

# **PRISPÔSOBOVANIE MARKETINGOVÉHO MANAŽMENTU PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV MÄSOSPRACUJÚCEHO PRIEMYSLU VNÚTORNÉMU TRHU EÚ**

**Ladislav Mura**

## **Klíčová slova:**

marketing, manažment, podnikateľský subjekt, prispôsobovanie, mäso spracujúci priemysel, trh EÚ

## **Key words:**

marketing, management, enterprise subject, adaptation, meat-processing industry, EU market

## **Abstrakt**

Trh s agropotravinárskymi produktmi prešiel za uplynulé desaťročie značnými zmenami a najviac ho ovplyvnili transformácia vlastníckych vzťahov a prienik nadnárodných spoločností do potravinárskej výroby. V mäso spracujúcom priemysle majú podniky až na niekoľko výnimiek charakter malého a stredného podnikania. Obstať v ostrom konkurenčnom boji si vyžaduje efektívne uplatňovať princípy marketingového manažmentu. Na nové podmienky spoločného trhu EÚ sa museli prispôsobiť aj mäso spracujúce podniky. Predkladaný článok skúma hlavné oblasti prispôsobovania marketingového manažmentu uvedených podnikov na podmienky vnútorného trhu únie. Tento trh najviac formujú prehlbujúca sa globalizácia a integrácia v ekonomike sveta. Poukážeme tiež na faktory úspešného prispôsobovania marketingového manažmentu na náročné podmienky zjednoteného trhu Európskej únie.

## **Abstract**

The agricultural goods market went through fundamental changes throughout the last ten years. The biggest influence came by the transformation of ownership and the international companies penetration into the food-processing business. The meat processing industry can be characterized as one that almost consists of small and medium enterprises only. To survive this sharp competitive environment requires an effective usage of marketing management principles. The meat processing industry has to adapt to the new conditions of the common EU market as well. This article is analysing the main fields of marketing management adaptation of enterprises to the conditions of EU market. This market is mainly affected by a high level of globalization and a strong integration in world economics. Shown are the success factors for adapting marketing management into the difficult conditions of the unified European Union market.

## **Úvod**

Postupujúca globalizácia, medzinárodná ekonomická interdependencia vytvárajú nové podnikateľské príležitosti a posúvajú podnikanie do teritoriálne a kvalitatívne nových dimenzií. V súčasnom ostrom konkurenčnom boji zaujímajú popredné miesto schopnosti úspešne a rýchlejšie ako konkurenčné subjekty aplikovať výsledky výskumu a technologického pokroku a inováciami v produktoch a službách predvídať spotrebiteľove potreby. Prispôsobovanie sa novým podmienkam trhu predpokladá v oblasti marketingového manažmentu voľbu vhodnej marketingovej a konkurenčnej stratégie tak, aby jej aplikácia

viedla k budovaniu silnej pozície na trhu a zabezpečila perspektívu ďalšieho rozvoja podnikania.

Podmienky na trhu s agropotravinárskymi produktmi sa za uplynulé dve desaťročia dynamicky menili. Najviac bol trh ovplyvnený transformáciou vlastníckych vzťahov v podnikovej základni, neskôr prienikom zahraničných investorov do jednotlivých odborov potravinárskeho priemyslu. Formovanie podnikateľského prostredia výrazne ovplyvnil aj vstup Slovenska do Európskej únie, s potrebou adaptovať sa novým podmienkam zjednoteného trhu. Podnikateľské subjekty sa prispôbovali konkurenčnému prostrediu, menili vnútro podnikové riadenie, zvyšovali ekonomickú efektívnosť výroby a kvalitu produktov, zavádzali inovácie. Zvlášť pre odbory potravinárskeho priemyslu bolo dôležité modernizovať technologické vybavenie, aby podniky vyhovovali náročným kvalitatívnym a hygienickým štandardom, ktoré si vyžadujú európske normy. Uvedené aspekty bolo nutné premietnuť aj do prispôbovania marketingového manažmentu konkrétnych podnikov.

