov s odporúčanými maloobchodnými cenami, ku ktorým pripočíta náklady spojené s prepravou tovaru. Pri vytváraní cenovej ponuky pre maloobchodného predajcu poskytuje firma zľavu vo výške 10 až 15 % z cenníkovej ceny. Pre potreby marketingového plánu bude odporúčané stanovovať ceny vybraných produktov s ohľadom na ponuku konkurencie a zverejniť ceny vybraných produktov na internetových stránkach, keďže doteraz sa mohli zákazníci o cenách informovať len mailom alebo telefonicky. Doterajší prístup firmy individuálne stanovovať ceny pri tvorbe cenových ponúk, ak o ne zákazník požiada, by mal manažment zachovať. Posilní tým pocit individuálneho prístupu, ktorý zákazníci oceňujú.

- **Distribúcia, umiestnenie**

Dodávateľmi sú z väčšej miery zahraniční výrobcovia. Firma GASOTECH, s.r.o. pôsobí pri predaji ako medzičlánok medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom. K svojmu sortimentu ponúka súvisiace služby, ktoré výrobca nie je schopný poskytovať, a ktoré zákazník často vyžaduje. Využíva sa teda priama distribúcia uskutočňovaná vlastnou dopravou, predovšetkým pri zákazkách, ktoré vyžadujú montáž objednaného tovaru. Ďalej sú využívané kuriérske služby, pri preprave tovaru väčších rozmerov sa využíva služieb špedičnej firmy a menšie a lacnejšie výrobky sú posielané zákazníkovi poštou.

Pre dosiahnutie cieľov marketingového plánu bude odporúčané vytvoriť pozíciu obchodného zástupcu firmy GASOTECH, s.r.o. To bude vyžadovať, okrem materiálneho zabezpečenia zamestnanca, absolvovanie jazykového kurzu a školenia zameraného na obchodnú komunikáciu a predajné techniky.

- **Marketingová komunikácia**

Súčasný stav marketingovej komunikácie firmy bol spomenutý pri analýze vnútorného prostredia firmy a následne SWOT analýza ukázala, že táto oblasť je zanedbávaná

a predstavuje jednu z najvýznamnejších slabých stránok spoločnosti. Propagačné aktivity bude treba naplánovať a zacieliť na vybrané trhové segmenty. V prípade firmy GASOTECH, s.r.o. je používaná push stratégia, kedy propagáciu uskutočňuje článok reťazca, ktorý produkt dodáva, a len tomu článku, ktorý ho od neho priamo odoberá (Kincl et al., 2004, s. 109).

Najdôležitejšie nástroje komunikačného mixu, ktoré využíva firma na trhoch organizácií sú osobný predaj a priamy marketing.

- **Osobný predaj**

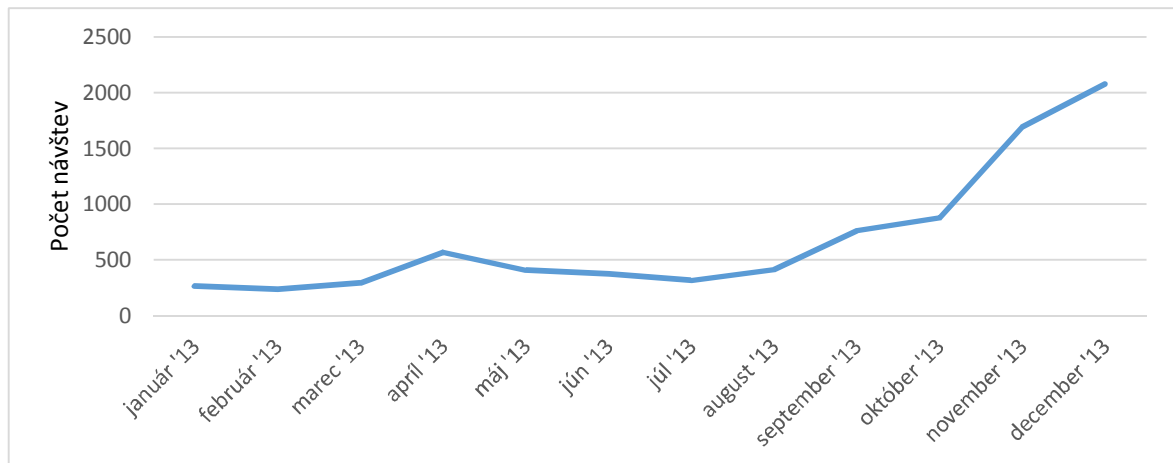
Osobný predaj má na starosti majiteľ firmy, ktorý je odborníkom v oblasti plynových a tlakových zariadení. Ako bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole, pre dlhodobé fungovanie firmy GASOTECH, s.r.o. je potrebné, aby bol vyškolený ďalší obchodný zástupca. Toto rozhodnutie by odbremenilo majiteľa firmy od niektorých menej dôležitých činností a zároveň by tým došlo k oslabení významných slabých stránok firmy súvisiacich so závislosťou fungovania firmy na jej majiteľovi, s nízkou motiváciou zaučeného zamestnanca a teda aj s jeho odchodom.

Plán pre obchodného zástupcu sa bude aktualizovať k začiatku nového kalendárneho roku. Medzi povinnosti obchodného zástupcu bude patriť aj výroba propagačných materiálov, vyhľadávanie výberových konaní pre verejné zákazky a komplexná realizácia marketingových aktivít, za ktorých výsledky bude zodpovedný.

- **Priamy marketing**

Veľké medzery má spoločnosť s realizáciou priameho marketingu a preto bude odporúčane, aby sa firma na túto slabú stránku aktívne zamerala. V prvom rade by mala zapracovať na podobe a obsahu internetovej stránky spolu s jej pravidelnou aktualizáciou. Aby firma zvýšila počet návštev na internetovej stránke, musí vykonať SEO analýzu, resp. analýzu kľúčových slov a fráz, ktoré potenciálni zákazníci najčastejšie vyhľadávajú prostredníctvom internetových vyhľadávačov. Na nasledujúcom grafe je znázornený počet návštev na internetovej stránke firmy GASOTECH, s.r.o. počas jednotlivých mesiacov v roku 2013.

Na obrázku (Obr. 22) je zobrazená návštevnosť firemnej internetovej stránky firmy GASOTECH, s.r.o., zdrojom údajov je počítadlo návštevnosti integrované v administrácii používaného webhostingu.



Obr. 22: Počet návštev na firemnej internetovej stránke (vlastné spracovanie)

Z grafu je vidno, že od septembra 2013 počet návštev rástol, čo môže byť dôsledkom približujúceho sa konca roka, kedy sa firmy a štátne inštitúcie snažia investovať do nových technológií alebo do rozšírenia existujúcich. Cieľom je znížiť dane z príjmu, alebo, v prípade štátnych inštitúcií, vyčerpať svoje ročné rozpočty. Do septembra 2013 sa však počet návštev držal väčšinou pod hranicou 500, čo je veľmi slabý výsledok. Akčný program marketingového plánu týkajúci sa vylepšenia webových stránok by sa mal zamerať práve na tento ukazovateľ.

Ďalšími nástrojmi, ktorými by mohla svoju propagáciu realizovať prostredníctvom e-mailov, poštových zásielok, telefónu, ale napríklad aj uverejňovaním informácií o firme a jej ponuke v odborných časopisoch určených pre oblasti priemyslu, zdravotníctva a výskumu. Za skúšku by určite stála aj účasť na veľtrhu a rozposielanie pozvánok vybraným subjektom na túto spoločenskú akciu.

5.4.8 SWOT analýza

SWOT analýza firmy GASOTECH, s.r.o. vychádza z teoretických poznatkov, zrejmych faktov a výsledných zhrnutí doteraz spracovaných analýz. Cieľom je nájsť faktory, ktoré môže spoločnosť využiť pre svoj rast. Tieto pozitívne faktory pôsobia na výsledky podniku zvnútra ako silné stránky firmy a pôsobia tiež z vonkajšieho prostredia ako príležitosti okolia. Na druhej strane je zámerom SWOT analýzy nájsť aj faktory negatívne vplyvajúce na úspech podniku, ktorým by sa mal vyvarovať. Hovoríme o slabých stránkach vo vnútri firmy a hrozbách vonkajšieho okolia.

Tab. 4: SWOT analýza firmy GASOTECH, s.r.o. (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvalita ponúkaných výrobkov ▪ Profesionálne služby ▪ Stáli zákazníci ▪ Široká ponuka ▪ Nízke náklady na chod firmy ▪ Výhradné zastúpenie pre niektoré výrobky ▪ Osobný prístup k zákazníkovi ▪ Nulové zadĺženie firmy ▪ Strategická poloha firmy ▪ Priame riadenie firmy ▪ Vlastné zázemie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízka úroveň marketingovej komunikácie ▪ Nedostatok zamestnancov ▪ Nedostatočné riadenie podnikových aktivít ▪ Slabá tímová spolupráca ▪ Nízka motivácia zamestnancov ▪ Absencia rozvoja ľudského kapitálu ▪ Nízka miera využitia ekonomického softvéru ▪ Žiadne strategické plánovanie ▪ Závislosť chodu firmy na majiteľovi ▪ Firma nepôsobí na českom trhu ▪ Nevyužívanie internetového marketingu ▪ Odchod zaučených pracovníkov ▪ Chýbajúca definícia poslania a vízie spoločnosti
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solventnosť odberateľov ▪ Nové technológie ▪ Rast ekonomiky ▪ Dotácie z EÚ ▪ Vstup zahraničných investorov na trh ▪ Verejné súťaže ▪ Vyššie povedomie o firme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zhoršenie ekonomickej situácie ▪ Rast konkurencie, tlak na znižovanie cien ▪ Strata významných zákazníkov ▪ Zvyšovanie daňovej záťaže ▪ Legislatívne požiadavky pre výkon činností ▪ Zvyšovanie cien pohonných hmôt ▪ Rast cien výrobných surovín

Silné stránky

- **Kvalita ponúkaných výrobkov** – Svedomitý výber dodávateľov a výrobcov predávajúcich výhradne certifikované výrobky.
- **Profesionálne služby** – Poskytované služby a dodávky zariadení a komplexných plynových systémov sú na veľmi vysokej úrovni.
- **Stáli zákazníci** – Firma je schopná udržať si významných zákazníkov, ktorí sa opätovne vracajú.
- **Široká ponuka** – Firma má vo svojej ponuke širokú škálu produktov pre rozvody plynov, ich reguláciu a meranie a ďalšie nevyhnutné príslušenstvo.
- **Nízke náklady na chod firmy** – Z dôvodu nízkeho počtu zamestnancov firma nemusí vynakladať vysoké finančné prostriedky na mzdy a benefity, taktiež neplatí za kancelárske a skladovacie priestory.

- **Výhradné zastúpenie pre niektoré výrobky** – Pre najvýznamnejšie produkty firma získala postavenie výhradného dovozcu, čo znamená istotu dodávok a poskytnutých zliav.
- **Osobný prístup k zákazníkovi** – Majiteľ firmy sa snaží s väčšinou zákazníkov nadväzovať užšie vzťahy osobnými návštevami, aj keď sa nejedná o vysokoziskový obchod.
- **Nulové zadĺženie firmy** – Firma nevyužíva žiadny cudzí kapitál. Všetky aktivity sú financované z vlastných prostriedkov podniku.
- **Strategická poloha firmy** – Sídlo firmy sa nachádza na hraniciach Slovenskej a Českej republiky, čo umožňuje manažmentu firmy pomerne jednoduchý vstup na český trh.
- **Priame riadenie firmy** – Majiteľ firmy je zároveň jej riadiacim zamestnancom, čo zabezpečuje vysokú mieru zainteresovanosti na hospodárskych výsledkoch podniku a jeho rozvoji.
- **Vlastné zázemie** – Firma má sídlo vo vlastných priestoroch, nemusí teda platiť vysoké nájomné a nie je tu riziko núteného sťahovania podniku do iných priestorov.

Slabé stránky

- **Nízka úroveň marketingovej komunikácie** – Firma využíva marketingovú komunikáciu len veľmi zriedkavo z dôvodu nedostatku času pre tieto aktivity.
- **Nedostatok zamestnancov** – Firma zamestnáva len dvoch zamestnancov, ktorí sa starajú o celý chod firmy, nastáva nedostatočná sústredenosť na vykonávané činnosti a z toho plynúce chyby.
- **Nedostatočné riadenie podnikových aktivít** – Z dôvodu, že majiteľ podniku má na starosti množstvo činností, ktoré by mohol prevziať obchodný zástupca, nemá dostatok času, aby sa venoval riadeniu firmy a jej aktivít.
- **Slabá tímová spolupráca** – Nedostatok citu zamestnancov pre tímovú spoluprácu. Chýba rozvoj tímového ducha.
- **Nízka motivácia zamestnancov** – Veľmi slabá zainteresovanosť zamestnancov, okrem majiteľa podniku, na výsledkoch firmy a na samotnom predmete podnikania.
- **Absencia rozvoja ľudského kapitálu** – Neexistujú žiadne snahy o rozvoj kvalifikácie zamestnancov pre zabezpečenie správneho výkonu podnikových činností.

- **Nízka miera využitia ekonomického softvéru** – Využívanie účtovníckeho softvéru len pre vytváranie databáz partnerov, objednávok, cenových ponúk a faktúr. Manažmentu firmy by pri strategických rozhodovaniach pomohlo komplexné využívanie ekonomického softvéru s analytickými možnosťami.
- **Žiadne strategické plánovanie** – Nedochádza k sofistikovanejšiemu riadeniu firmy, manažment sa zaoberá každodennými prevádzkovými problémami a nesnaží sa využiť rozsiahlejšiu delegáciu činností na zamestnancov s vymedzením osobnej zodpovednosti.
- **Závislosť chodu firmy na majiteľovi** – Majiteľ firmy je zároveň jej kľúčovým zamestnancom. V jeho rukách sa sústreďujú dlhoročné skúsenosti v obore, sieť kontaktov a odborná kvalifikácia. Nie je tu snaha o vychovanie nasledovníka do riadiacej ani do výkonnej pozície podniku.
- **Odchod zaučených pracovníkov** – Manažment podniku by sa mal vážnejšie zaoberať integráciou zamestnancov a ich kariérnym vývojom. Odchod by zapríčinil vysokú mieru pracovného zaťaženia majiteľa firmy. Zaučenie nového zamestnanca by trvalo dlho a nie je ani isté, či sa v danom regióne a v krátkom období nájdu vyhovujúci zamestnanci.
- **Nevyužívanie internetového marketingu** – Klasická reklama, ktorá funguje na spotrebiteľských trhoch, však nefunguje na trhoch priemyselných. Preto by bolo výhodné, zamerať pozornosť na možnosti internetového marketingu na danom trhu.
- **Firma nepôsobí na českom trhu** – Znalosť českého jazyka a podobnosť českého trhu so slovenským otvára možnosť vstupu firmy na český trh.
- **Chýbajúca definícia poslania a vízie spoločnosti** – Definované poslanie a vízia firmy, spolu so správnym mixom kontroly a motivácie, zvyšujú pocit spolupatričnosti zamestnancov a ich záujem prispievať svojimi výkonmi k ich dosahovaniu.

Príležitosti

- **Solventnosť odberateľov** – Veľký podiel faktúr je vystavený na štátne výskumné ústavy a verejné vysoké školy, ktoré sú financované zo štátneho rozpočtu. Spolupráca so stálymi zákazníkmi taktiež znižuje riziko neuhradenia faktúr.
- **Nové technológie** – S príchodom nových výrobných a spracovateľských technológií rastie pravdepodobnosť používania plynov vo výrobe.
- **Rast ekonomiky** – Ak pominú obavy z hospodárskej krízy, podniky prestanú šetriť a začnú viac investovať do nových technológií a rozširovania výroby.

- **Dotácie z EÚ** – Dotácie z Európskej únie určené pre školstvo, výskum a zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov sú pre firmu GASOTECH, s.r.o. nezanedbateľnou príležitosťou.
- **Verejné súťaže** – Firma by mala pravidelne sledovať internetové stránky verejných obstarávateľov a zúčastňovať sa verejných súťaží, aby zvýšila svoje tržby.
- **Vstup zahraničných investorov na trh** – Príliv zahraničného kapitálu znamená nové výrobné podniky, výskumné laboratória atď.

Hrozby

- **Zhoršenie ekonomickej situácie** – Či už ide o negatívne hospodárske výkyvy alebo vládou znevýhodnené podnikateľské prostredie, obidva varianty zapríčinia pokles investičnej aktivity firiem, odchod zahraničných firiem, zánik firiem atď.
- **Rast konkurencie**– Aj keď v tomto odvetví neexistuje obzvlášť výrazný konkurenčný boj, príchod novej konkurencie alebo rast súčasnej by spôsobil tlaky na znižovanie cien a tým znižovanie tržieb podniku.
- **Strata významných zákazníkov** – Strata niektorého z významných alebo stálych zákazníkov by pre podnik znamenala pomerne výrazný pokles tržieb.
- **Zvyšovanie daňovej záťaže** – Ďalšie zvyšovanie daní by malo negatívne dopady na investície do marketingového plánu a rozvoja podniku. Vyššie dane by tiež spôsobili útlm investícií podnikov do rozširovania výroby a nových technológií.
- **Legislatívne požiadavky pre výkon činností** – Zvýšením regulácie v oblasti bezpečnosti a manipulácie s plynovými a tlakovými zariadeniami by mohlo dôjsť k zániku niektorých aktivít podniku.
- **Zvyšovanie cien pohonných hmôt** – Rast cien pohonných hmôt zapríčiní rast nákladov na prepravu tovaru a na mobilitu zamestnancov.
- **Rast cien výrobných surovín** – Rastom cien výrobných surovín dôjde k zvýšeniu cien produktov, čo by sa negatívne podpísalo na tržbách firmy.

Tab. 5: Matematický model SWOT analýzy (vlastné spracovanie)

		Priležitosti					Hrozby							
		Rast ekonomiky	Verejný súťaž	Vyššie povedomie o firme	Nové technológie	Dotácie z EÚ	Vstup zahraničných investorov	Zvyšovanie daňovej záťaže	Zhoršenie ekonomickej situácie	Rast konkurencie	Legislatívne požiadavky	Strata významných zákazníkov	Súčet	Poradie
Silné stránky	Kvalita ponúkaných výrobkov	+	0	+	+	+	+	0	0	0	0	0	5	2.
	Profesionálne služby	+	0	+	+	+	+	0	0	0	0	0	5	2.
	Stáli zákazníci	+	0	0	+	+	0	-	-	-	-	-	3	3.
	Osobný prístup k zákazníkovi	+	0	+	+	+	+	0	0	0	0	0	6	1.
	Nízke náklady na chod firmy	+	0	0	0	0	0	-	-	0	-	-	1	4.
Slabé stránky	Nedostatok zamestnancov	-	0	-	-	-	-	0	0	-	0	-	-7	4.
	Firma nepôsobí na českom trhu	-	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-9	2.
	Nízka motivácia zamestnancov	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	1.
	Absencia rozvoja ľudského kapitálu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	1.
	Odchod zaučených pracovníkov	-	-	-	-	-	-	0	-	-	0	-	-9	2.
	Závislosť chodu firmy na majiteľovi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.
	Nevyužívanie internet. marketingu	-	0	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-9	2.
	Žiadne strategické plánovanie	-	0	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-9	2.
	Slabá úroveň marketing. komunikácie	-	0	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-9	2.
Chýbajúca definícia poslania a vízie	-	0	-	-	-	-	0	-	-	0	-	-8	3.	
Súčet		5	0	3	4	4	3	-8	-10	-10	-4	-11		
Poradie		1.	4.	3.	2.	2.	3.	3.	2.	2.	4.	1.		