Nové podmienky, pre ktoré je charakteristický vysoko rozvinutý trh s prevahou ponuky nad dopytom, relatívna nasýtenosť v základných potrebách spotrebiteľov vyvolali požiadavku prispôbovania sa ponuky podnikov potrebám spotrebiteľov. Marketingové riadenie je jedným zo základných predpokladov efektívneho a úspešného fungovania podniku. Manažéri slovenských podnikov si uvedomujú, že ich spoločnosti pôsobia v náročnom trhovom prostredí. [5]

## **1. Materiál a metódy**

Na základe skúmania procesu prispôbovania marketingového manažmentu v analyzovanej vzorke mäso spracujúcich podnikov v období meniacich sa trhových podmienkach v horizonte rokov 2002 až 2006 je hlavným cieľom článku definovať rozhodujúce faktory úspešného prispôbovania marketingového manažmentu na nový zjednotený vnútorný trh Európskej únie. Parciálnymi cieľmi sú: analyzovať marketingový manažment v skúmaných podnikoch v období pred vstupom SR do Európskej únie, analyzovať marketingový manažment v skúmaných podnikoch v období po vstupe SR do Európskej únie, charakterizovať podnikateľskú činnosť mäso spracujúcich podnikov na domácom a zahraničnom trhu, uskutočniť SWOT analýzu analyzovaných podnikov a vyšpecifikovať – navrhnúť faktory úspešného marketingového riadenia skúmaných mäso spracujúcich podnikov.

Objektom skúmania sú najväčšie a najvýznamnejšie podniky mäso spracujúceho priemyslu na Slovensku. Výskumnú vzorku tvorili podnikateľské subjekty, ktoré svojou produkciou pokrývajú 74,8% ponuky všetkých mäso spracujúcich podnikov na Slovensku.

Splnenie vytýčeného cieľa si vyžiadalo uskutočniť primárny výskum medzi podnikmi mäso spracujúceho priemyslu. Prvotné informácie a údaje boli získané technikou dotazníka, riadeným rozhovorom s vrcholovým manažmentom podnikov a panelovou diskusiou za účelom definovania kľúčových faktorov vedúcich k úspešnému prispôbovaniu marketingového manažmentu. Vzhľadom k citlivosti údajov, ktoré boli potrebné k spracovaniu článku, budeme jednotlivé podnikateľské subjekty označovať všeobecným označením „podnik 1“, „podnik 2“ a podobne. Doplňujúcimi prameňmi informácií boli sekundárne zdroje, najmä Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve SR („Zelená správa“), analytické práce Pôdohospodárskej platobnej agentúry, analytické a interné materiály Ministerstva pôdohospodárstva SR ako aj výstupy z riešených výskumných úloh v danej problematike.

Pri spracovaní primárnych a sekundárnych informácií boli použité logické metódy, vybrané matematicko – štatistické metódy, metódy deskriptívnej štatistiky, SWOT analýza. Závislosti medzi jednotlivými znakmi boli kvantifikované a overované na hladine významnosti  $\alpha=0,05$  prostredníctvom chí-kvadrát testu a korelačných koeficientov. Interpretácia výsledkov je prostredníctvom „p-hodnoty“.

## 2. Teoretické východiská

Podmienky podnikateľskej činnosti v agropotravinárskom komplexe výrazne ovplyvnilo turbulentné prostredie na agrotrhu, meniace sa pravidlá finančnej podpory, ale aj v sociálno-ekonomická oblasť života na Slovensku. V súčasnom období len v menšej časti agropotravinárstva možno konštatovať, že podnikové manažmenty plnohodnotne aplikujú marketingové postupy. [6] S postupným vstupom zahraničných spoločností do slovenských potravinárskych podnikov pozorujeme zvyšovanie opodstatnenosti marketingového riadenia vo vzťahu k úspešnosti na trhu. Marketingové prístupy k manažmentu podniku sú významným predpokladom úspešnosti podnikania.

Úspech podnikateľského subjektu závisí od mnohých faktorov a podmienok, medzi ktorými na popredné miesto radíme kvalitné marketingové riadenie v dynamicky sa meniacom prostredí. Marketingové riadenie je systematická cieľavedomá činnosť zameraná na maximálne využitie možností a schopností podniku s cieľom získať stabilné postavenie na trhu a konkurenčnú výhodu pri uspokojovaní potrieb zákazníkov. V súčasných podmienkach globalizácie a integrácie trhových štruktúr dochádza k teritoriálnemu rozšíreniu pôsobnosti marketingového riadenia na nové cieľové trhy. [5]

Na základe identifikovaných požiadaviek a želaní podnik následne kreuje najvhodnejšiu marketingovú stratégiu, ktorou sa chce presadiť na danom trhu. Zvolená marketingová stratégia sa zhmotňuje v marketingovom mixe. Z praktického pohľadu závisí úspešné nasadenie marketingového mixu predovšetkým od splnenia troch podmienok [3]:

- ✓ nástroje marketingového mixu musia v časovom priebehu tvoriť konštantný a harmonický celok,
- ✓ vybavenie nástrojov marketingového mixu má odrážať danosti, prípadne vývoj trhu a situáciu v podniku,
- ✓ intenzita nasadenia jednotlivých nástrojov marketingového mixu musí byť dostatočne veľká.