Na základe matematického modelu SWOT analýzy je možné identifikovať najzásadnejšie silné a slabé stránky spoločnosti GASOTECH, s.r.o. a jej príležitosti a hrozby.

Najdôležitejšou silnou stránkou firmy je predovšetkým jej osobný prístup k zákazníkovi. Ďalšími sú ponuka kvalitných výrobkov a profesionálnych služieb, ktoré by mala zdôrazňovať prostredníctvom nástrojov marketingovej komunikácie ako konkurenčné výhody.

Množstvo slabých stránok vypovedá o ľahkej zraniteľnosti firmy. Pri spracovávaní jednotlivých strategických krokov by mal manažment na tieto nedostatky dostatočne zamerať svoju pozornosť. Jedná sa hlavne o dlhodobu nízku úroveň marketingovej komunikácie, slabé využitie internetového marketingu a absenciu vzdelávania zamestnancov. Najvýznamnejšími slabými stránkami je nízka motivácia zamestnancov a absencia rozvoja ľudského kapitálu. Ďalšími chybami manažmentu je, že stále nepodnikol kroky pre vstup na český trh a že nevenuje pozornosť plánovaniu podnikovej stratégie a marketingu.

Čo sa týka príležitostí, pre spoločnosť GASOTECH, s.r.o. sú najvýznamnejšie tie, ktoré umožnia priemyselným podnikom, zdravotníckym a výskumným inštitúciám nakupovať nové technológie a rozširovať ich aktivity. Ide teda o vonkajšie faktory ako ekonomický rast a dotácie. Ďalším dôležitým činiteľom je vstup zahraničných investorov na trh alebo použitie nových technológií v oblasti plynových a tlakových zariadení.

Okrem toho, že by na činnosť firmy veľmi negatívne vplývala strata významných zákazníkov, podstatnou hrozbou je aj nárast konkurenčného tlaku alebo zhoršenie ekonomickej situácie na trhu, čo by viedlo k zníženiu počtu zákaziek.

5.5 Zhrnutie výsledkov analýz

Za účelom získania podkladov dôležitých pre vytvorenie projektu marketingového plánu firmy GASOTECH, s.r.o. boli spracované analýzy jej vnútorného prostredia a vonkajších faktorov, ktoré pôsobia na jej ekonomické výsledky a činnosť.

Pomocou PEST analýzy boli skúmané vybrané externé faktory ovplyvňujúce pôsobenie podnik na trhu. Analýzou konkurencie boli zistené silné stránky najväčších konkurenčných firiem, predovšetkým v oblasti marketingovej komunikácie, ktoré by mal manažment sledovať a snažiť sa držať krok s najlepšimi. Podľa analýzy zákazníkov prináša 26 % odberateľov 80 % celkových tržieb. Veľký podiel z nich predstavujú stáli odberatelia, ktorých by si firma mala udržať. Tiež bolo zistené, že najziskovejším trhovým segmentom je trh montážnych a obchodných firiem s 50% podielom tržieb v roku 2013, 21 % tržieb prinášajú štátne výskumné ústavy, 19 % priemyselné podniky a 10 % nemocnice a ambulancie. Na analýzu trhových segmentov bola použitá aj GE matica, podľa ktorej by sa mal marketingový plán firmy GASOTECH, s.r.o. zamerať na priemyselné podniky a štátne výskumné inštitúcie a vysoké školy. Paretovo pravidlo bolo potvrdené pri analýze dodávateľov, kde 80,5 % nákupného obratu firma realizuje cez 20 % dodávateľov, s ktorými by sa mal manažment snažiť dohodnúť lepšie obchodné podmienky. Najviac tržieb firme prinášajú dve sortimentné skupiny, a to armatúry a zariadenia pre rozvody plynov (52 %) a dewarové nádoby pre skladovanie a prácu s kvapalným dusíkom (34%). Podľa analýzy vývoja tržieb došlo v roku 2009 k 40% poklesu tržieb, čo bolo spôsobené znížením dopytu po produktoch a službách firmy v dôsledku dopadov svetovej hospodárskej krízy na slovenskú ekonomiku. Od roku 2010 do 2012 tržby pomaly rástli, no v roku 2013 tržby znovu prepadli o 35 %, čoho príčinou môže byť pokračujúci trend klesania tempa rastu slovenského HDP,

ktoré dosiahlo v danom roku 0,9 %. Analýza marketingového riadenia podala obraz o nedostatočných opatreniach podniku v oblasti marketingových aktivít.

Súhrnom jednotlivých analýz bolo spracovanie SWOT analýzy. Jej výsledkom bolo zistenie, že najvýznamnejšie slabé stránky firmy sa týkajú nízkej motivácie a absencie osobného rozvoja zamestnancov spolu s veľmi slabým využívaním marketingových nástrojov. Na druhej strane, silné stránky podniku sú osobný prístup k zákazníkom a kvalita ponúkaného tovaru a služieb. Príležitosťami firmy je rast ekonomiky, ktorý by prebudil chuť manažérov investovať do rozvoja podnikov. Naopak najväčšími hrozbami je strata významných zákazníkov, zhoršenie ekonomickej situácie na trhu a rast konkurencie.

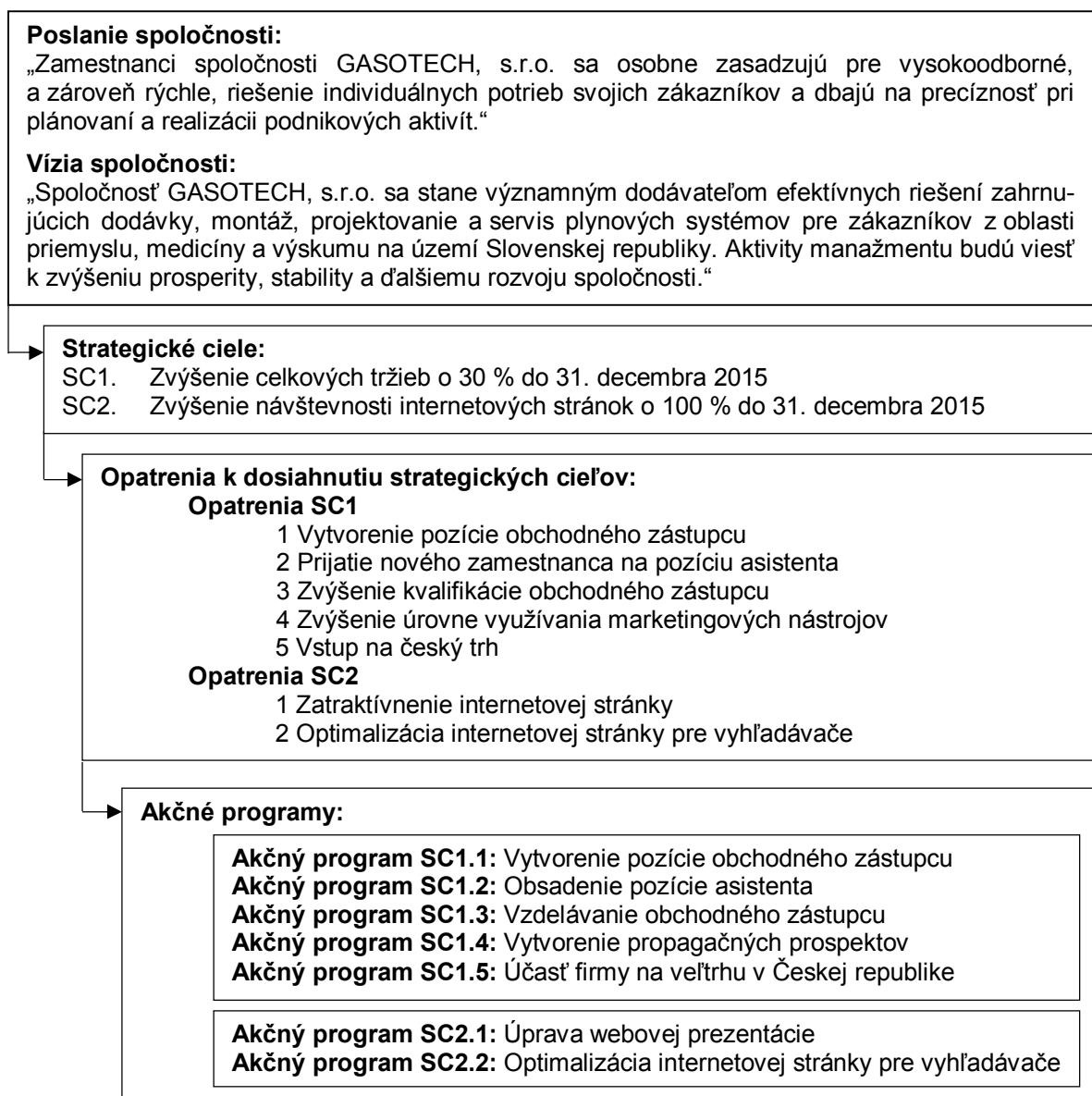
Na základe získaných výsledkov z jednotlivých analýz bude v nasledujúcej kapitole vypracovaný projekt marketingového plánu firmy GASOTECH, s.r.o.

6 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Na základe podkladov popísaných v teoretickej časti a výsledkov analýz bude následne vypracovaný návrh marketingového plánu podniku GASOTECH, s.r.o. Návrh projektu bude spracovávaný pre obdobie od 1. januára 2015 do 31. decembra 2015.

6.1 Ciele projektu a marketingová stratégia

Tak ako bolo uvedené v teoretickej časti práce, ciele by všeobecne mali spĺňať určité kritériá. Podľa nich by ciele mali byť špecifické, merateľné, akceptovateľné, realistické a sledovateľné, resp. časovo ohraničené. Schéma na obrázku (Obr. 23) zobrazuje navrhnuté opatrenia a akčné programy potrebné pre dosiahnutie vytýčených cieľov firmy.



Obr. 23: Schéma navrhnutej stratégie (vlastné spracovanie)

Vzhľadom k vytýčeným cieľom a oblasti podnikania firmy, bude odporúčaná rastová stratégia podporovaná presnou segmentáciou trhu, zacielením ponuky na vybrané trhové segmenty a umiestňovaním, resp. ovplyvňovaním vnímania firmy alebo firemnej ponuky súčasnými či potenciálnymi zákazníkmi. Manažment podniku by sa mal zameriavať na udržiavanie svojich zákazníkov, predovšetkým stálych, ktorí firme prinášajú nezanedbateľné príjmy a súčasne sa snažiť o získavanie zákazníkov nových.

Realizácia marketingového plánu bude vyžadovať nemalé finančné prostriedky. Preto, v období počas uskutočňovania jednotlivých krokov, musí manažment sledovať vývoj a dané ukazovatele, podľa ktorých bude môcť posúdiť, či dochádza k napĺňaniu vytýčených cieľov alebo nie. V prípade, že výkonnosť nebude zodpovedať stanoveným limitom, je potrebné, aby manažment prehodnotil firemné ciele, stratégie a jednotlivé činnosti.

6.2 Akčné programy

Nasledujúca kapitola bude obsahovať jednotlivé akčné programy, resp. konkrétne kroky, ktoré by mala firma urobiť, aby dosiahla stanovených cieľov.

6.2.1 Akčný program SC1.1 – Vytvorenie pozície obchodného zástupcu

Vytvorenie pozície obchodného zástupcu je pre firmu GASOTECH, s.r.o. kľúčovým krokom, ktorý by odstránil niektoré zo slabých stránok podniku. Ako už bolo spomenuté, týmto krokom by došlo k odbremenení majiteľa podniku od menej naliehavých aktivít a mohol by sa tak viac venovať riadeniu firmy. Keďže by pozíciu obsadil súčasný zamestnanec, ktorý má v danej oblasti už 5 rokov prax, prinieslo by toto rozhodnutie zvýšenie jeho motivácie a eliminovalo by sa tak riziko jeho odchodu z firmy. Pracovnou náplňou obchodného zástupcu bude oslovovanie nových zákazníkov a komunikácia, propagácia firmy dostupnými prostriedkami, ďalej bude zodpovedný za marketingové aktivity firmy a ich výsledky. Jeho doterajšia pracovná pozícia bude obsadená novým zamestnancom.

S vytvorením novej pracovnej pozície vzniknú firme počiatočné náklady na materiálne vybavenie kancelárie a pravidelné mesačné náklady súvisiace so spotrebou pohonných hmôt a s používaním mobilného telefónu.

Tab. 6: Akčný program SC1.1 (vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Vytvorenie pozície obchodného zástupcu		
Cieľ	Zvýšenie tržieb Zvýšenie motivácie zamestnanca Vstup na český trh		
Podporné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytvorenie pracovného miesta ▪ Dohodnutie podmienok a podpis novej pracovnej zmluvy 		
Zodpovednosť	Majiteľ firmy		
Časová náročnosť	07.01.2015 – 13.01.2015		
Finančná náročnosť	Kancelársky nábytok + príslušenstvo	362 €	
	Notebook + príslušenstvo	533 €	
	Mobilný telefón	135 €	20 €
	Paušál mesačne		100 €
	Pohonné hmoty mesačne		1 030 €
	Mesačné mzdové náklady zamestnanca		
	Počiatočné náklady	1 030 €	
	Náklady za mesiac	1 150 €	

6.2.2 Akčný program SC1.2 – Obsadenie pozície asistenta

Pracovnú náplň, ktorú má na starosti súčasný zamestnanec, bude musieť, po jeho preložení na pozíciu obchodného zástupcu, vykonávať nový zamestnanec. Jeho úlohou bude viesť evidenciu došlých a odoslaných dokumentov, nahrávanie daňových dokladov do ekonomického softvéru, balenie a odosielanie balíkov a listových zásielok, vytváranie cenových ponúk a odoslaných objednávok, synchronizácia skladových zásob s ekonomickým softvérom, aktualizácia webových stránok, účasť na montážnych akciách a ďalšie činnosti, ktoré mu zverí majiteľ firmy alebo obchodný zástupca.

Nevýhodou firmy GASOTECH, s.r.o. je, že účtovníctvo vedie externá firma. Okrem toho, že náklady na účtovnícke služby sú 4 700 € ročne, manažment firmy tiež nemá prehľad o stavoch jednotlivých účtov a nemá tak možnosť vidieť súvislosti, ktoré by mohol využiť pri vypracovávaní strategických plánov. Z toho dôvodu bude od uchádzača o pozíciu asistenta vyžadovaná znalosť podvojného účtovníctva a minimálne 2-ročná prax.

Požiadavky na nového asistenta:

- SŠ/VŠ vzdelanie v ekonomickom obore
- ovládanie podvojného účtovníctva (minimálne 2-ročná prax)
- ochota vykonávať manuálnu prácu technického smeru

- znalosť AJ na komunikačnej úrovni výhodou
- bežná práca s PC, internet, Microsoft Word, Microsoft Excel, e-mailový klient, jednoduchá úprava obrázkov a fotiek
- vodičský preukaz skupiny B
- zodpovednosť, samostatnosť, flexibilita

Tab. 7: Akčný program SC1.2 (vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Obsadenie pozície asistenta	
Cieľ	Zvýšenie úrovne využívania marketingových nástrojov Zatraktívnenie a optimalizácia webovej stránky	
Podporné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stanovenie požiadaviek pre výber asistenta + zadanie inzerátu ▪ Selekcia životopisov uchádzačov ▪ Pohovory s uchádzačmi ▪ Výber vhodného uchádzača ▪ Podpis pracovnej zmluvy, nástup do pracovného pomeru 	
Zodpovednosť	Majiteľ firmy	
Časová náročnosť	07. – 09.01.2015 – stanovenie požiadaviek + zadanie inzerátu 26.01.2015 – selekcia životopisov uchádzačov 28.01.2015 – pohovory s uchádzačmi 30.01.2015 – výber vhodného uchádzača 02.02.2015 – podpis zmluvy, nástup do pracovného pomeru	
Finančná náročnosť	Mesačné mzdové náklady na zamestnanca	1 080 €

6.2.3 Akčný program SC1.3 – Vzdelávanie a rozvoj obchodného zástupcu

Pre výkon obchodného zástupcu je dôležité, aby rozvíjal svoje predajné a komunikačné schopnosti, ktoré využije pri osobných stretnutiach so zákazníkmi. Bude tiež nutné, aby komunikoval so zahraničnými dodávateľmi v anglickom jazyku. Preto bude navrhnuté, aby obchodný zástupca absolvoval nasledovné školenia a jazykové kurzy:

- Kurz obchodnej komunikácie a vyjednávania – kurz zameraný na zvládnutie obchodných vyjednávání, argumentačných techník a na získanie sebadôvery a presvedčivosti
- Intenzívny kurz anglického jazyka – jazykový kurz zameraný na obchodnú angličtinu

Tab. 8: Akčný program SC1.3 (vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Vzdelávanie a rozvoj obchodného zástupcu	
Cieľ	Rast počtu zákazníkov, objednávok a tržieb Zvýšenie motivácie zamestnancov Rozvoj ľudského kapitálu	
Podporné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring dostupných kurzov zameraných na obchodné vyjednávanie a starostlivosť o zákazníkov ▪ Monitoring dostupných jazykových kurzov zameraných na obchodnú angličtinu ▪ Objednanie kurzov 	
Zodpovednosť	Obchodný zástupca	
Časová náročnosť	14. – 16.01.2015 – monitoring školení a kurzov 19.01.2015 – výber školenia a jazykového kurzu + objednávka 02. – 27.02.2015 – účasť na kurze obchodnej komunikácie 02.02. – 30.04.2015 – účasť na kurze anglického jazyka	
Finančná náročnosť	Kurz obchodnej komunikácie a vyjednávania Kurz obchodnej angličtiny	330 € 190 €
	Spolu	520 €

6.2.4 Akčný program SC1.4 – Vytvorenie propagačných prospektov

Pre potreby obchodného zástupcu je treba vytvoriť propagačné prospekty služieb a výrobkov, ktoré firma GASOTECH, s.r.o. ponúka svojim zákazníkom. Väčšina prospektov a katalógov je napísaná v anglickom jazyku a je nutné ich preložiť do slovenského, prípadne českého, jazyka. Tiež je vhodné vytvoriť jednotný vzhľad prospektov, pre každú skupinu sortimentu firmy s iným podfarbením. Vytvorenie prospektov bude mať na starosti asistent, aby podnik ušetril finančné prostriedky. Okrem prospektov bude mať na starosti aj tvorbu vizitiek pre majiteľa firmy a obchodného zástupcu. Asistent následne vyberie reklamnú agentúru, ktorá by vytlačila prospekty a vizitky za výhodnejšie ceny, než keby ich mala tlačiť firma vo vlastnej réžii.