Náročnosť uvedeného postupu spočíva v tom, že menované podmienky sa v priebehu času menia a vzájomne sa ovplyvňujú.

Najnovšie trendy v marketingu poukazujú na tú skutočnosť, že marketing predstavuje integrovaný komplex činností zameraných na spotrebiteľov a trh. Marketingové činnosti musia byť zároveň previazané s ostatnými procesmi v podnikateľskom subjekte a integrálnou súčasťou manažmentu.

Marketingový manažment je nepretržitým procesom analýzy, plánovania, implementácie a kontroly. Jeho zmyslom je vytvorenie a udržanie dlhodobých vzťahov s cieľovými zákazníkmi a spotrebiteľmi, ktoré umožnia podniku dosiahnuť stanovené ciele. [2]. Cieľom marketingového manažmentu je identifikovať potreby a želania spotrebiteľa, vytvoriť predstavu o inovatívnom produkte a nastaviť podnikové procesy tak, aby podnik ponúkol kvalitnejší a efektívnejší produkt v porovnaní s konkurenciou.

Postupujúca globalizácia svetovej ekonomiky a integračné procesy spôsobujú, že podnikateľské subjekty čoraz vo väčšej miere realizujú podnikanie v medzinárodnom prostredí, prenikajú na zahraničné trhy za účelom lepšieho zhodnocovania podnikového kapitálu a sú vystavené extrémnemu konkurenčnému tlaku. [4]

### 3. Výsledky a diskusia

Integrácia Slovenska do trhových štruktúr Európskej únie bol okrem pozitívnych stránok vnímaný zo strany podnikateľského sektora aj negatívne. Z agropotravinárskych podnikov to platí takmer pre všetky spracovateľské podniky. Na jednej strane sa pre slovenské podniky otvorila možnosť jednoduchšie vstúpiť na trh únie, ale na druhej strane bolo nutné splniť náročné podmienky hygienických, kvalitatívnych a veterinárnych noriem. Vysoká úroveň týchto parametrov mala za následok okrem iného aj zánik mnohých podnikov, ktoré sa nedokázali prispôbiť zmeneným podmienkam. Splnenie kritérií jednotlivých noriem si vyžiadala finančne náročné investície do technologického vybavenia a rekonštrukcie existujúcich výrobných podnikov.

Prispôbovanie mäso spracujúcich podnikov novým legislatívnym a trhovým podmienkam bol prvým nevyhnutným predpokladom úspešného podnikania na vnútornom trhu EÚ. Túto formu prispôbovania nazývame ako povinnú adaptáciu, ktorá umožňuje konkrétnym podnikateľským subjektom vykonávať podnikateľskú činnosť v agropotravinárstve. [1]

Európska únia predstavuje podnikateľské prostredie s medzinárodnými, nadnárodnými a národnými črtami. Niektoré právne, politické, ekonomické a technologické faktory marketingového mixu členských krajín únie nemajú ani jednoznačný medzinárodný alebo národný charakter, sú skôr kombináciou národných a nadnárodných noriem, pravidiel a politík. Predmetom marketingového manažmentu podnikov integrovaných ekonomík sú predovšetkým orientácia na vysokú kvalitu produkcie, jej konkurencieschopnosť a presadenie sa na jednotnom európskom trhu a zároveň strategický marketingový manažment zameraný na výrobovú diferenciáciu a zvýšenie nadhodnoty pri produktoch. Túto oblasť marketingového manažmentu môžeme považovať za dobrovoľnú formu adaptácie na nové podmienky za účelom získať konkurenčnú výhodu a väčší podiel na trhu. Na konkrétnom podniku záleží, akú marketingovú stratégiu zvolí pre dosiahnutie vytýčených cieľov.