Tab. 9: Akčný program SC1.4 (vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Vytvorenie propagačných prospektov	
Cieľ	Zvýšenie úrovne využitia marketingových nástrojov	
Podporné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Návrh propagačných prospektov a vizitiek ▪ Posúdenie návrhov majiteľom firmy ▪ Výber reklamnej agentúry ▪ Objednávka tlače 	
Zodpovednosť	Asistent	
Časová náročnosť	09. – 10.02.2015 – Návrh vizitiek 11. – 13.02.2015 – Návrh prospektu pre priemysel 16. – 18.02.2015 – Návrh prospektu pre zdravotníctvo 19. – 23.02.2015 – Návrh prospektu pre výskum 24.02.2015 – Posúdenie návrhov 25. – 27.02.2015 – Úprava návrhov 04.03.2015 – Výber reklamnej agentúry + objednávka tlače	
Finančná náročnosť	1000 ks prospektov A3 (0,30 €/ks) + vizitky	300 €

6.2.5 Akčný program SC1.5 – Účasť na veľtrhu v Českej republike

Firma GASOTECH, s.r.o. sa doteraz zúčastňovala na veľtrhoch a výstavách len pasívne. Pre získania nových zákazníkov by sa mala firma aktívne zúčastniť na veľtrhu v blízkom okolí. Jedným z cieľov marketingového plánu je tiež vstup na český trh a práve účasť podniku na českom veľtrhu by k dosiahnutiu tohto cieľa mohla pomôcť.

Tab. 10: Akčný program SC1.5 (vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Účasť na veľtrhu v Českej republike	
Cieľ	Získanie nových zákazníkov Vstup na český trh	
Podporné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výber veľtrhu vhodného k aktívnej účasti ▪ Vypracovanie plánu pre účasť na veľtrhu ▪ Výroba materiálov potrebných k účasti ▪ Zaslanie prihlášky na veľtrh 	
Zodpovednosť	Majiteľ, obchodný zástupca	
Časová náročnosť	07.01. – 27.02.2015 – Výber veľtrhu vhodného k aktívnej účasti 02. – 13.03.2015 – Vypracovanie plánu pre účasť na veľtrhu 16.03 – 10.04.2015 – Výroba materiálov potrebných k účasti 01. – 15.04.2015 – Zaslanie prihlášky na veľtrh Účasť na veľtrhu	
Finančná náročnosť	Výroba materiálov potrebných k účasti Účasť na veľtrhu	200 € 1 000 €

6.2.6 Akčný program SC2.1 – Úprava webovej prezentácie

Keďže firma GASOTECH, s.r.o. pôsobí na B2B trhu, webové stránky nie sú určené pre priamy predaj. Avšak zastávajú veľmi významnú propagačnú a reprezentatívnu funkciu. Pre vylepšenie webových stránok je treba vykonať nasledujúce činnosti:

- **Modernizácia celkového vzhľadu** – Súčasný vzhľad stránok je starý približne 2 roky, žiada sa zmena a modernizácia vzhľadu. Činnosť bude vykonaná profesionálnou IT firmou.
- **Aktualizácia ponúkaných produktov** – Zverejnené produkty nie sú kompletne, niektoré produkty sa vôbec nepredávajú. Je nutné aktualizovať ponuku produktov na webových stránkach. K vybraným výrobkom by bolo vhodné doplniť ceny.
- **Pridanie kategórie Referencie** – Firma GASOTECH, s.r.o. má za sebou úspešné dodávky pre významné slovenské firmy a štátne inštitúcie. Tieto referencie s fotografiami by mali byť uvedené na webových stránkach, aby nový zákazník videl profesionálnu prácu, ktorú firma doteraz odviedla.
- **Pridanie kategórie Osvedčenia a certifikáty** – Oblasť tlakových a plynových zariadení podlieha mnohým bezpečnostným normám a zákonom. Pre zvýšenie zákazníckej dôvery by mali byť na stránkach zverejnené obrázky osvedčení a certifikátov.
- **Preklad webovej stránky do českého jazyka**

Tab. 11: Akčný program SC2.1 (vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Vylepšenie webových stránok	
Cieľ	Zvýšenie úrovne využitia marketingových nástrojov	
Podporné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernizácia vzhľadu webových stránok ▪ Aktualizácia ponúkaných produktov ▪ Pridanie kategórie Referencie ▪ Pridanie kategórie Osvedčenia a certifikáty ▪ Preklad webovej stránky do českého jazyka 	
Zodpovednosť	Asistent	
Časová náročnosť	02. – 06.03.2015 – Modernizácia vzhľadu 09. – 13.03.2015 – Aktualizácia ponúkaných produktov 16. – 17.03.2015 – Pridanie kategórie Referencie 18. – 19.03.2015 – Pridanie kategórie Osvedčenia a certifikáty 23.03. – 30.04.2015 – Preklad webovej stránky do češtiny	
Finančná náročnosť		150 €

6.2.7 Akčný program SC2.2 – Optimalizácia internetovej stránky pre vyhľadávače

Pre webové stránky je kľúčové, aby boli efektívne vyhľadateľné pomocou internetových vyhľadávačov. SEO analýza by sa mala, v prípade slovenských zákazníkov, zamerať na vyhľadávač Google, ktorý je na Slovensku najpoužívanejším. V Českej republike je najpoužívanejším vyhľadávačom zasa Seznam. SEO analýzu firemnej internetovej stránky vykoná profesionálna firma. Následne bude asistent postupovať podľa jej výsledkov a optimalizovať obsah internetovej stránky pre jej efektívnejšie vyhľadávanie vo vyššie spomenutých vyhľadávačoch. Aby sa dosiahlo vytýčeného cieľa, musí sa SEO vykonávať pravidelne v priebehu celého roka.

Tab. 12: Akčný program SC2.2 (vlastné spracovanie)

Hlavná činnosť	Optimalizácia internetovej stránky pre vyhľadávače	
Cieľ	Zvýšenie návštevnosti webových stránok	
Podporné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyhľadanie firmy zaoberajúcej sa SEO analýzami ▪ Objednávka a spracovanie SEO analýzy ▪ Optimalizácia internetovej stránky pre vyhľadávače 	
Zodpovednosť	Asistent	
Časová náročnosť	26.03. – 27.03.2015 – Vyhľadanie firmy 30.03.2015 – Objednávka a spracovanie SEO analýzy 13.04 – 31.12.2015 – Optimalizácia internetovej stránky	
Finančná náročnosť		100 €

6.3 Časový harmonogram

Súčasťou marketingového plánu je časový harmonogram (Tab. 13). Pomocou neho je možné vytvoriť tabuľku obsahujúcu všetky vykonávané činnosti z akčných programov. Aby bola zaistená prehľadnosť harmonogramu, sú zobrazené len mesiace, v ktorých sa vykonávajú dané činnosti. Obchodný zástupca po konzultácii s majiteľom firmy môže, v prípade potreby, časový harmonogram operatívne upraviť.

Tab. 13: Časový harmonogram akčných programov (vlastné spracovanie)

AP	Podporné činnosti	Rok 2015											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Vytvorenie pracovného miesta	■											
	Podpis novej pracovnej zmluvy	■											
2.	Stanovenie požiadaviek pre výber asistenta + zadanie inzerátu	■											
	Selekcia životopisov uchádzačov	■											
	Pohovory s uchádzačmi	■											
	Výber vhodného uchádzača	■											
	Podpis pracovnej zmluvy, nástup do pracovného pomeru		■										
3.	Monitoring kurzov obchodnej komunikácie a vyjednávania	■											
	Výber kurzov + objednávka	■											
	Účasť na kurze obchodnej komunikácie		■										
	Účasť na kurze anglického jazyka		■	■	■								
4.	Návrh propagačných prospektov a vizitiek		■										
	Posúdenie návrhov majiteľom firmy		■										
	Výber reklamnej agentúry + objednávka		■	■									
5.	Výber veľtrhu vhodného k aktívnej účasti	■	■										
	Vypracovanie plánu pre účasť na veľtrhu			■									
	Výroba materiálov potrebných k účasti			■	■								
	Zaslanie prihlášky na veľtrh				■								
6.	Modernizácia vzhľadu webovej stránky			■									
	Aktualizácia ponúkaných produktov			■									
	Pridanie kategórie Referencie			■									
	Pridanie kategórie Osvedčenia a certifikáty			■									
	Preklad webovej stránky do češtiny			■	■								
7.	Vyhľadanie firmy			■									
	Objednávka a spracovanie SEO analýzy			■									
	Optimalizácia internetovej stránky				■	■	■	■	■	■	■	■	■

6.4 Stanovenie rozpočtu a nákladová analýza

Náklady, ktoré je treba vynaložiť na realizáciu jednotlivých akčných programov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke. Pre splnenie akčných programov sú potrebné aj mzdové náklady

zamestnancov firmy GASOTECH, s.r.o., ktorých výška závisí od danej pracovnej pozície. Tieto náklady nie je možné priamo určiť a sú v rozpočte označené písmenom M.

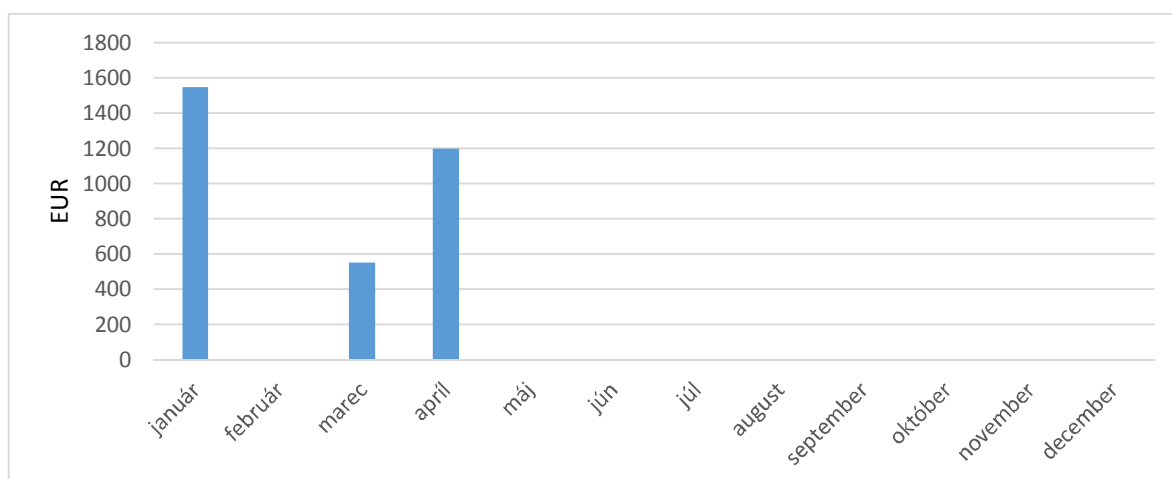
Tab. 14: Rozpočet akčných programov (vlastné spracovania)

AP	Podporné činnosti	Náklady v EUR
SC1.1	Vytvorenie pracovného miesta	1 030
	Dohodnutie podmienok a podpis novej pracovnej zmluvy	M
	CELKOM	1 030 + M
SC1.2	Stanovenie požiadaviek pre výber asistenta + zadanie inzerátu	M
	Selekcia životopisov uchádzačov	M
	Pohovory s uchádzačmi	M
	Výber vhodného uchádzača	M
	Podpis pracovnej zmluvy, nástup do pracovného pomeru	M
	CELKOM	0 + M
SC1.3	Monitoring kurzov obchodnej komunikácie a vyjednávania	M
	Monitoring kurzov obchodnej angličtiny	M
	Objednanie vybraných kurzov	520
	Účasť na kurzoch	M
	CELKOM	520 + M
SC1.4	Návrh propagačných prospektov	M
	Posúdenie návrhov majiteľom firmy	M
	Výber reklamnej agentúry	M
	Objednávka tlače	300
	CELKOM	300 + M
SC1.5	Výber veľtrhu vhodného k aktívnej účasti	M
	Vypracovanie plánu pre účasť na veľtrhu	M
	Výroba materiálov potrebných k účasti	200
	Zaslanie prihlášky na veľtrh	1000
	CELKOM	1 200 + M
SC2.1	Modernizácia vzhľadu	150
	Aktualizácia ponúkaných produktov	M
	Pridanie kategórie Referencie	M
	Pridanie kategórie Osvedčenie a certifikáty	M
	Preklad webovej stránky do češtiny	M
	CELKOM	150 + M
SC2.2	Vyhľadanie firmy zaoberajúcej sa SEO analýzami	M
	Objednávka SEO analýzy	100
	Optimalizácia firemnej internetovej stránky pre vyhľadávače	M
	CELKOM	100 + M
NÁKLADY CELKOM		3 300 + M

Celkové náklady potrebné pre realizáciu marketingového plánu sa dostali do výšky 3 300 € + mzdové náklady zamestnancov. Náklady vynaložené na marketingovú činnosť ešte ni-

kdy v histórii pôsobenia firmy nedosiahli podobnej výšky. Príčinou je viackrát spomínaný fakt, že oblasť marketingu sa vo firme doposiaľ zanedbáva, čo je podľa analýz v predchádzajúcej časti práce jednou z najvýznamnejších slabých stránok spoločnosti GASOTECH, s.r.o.

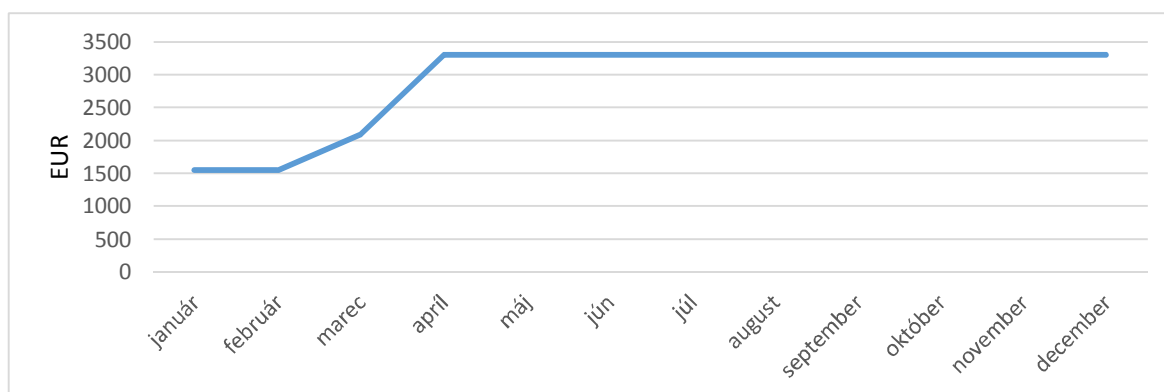
Nasledujúci obrázok (Obr. 24) zobrazuje plánované náklady na realizáciu akčných programov v jednotlivých mesiacoch. Ani tu nie sú započítané mzdové náklady zamestnancov firmy.



Obr. 24: Náklady v jednotlivých mesiacoch roku 2015 (vlastné spracovanie)

Z grafu vidno, že najvyššie náklady (1 550 €) budú vynaložené v januári 2015, a to na vytvorenie pracovnej pozície obchodného zástupcu firmy a na kurzy obchodnej komunikácie a obchodnej angličtiny. Druhé najvyššie náklady (1 200 €), súvisiace s účasťou na veľtrhu, budú vynaložené v apríli 2015. Firma má výhodu v tom, že sú jej zamestnanci schopní pracovať s grafickými editormi a nie sú im cudzie ani internetové nástroje, čo dokáže spoločnosti ušetriť ročne nemalé finančné prostriedky.

Nasledujúci obrázok (Obr. 25) ilustruje kumulatívny nárast plánovaných nákladov.



Obr. 25: Kumulatívny nárast nákladov v roku 2015 (vlastné spracovanie)

Výpočet doby návratnosti investície

Do výpočtu nebudú zahrnuté mzdové náklady na asistenta, ktoré boli vynakladané aj v predošlých rokoch. Keďže nový asistent bude mať na starosti aj účtovníctvo, náklady na realizáciu marketingového plánu budú znížené o čiastku, ktorú doteraz firma platila externej účtovníckej firme, čo ročne predstavuje 4 500 €.

Tab. 15: Ročné náklady na realizáciu marketingového plánu (vlastné spracovanie)

Náklady	Suma
Počiatkové náklady na realizáciu marketingového plánu	3 300 €
Ročné náklady na činnosť obchodného zástupcu	13 800 €
Úspora ročných nákladov za účtovnícke služby	- 4 500 €
ROČNÉ NÁKLADY CELKOM	12 600 €

Následne budú odhadnuté pravdepodobnosti, s ktorými v priebehu realizácie plánu nastanú 3 scenáre. Prvým je, že priemerný ročný zisk firmy GASOTECH, s.r.o. (42 500 €) sa zvýši o 10 %, t.j. 4 250 €, s pravdepodobnosťou 20 %. Druhým scenárom je, že priemerný ročný zisk firmy GASOTECH, s.r.o. sa zvýši o 20 %, t.j. 8 500 €, s pravdepodobnosťou 50 %. Tretí scenár nastane s pravdepodobnosťou 30 % a priemerný ročný zisk sa zvýši o 30 %, t.j. 12 750 €.

Tab. 16: Výpočet očakávaného zvýšenia priemerného ročného zisku (vlastné spracovanie)

	S1	S2	S3	S0
Pravdepodobnosť	0,2	0,5	0,3	
Zvýšenie zisku o ...	4 250 €	8 500 €	12 750 €	8 925 €

Očakávané zvýšenie priemerného ročného zisku bolo vyrátané ako súčet jednotlivých súčinov pravdepodobností a ziskov, ktoré by prinieslo, v rámci jednotlivých scenárov, zavedenie marketingového plánu. Výslednou očakávanou hodnotou je 8 925 €.

Následne vyrátame dobu návratnosti investície, čo predstavuje dobu, potrebnú na úhradu celkových nákladov na projekt jeho čistými výnosmi, vynásobenú 365 dňami.

$$PP = \frac{C_0}{\sum_{i=1}^n CF_i} * 365 \quad (1)$$

$$PP = \frac{12\,600}{8\,925} * 365 = 1,41 * 365 = 516 \text{ dní} \quad (2)$$

Z vypočítaných výsledkov vidno, že k úhrade celkových ročných nákladov na realizáciu marketingového plánu príde za 516 dní, čo znamená, že prvý rok bude investícia stratová. No v ďalšom roku sa počíta s plánom navýšiť ročný zisk o minimálne 5 %. Náklady marketingového plánu budú tiež o 3000 € nižšie oproti súčasnému návrhu, tieto náklady predstavujú finančné prostriedky vynaložené na materiálne vybavenie obchodného zástupcu a na účasť na veľtrhu. Ak nepríde k výrazným zmenám v okolí firmy GASOTECH, s.r.o., manažment môže počítať s rastúcim ziskom až v nasledujúcom roku 2016.

6.5 Analýza rizika

Pri realizácii marketingového plánu môžu nastať situácie, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť plnenie stanovených cieľov. Dôležitou súčasťou marketingového plánu je preto aj analýza rizika spojeného s dosahovaním týchto cieľov.

Riziká, ktoré by mohli ovplyvniť plnenie plánu, sú nasledovné:

- Nedodržanie termínov akčných plánov
- Nedostatok finančných prostriedkov na realizáciu plánu
- Neochota majiteľa firmy financovať marketingové aktivity
- Neprihlásenie sa vhodného kandidáta na pozíciu asistenta
- Zhoršenie ekonomickej situácie na trhu
- Problémy s oslovením nových zákazníkov

Hodnotenie jednotlivých rizík je uvedené v tabuľke (Tab. 17).