Objektom skúmania bolo 9 najväčších podnikov, určených na výrobu živočíšnych produktov na území Slovenska, ktoré svojou produkciou pokrývajú 74,8% ponuky trhu. Údaje získané výskumom považujeme za prípadovú štúdiu. V centre našej pozornosti sú vybrané marketingovo-manažérske a ekonomické ukazovatele. Sekundárne údaje boli získané zo Štatistického úradu SR. Tabuľka 1 prezentuje najväčších spracovateľov mäsa v analyzovanom období 2002 – 2006 na Slovensku podľa údajov zo Štatistického úradu SR [7] a Zelenej správy [8].

Ako je z tabuľky 1 zrejmé, najväčším a zároveň najúspešnejším podnikateľským subjektom v mäso spracujúcom priemysle v období rokov 2002 – 2006 bola spoločnosť Tauris, a. s. Dlhodobu si udržiava vedúci pozíciu vďaka premyslenej podnikateľskej stratégii, inováciám a efektívnemu marketingovému riadeniu. Druhý a tretí najvýznamnejší subjekt – Hrádok Mäso kombinát, a. s. a Mecom, a. s. si udržujú svoje pozície stabilne. Spoločnosť THP, a. s. a Hyza, a. s. začali zaostávať za vedúcimi spracovateľskými podnikmi a ako samostatné

subjekty nedokázali efektívne obstať v konkurenčnom boji, čo vyústilo v roku 2007 k ich zlúčeniu do jedného subjektu.

Tabuľka 1 Najväčšie mäso spracujúce podniky na Slovensku

Por. Č.	2002	2003	2004	2005	2006
1.	Tauris, a. s.	Tauris, a. s.	Tauris, a. s.	Tauris, a. s.	Tauris, a. s.
2.	Hrádok Mäso kombinát, s.r.o.	Hrádok Mäso kombinát, s.r.o.	Hrádok Mäso kombinát s.r.o.	Mecom, a. s.	Mecom, a. s.
3.	Mecom, a. s.	Mecom, a. s.	Mecom, a. s.	Hrádok Mäso kombinát, s.r.o.	THP, a. s.
4.	THP, a. s.	THP, a. s.	THP, a. s.	PM Zbrojníky, a. s.	Hrádok Mäso kombinát, s.r.o.
5.	Hyza, a. s.	PM Zbrojníky, a. s.	PM Zbrojníky, a. s.	THP, a. s.	PM Zbrojníky, a. s.
6.	Hydina ZK, a. s.	Tauris Danubius, a. s.	Tauris Danubius, a. s.	Tauris Danubius, a. s.	Hyza, a. s.
7.	Tauris Danubius, a. s.	Hyza, a. s.	Hyza, a. s.	Hyza, a. s.	Tauris Danubius, a. s.
8.	Hydina, a. s.	Hydina ZK, a. s.	Hydina ZK, a. s.	Hydina ZK, a. s.	Hydina ZK, a. s.

Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie

Za účelom identifikovania silných stránok a príležitostí, ako aj slabých stránok a hrozieb sme uskutočnili SWOT analýzu v súbore skúmaných mäso spracujúcich podnikov. Súhrnný prehľad o situácii v jednotlivých podnikoch dokumentuje tabuľka 2. Podnikateľské subjekty, ktoré boli zúčastnené na výskume, reagovali na zmeny v ich makroprostredí a postupne sa prispôbovali novým socio-ekonomickým podmienkam. Skúmané podniky nielen zaviedli, ale aj naďalej udržiavajú výrobný proces podľa prísnych podmienok systému kritických bodov HACCP. Okrem tohto systému majú implementovaný systém manažmentu kvality podľa noriem ISO radu 9001, resp. radu 9002. Výskum preukázal časový sklz v implementácii systémov riadenia kvality u jednotlivých podnikov, z ktorého pre niektoré subjekty vyplynula konkurenčná výhoda. Pružné v zavedení systému kvality podľa ISO noriem boli Podnik 1, Podnik 3 a Podnik 7 a stali sa tak lídrami na trhu s primeraným nárastom objemu tržieb.

Prispôbovanie sa náročným technologickým normám si vyžiadalo vysoké investície do nákupu a zavedení nových technológií a technologických postupov pri spracovaní mäsa na mäsové produkty. Investičné aktivity podniky zabezpečovali prostredníctvom úverových liniek, čím sa na druhej dochádzalo k vysokej finančnej a kapitálovej zadlženosti (Podnik 2, Podnik 5, Podnik 7). Príležitosť získať zadlžené podniky podnietili finančné skupiny (Penta Investments, a. s. a EcoInvest, a. s.) vstúpiť do podnikania v agropotravinárstve.