Tab. 17: Riziková analýza (vlastné spracovanie)

Riziko	Pravdepodobnosť výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledok
	nízka 0,3	stredná 0,5	vysoká 0,7	nízke 0,1	stredné 0,3	vysoké 0,7	
Nedodržanie termínov akčných plánov		•			•		0,15
Nedostatok finančných prostriedkov na realizáciu plánu	•			•			0,03
Neochota majiteľa firmy financovať marketingové aktivity			•			•	0,49
Neprihlásenie sa vhodného kandidáta na pozíciu asistenta			•		•		0,21
Zhoršenie ekonomickej situácie na trhu	•				•		0,09
Problémy s oslovením nových zákazníkov		•				•	0,35

Najväčšie riziko predstavuje neochota majiteľa firmy financovať aktivity navrhnuté v marketingovom pláne. Úlohou vytvorenia návrhu projektu marketingového plánu firmy je tiež presvedčiť majiteľa, aby pravidelne vynakladal voľné finančné prostriedky na marketing a rast podniku.

Druhým najväčším rizikom je problém s oslovením nových zákazníkov, či už prostredníctvom obchodného zástupcu alebo internetových stránok. Spoločnosť GASOTECH, s.r.o. by preto mala vo vyššej miere dbať na kvalitu prevedenia akčných plánov spojených s týmto rizikom. V prípade, že obchodný zástupca nedosiahne po roku uspokojivých výsledkov, čo predstavuje dosiahnutie minimálne 80 % vytýčeného cieľa v podobe zvýšenia tržieb, majiteľ firmy by mal zvážiť jeho ďalšie školenie alebo rozviazanie pracovného pomeru. Na druhej strane, ak nepríde k zvýšeniu návštevnosti internetovej stránky za rok minimálne o 80%, majiteľ by mal prijať nápravné opatrenia či už na strane obchodného zástupcu alebo asistenta, prípadne osloviť externú firmu pre kompletné spracovanie optimalizácie firemnej internetovej stránky.

Ďalším najvýznamnejším rizikom je, že by sa nenašiel vhodný kandidát na pozíciu asistenta, čo by sa odrazilo vo veľkej časovej vyťaženosti zamestnancov. Nedošlo by k prebraniu vedenia účtovníctva od externej firmy, čo by malo negatívny dopad na kvalitu spracovávaní budúcich strategických plánov, firma by si tiež neznížila náklady, ktoré vynakladá na

účetnícké služby. Ak by nastala táto situácia, majiteľ firmy by mal prehodnotiť ponúkanú mzdu a pracovné podmienky.

Pri nedodržaní stanovených termínov akčných program, čo by sa mohlo stať, ak by firma nenašla vhodného kandidáta na pozíciu asistenta, by mohlo prísť k tomu, že by obchodný zástupca nemal dostatočný priestor na osobné stretnutia s novými zákazníkmi. Buď by sa jeden zamestnanec snažil plniť obidva strategické ciele naraz, čo by nebolo dostatočne efektívne, alebo by jeden z vytýčených cieľov nemohol byť napĺňaný vôbec. Okrem už spomínanej vyššej snahy získať zamestnanca na post asistenta so zodpovedajúcimi schopnosťami, by mal personál podniku dodržiavať vytýčený časový harmonogram v čo najvyššej možnej miere.

Na posledných priečkach rizikovosti sa umiestnilo riziko zhoršenia ekonomickej situácie na trhu a riziko nedostatku finančných prostriedkov na realizáciu akčných plánov. Aj keď by dopady zníženia výkonu ekonomiky mohli mať pre firmu negatívne dôsledky, očakáva sa skôr zlepšenie situácie na trhu, čo predpovedajú aj ekonomickí analytici z finančných inštitúcií. Nedostatok finančných prostriedkov predstavuje najnižšie riziko, keďže sa firma GASOTECH, s.r.o. nachádza v dobrej finančnej situácii, náklady marketingového plánu nie sú neprimerane vysoké a majiteľ spoločnosti očakáva skôr pozitívny vývoj udalostí.

6.6 Systém monitorovania a kontroly

Marketingový plán je treba pred jeho realizáciou prekontrolovať a konzultovať jeho nedostatky a pripomienky s manažmentom podniku. V ďalšom kroku je nevyhnutné priebežne monitorovať vývoj predmetných ukazovateľov, či sa ich hodnoty výraznejšie nelíšia od stanovených marketingových cieľov. Monitoring bude prebiehať vždy ku koncu mesiaca. Je nutné sledovať vývoj plnenia marketingového plánu z časového hľadiska podľa vypracovaného harmonogramu, rast počtu nových zákazníkov, objednávok a tržieb a v neposlednom rade aj vývoj reálne vynaložených nákladov na realizáciu plánu. Odporúča sa využívať funkcie ekonomického softvéru vo väčšej miere, a to dôsledne zaraďovať jednotlivé cenové ponuky, objednávky, faktúry a ostatné daňové doklady podľa sledovaných trhových segmentov a zároveň podľa vymedzených sortimentných skupín. Tým si firma pripraví kvalitné podklady pre prehľadné vyhodnotenie reálnych výsledkov a pre vypracovanie ďalších marketingových plánov.

Každý zamestnanec má na starosti monitorovanie plnenia svojich ukazovateľov a cieľov, aby cítil osobnú zodpovednosť za svoju prácu, čo sa odrazí v jeho pocite spolupatričnosti k podniku a správnej atmosfére na pracovisku.

Podľa nasledujúcej tabuľky (Tab. 18) bude kontrola vývoja marketingového plánu prebiehať ku koncu posledných troch kvartálov roku 2015. V každom z týchto kvartálov musí daný zamestnanec splniť uvedené čiastkové ciele. Za vykonanie kontroly je zodpovedný majiteľ firmy. Ak sa plán dodržiava, jednotliví zamestnanci by mali byť spravodlivo odmeňovaní nad rámec svojej základnej mzdy. V prípade, že dochádza k odchýlkam, zamestnanec má povinnosť podniknúť nápravné opatrenia.

Tab. 18: Kontrola vývoja marketingového plánu (vlastné spracovanie)

2015	Tržby	Návštevnosť internetovej stránky
I. kvartál		
II. kvartál	Zvýšenie celkových tržieb o 10 %	Zvýšenie návštevnosti internetovej stránky o 30 %
III. kvartál	Zvýšenie celkových tržieb o 20 %	Zvýšenie návštevnosti internetovej stránky o 60 %
IV. kvartál	Zvýšenie celkových tržieb o 30 %	Zvýšenie návštevnosti internetovej stránky o 100 %
Zodpovednosť	Obchodný zástupca	Asistent

ZÁVER

Marketing v spoločnosti GASOTECH, s.r.o. nemá svoje pevné miesto. Pozornosť na marketingové aktivity sa upriamuje príliš neskoro, bez akýchkoľvek analýz a bez ujasnenia si špecifických cieľov, na ktorých by mohol manažment systematicky pracovať a snažiť sa o ich dosiahnutie. Z tohto dôvodu bolo nutné navrhnuť marketingový plán, ktorý by presvedčil majiteľa vynakladať na marketingové aktivity viac času a finančných prostriedkov a riadiť podnik strategicky na základe analýz a konkrétneho postupu, ktorého striktné dodržiavanie by viedlo k dosiahnutiu vytýčených cieľov.

Súčasťou spracovaného marketingového plánu je analyzovanie podniku z hľadiska jeho vonkajšieho a vnútorného prostredia spolu s internou analýzou. Výsledky analýz sú prínosom pre podnik, ktoré zaistili prehľad o doterajšej činnosti firmy a umožnili uvedomiť si súčasnú situáciu na trhu, postavenie podniku voči dodávateľom, odberateľom a konkurencii, silné a slabé stránky spoločnosti, ako aj jej príležitosti a hrozby vonkajšieho prostredia.

Na základe analytických podkladov bol vytvorený projekt marketingového plánu, ktorého východiskovým bodom bolo definovanie poslania a vízie podniku. Zámerom bolo uvedenie si pridanej hodnoty, ktorú chce podnik prinášať svojim zákazníkom a ľuďom v blízkom okolí a, v rámci vízie, vytvorenie predstavy o budúcom postavení firmy na trhu a jej ďalšom smerovaní. Ak sa podnikateľská činnosť realizuje len pre zaistenie živobytia bez nadšeného pohľadu do budúcnosti, nemôže manažment očakávať zdravý rast a zveľaďovanie svojej spoločnosti.

Následne boli formulované dva strategické ciele, ktoré sú zamerané na zvýšenie celkových tržieb firmy a zvýšenie návštevnosti jej internetových stránok. Aby bolo možné tieto ciele splniť, bola navrhnutá stratégia obsahujúca konkrétne kroky v podobe akčných programov. Tie sa zameriavajú na možnosti rozsiahlejšieho využitia marketingových nástrojov s ohľadom na finančné možnosti firmy a jej potrieb. Jednotlivé akčné programy sa navzájom dopĺňajú a ich realizácia vedie k naplneniu strategických cieľov.

Nechýba tiež harmonogram marketingového plánu a rozpočet akčných programov s analýzou nákladov, ktoré je nutné, v priebehu realizácie plánu, pravidelne kontrolovať. Samostatná kapitola je venovaná analýze rizík, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť vývoj plnenia cieľov, s návrhmi ich eliminácie a nápravných opatrení. Posledná kapitola sa zaoberá monitorovaním a kontrolou priebehu realizácie marketingového plánu. Kontrola je

dôležitou súčasťou marketingového plánu slúžiaca ako základ pre budúce marketingové procesy.

Verím, že hlavný cieľ mojej diplomovej práce, ktorým bolo vypracovanie projektu marketingového plánu, bol splnený a bude pre firmu GASOTECH, s.r.o. prínosom a taktiež impulzom pre zmenu v riadení marketingu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Monografie:

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 230s. ISBN 8071696412.

FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 149 s. ISBN 8025107906.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 8024704471.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 365 s. ISBN 80-85424-83-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KALOUDA, František, Vojtěch KORÁB, J.L ROLDAN SALQUEIRO a García M. SÁNCHEZ-APELLANIS, 1998. *Jak pracují malé rodinné firmy*. vyd. Brno: VUT Brno, 75 s. ISBN 80-214-1121-X.

KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 8086851028.

KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 9788024719993.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, ©2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, ©2006. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 733 s. ISBN 0-13-145757-8.

NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK, 2004. *Nauka o podniku*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 164 s. ISBN 8021033339.

PILÍK, Michal, 2008. *Průmyslový marketing*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-656-2.

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART, ©2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2007. *Nákupní marketing*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-440-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

WESTWOOD, John, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

WILSON, Richard M.S. a Colin GILLIGAN, 2005. *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. 3rd. Oxford: Butterworth Hein, 867 s. ISBN 978-075-0659-383.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje:

BOUČKOVÁ, Jana, 2007, cit. podľa SMOLKOVÁ, Martina, 2011. *Marketingový plán Lázní Slatinice, a.s.* M.S. Thesis [online], Zlín: FAME, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. [cit. 14. 03. 2014]. Dostupné z: [http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/16041/smolkov%
c3%a1_2011_dp.pdf?sequence=1](http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/16041/smolkov%c3%a1_2011_dp.pdf?sequence=1)

CRYO DIFFUSION, ©2013. About us. *Cryodiffusion.com* [online]. [cit. 05. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.cryodiffusion.com/index.php/aboutus-2>

Elektronická zbierka zákonov, ©2014. Príloha k vyhláške č. 428/2006 Z. z. In: *Zbierka.sk* [online]. [cit. 28. 03. 2014]. Dostupné z: www.zbierka.sk/sk/predpisy/428-2006-z-z.p-9512.pdf

EUROSTAT, ©2014. Real GDP growth rate – volume. In: *epp.eurostat.ec.europa.eu* [online]. [cit. 17. 03. 2014] Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>

EVROPSKÁ KOMISE, ©2006. Nová definice malých a středních podniků. Uživatelská příručka a vzor prohlášení. In: *Ec.europa.eu* [online], Úřad pro úřední tisky EU, 50 s. ISBN 92-894-7917-5. [cit. 06. 03. 2014]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf

GASCONT, ©2014. O firme. *Gascont.sk* [online]. [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.gascont.sk/>

GENSTAR TECHNOLOGIES, ©2011. About us. *Genstartech.com* [online]. [cit. 05. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.genstartech.com/about-us>

GODOS, ©2014. O nás. *Godos.sk* [online]. [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.godos.sk/>

CHROMSERVIS SK, ©2014. O spoločnosti. *Chromservis.cz* [online]. [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <http://chromservis.cz/item/about-us?lang=SK>

MARCONI, ©2014. Profil. *Marconi.sk* [online]. [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.marconi.sk/?cms=profil>

Ministerstvo hospodárstva SR, 2013. Analýza stavu MSP. In: *Economy.gov.sk* [online]. [cit. 02. 03. 2014]. Dostupné z: http://www.economy.gov.sk/ext_dok-analyza-stavu-msp/

Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, ©1998 - 2014 . Nariadenie komisie č. 364/2004. In: *Mpsr.sk* [online]. [cit. 02. 03. 2014] Dostupné z: <http://www.mpsr.sk/download.php?fID=863>

OXYMAT, ©2014. About Oxymat. *Oxymat.sk* [online]. [cit. 05. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.oxymat.sk/en/about-oxymat/>

OXYWISE, ©2014. *Oxywise.com* [online]. [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.oxywise.com/sk/home>

RobertNemec.com, ©2001 – 2014. Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využiti a problémy. In: *Robertnemec.com* [online]. [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

ROTAREX, ©2014. About us. *Rotarex.com* [online]. [cit. 05. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.rotarex.com/about-us/>

SAN-O-SUB, ©2014. Company. *Sanosub.com* [online]. [cit. 05. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.sanosub.com/azienda.asp?lang=ENG>

Štatistický úrad SR, ©2014. Slovstat. *Statistics.sk* [online]. [cit. 29. 03. 2014]. Dostupné z: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/vbd>

TEMOGAS, ©2014. Profil firmy. *Temogas.sk* [online]. [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.temogas.sk/index.html>

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, ©2008. CE označenie – Vstupenka na vnútorný trh EÚ. In: *Unms.sk* [online]. [cit. 05. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.unms.sk/?ce-znacenie-vstupenka-na-vnutorny-trh-eu>

VÖGTLIN, ©2012. About us. *Vogtlin.com* [online]. [cit. 05. 04. 2014]. Dostupné z: <http://vogtlin.com/english/about/index.html>

Znalostní nákup, ©2014. ABC analýza – tu by měl znát každý nákupčí. In: *Znalostnina-kup.cz* [online]. 18.07.2013, [cit. 11. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.znalostninakup.cz/abc-analyza-tu-by-mel-znat-kazdy-nakupci/>

Ostatné zdroje:

Interné materiály firmy GASOTECH, s.r.o.

Interview s majiteľom firmy GASOTECH, s.r.o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

MSP Malé a stredné podniky

SEO Optimalizácia internetových stránok pre vyhľadávače, z angl. Search Engine Optimization

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1: Podiely spoločností s ručením obmedzeným podľa počtu zamestnancov na Slovensku (ŠÚ SR, ©2014)</i>	13
<i>Obr. 2: Faktory pôsobiace na podnik (Zamazalová, 2009, s. 48)</i>	23
<i>Obr. 3: Porterov model (Blažková, 2007, s. 57)</i>	25
<i>Obr. 4: Matica GE (Horáková, 1992, s. 62)</i>	27
<i>Obr. 5: SWOT analýza (Zamazalová, 2009, s. 106)</i>	29
<i>Obr. 6: Segmentácia trhu (Blažková, 2007, s. 73)</i>	32
<i>Obr. 7: Modely výberu cieľového trhu (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 206)</i>	35
<i>Obr. 8: Použitie komunikačného mixu v závislosti na type produktu (Kincl, 2004, s. 110)</i>	37
<i>Obr. 9: Poloha sídla spoločnosti GASOTECH, s.r.o. (Google Maps, ©2014)</i>	42
<i>Obr. 10: Tempo rastu reálneho HDP Slovenskej republiky (Eurostat, ©2014)</i>	45
<i>Obr. 11: Tvorba hrubého fixného kapitálu v priemyselnej výrobe v mil. EUR bežných cien (ŠÚ SR, ©2014)</i>	46
<i>Obr. 12: Hrubá produkcia priemyselnej výroby v mil. EUR bežných cien (ŠÚ SR, ©2014)</i>	46
<i>Obr. 13: Čistá miera reprodukcie SR (ŠÚ SR, ©2014)</i>	47
<i>Obr. 14: kapitálové výdavky na výskum a vývoj podľa sektorov v tis. EUR (ŠÚ SR, ©2014)</i>	48
<i>Obr. 15: GE matica (vlastné spracovanie)</i>	52
<i>Obr. 16: ABC analýza zákazníkov za rok 2013 (vlastné spracovanie)</i>	56
<i>Obr. 17: Cieľové segmenty podľa tržieb za rok 2013 (vlastné spracovanie)</i>	57
<i>Obr. 18: ABC analýza dodávateľov za rok 2013 (vlastné spracovanie)</i>	59
<i>Obr. 19: Tržby podľa sortimentných skupín pre rok 2013 (vlastné spracovanie)</i>	62
<i>Obr. 20: Podiely sortimentných skupín na tržbách v roku 2013 (vlastné spracovanie)</i>	62
<i>Obr. 21: Vývoj tržieb firmy GASOTECH, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	63
<i>Obr. 22: Počet návštev na firemnej internetovej stránke (vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Obr. 23: Schéma navrhutej stratégie (vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Obr. 24: Náklady v jednotlivých mesiacoch roku 2015 (vlastné spracovanie)</i>	85
<i>Obr. 25: Kumulatívny nárast nákladov v roku 2015 (vlastné spracovanie)</i>	85

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1: Atraktivita trhových segmentov (vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Tab. 2: Konkurenčné postavenie trhových segmentov (vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Tab. 3: Kriteriaálne hodnotenie konkurenčných firiem (vlastné spracovanie)</i>	55
<i>Tab. 4: SWOT analýza firmy GASOTECH, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	68
<i>Tab. 5: Matematický model SWOT analýzy (vlastné spracovanie)</i>	72
<i>Tab. 6: Akčný program SC1.1 (vlastné spracovanie)</i>	77
<i>Tab. 7: Akčný program SC1.2 (vlastné spracovanie)</i>	78
<i>Tab. 8: Akčný program SC1.3 (vlastné spracovanie)</i>	79
<i>Tab. 9: Akčný program SC1.4 (vlastné spracovanie)</i>	80
<i>Tab. 10: Akčný program SC1.5 (vlastné spracovanie)</i>	80
<i>Tab. 11: Akčný program SC2.1 (vlastné spracovanie)</i>	81
<i>Tab. 12: Akčný program SC2.2 (vlastné spracovanie)</i>	82
<i>Tab. 13: Časový harmonogram akčných programov (vlastné spracovanie)</i>	83
<i>Tab. 14: Rozpočet akčných programov (vlastné spracovania)</i>	84
<i>Tab. 15: Ročné náklady na realizáciu marketingového plánu (vlastné spracovanie)</i>	86
<i>Tab. 16: Výpočet očakávaného zvýšenia priemerného ročného zisku (vlastné spracovanie)</i>	86
<i>Tab. 17: Riziková analýza (vlastné spracovanie)</i>	88
<i>Tab. 18: Kontrola vývoja marketingového plánu (vlastné spracovanie)</i>	90