Tabuľka 2 Niektoré aspekty marketingového mixu a SWOT analýzy

	Podnik 1	Podnik 2	Podnik 3	Podnik 4
<b>Produktové portfólio</b>	132 druhov produktov	252 druhov produktov	224 druhov produktov	110 druhov produktov
<b>Systém manažérstva kvality a rok implementácie</b>	ISO 9001 – 2003 SK 15 – 1996 SK 5 – 2001 SK 618 – 2004	ISO 9001 – 2003 SK 6061 – 2004	ISO 9001 – 1998 ISO 9002 – 1998 BRC Food – 2003 IFS – 2003 SK 63 – 2003	ISO 9001 – 2002 ISO 14001 – 2006 SK 61 – 2003
<b>HACCP</b>	od r. 1997	od r. 1998	od r. 2004	od r. 2001
<b>Dynamika tržieb</b>	107,5 mil. € - 107,9 mil. € ↑	75,6 mil. € - 63,0 mil. € ↓	54,8 mil. € - 81,3 mil. € ↑	70,3 mil. € - 38,6 mil. € ↓
<b>Silné stránky</b>	moderná technológia, produktová inovatívnosť, kvalifikované ľudské zdroje, dlhodobé vzťahy s obchodnými reťazcami	moderná technológia, kvalifikované ľudské zdroje, originálne receptúry, priaznivá geografická poloha k zahraničným trhom, vlastný bitúnok	skúsený manažment podniku, strategický marketing, investície do technológií, rozšírenie výrobných kapacít, akvizície s malými podnikmi	kvalifikované ľudské zdroje, vlastná prevádzka konzervárne
<b>Slabé stránky</b>	kapitálová zadlženosť, nevhodná kapitálová štruktúra	v obchodných reťazcoch len užší sortiment, reklama	duplicita riadenia, nevhodná organizačná a riadiaca štruktúra	sporadický marketing, absencia manažérskych skúseností
<b>Príležitosti</b>	prienik na zahraničné trhy, fondy EÚ, zvýšenie dôvery spotrebiteľov	prienik na zahraničné trhy, posilnenie reklamnej činnosti, širšie produktové portfólio v obchodných reťazcoch	prienik na zahraničné trhy, inovácie v produktovom portfóliu	prienik na zahraničné trhy, koncentrácia v odvetví, akvizície podnikov nespĺňajúce normy EÚ
<b>Hrozby</b>	prevádzkové náklady, tlak obchodných reťazcov na cenu a tým znižovanie kvality produktov, konkurenčný boj	prevádzkové náklady, pokles reálnych príjmov spotrebiteľov	prevádzkové náklady, konkurenčný boj	prevádzkové náklady, konkurenčný boj, tlak obchodných reťazcov na cenu a tým znižovanie kvality produktov
<b>Propagácia</b>	aktívna propagácia formou účasti na výstavách doma a v zahraničí	aktívna propagácia formou účasti na výstavách doma a v zahraničí	aktívna propagácia formou účasti na výstavách doma a v zahraničí	aktívna propagácia formou účasti na výstavách doma a v zahraničí

Zdroj: primárny výskum, vlastné spracovanie

Tabuľka 2 a 3 poskytuje syntetický prehľad o situácii v jednotlivých podnikateľských subjektoch a dáva ucelenú informáciu o produktoch, certifikátoch kvality, dynamike tržieb, silných a slabých stránkach spoločností vrátane identifikácie príležitostí a hrozieb z pohľadu konkrétneho podniku.

Tabuľka 3 Niektoré aspekty marketingového mixu a SWOT analýzy v ďalších podnikoch

	Podnik 5	Podnik 6	Podnik 7	Podnik 8	Podnik 9
<b>Produktové portfólio</b>	100 druhov produktov	190 druhov produktov	40 druhov produktov	porážka a rozrábka mäsa	40 druhov produktov
<b>Systém manažérstva kvality a rok implementácie</b>	ISO 9001 – 2000 SK 64 – 2004	ISO 9001 – 2004 SK 3092 – 2004	ISO 9002 – 1996 SK 15 – 1996	SK 26 – 1997	ISO 9001 – 2004 SK 630 ES – 2004 SK 3031 – 2004
<b>HACCP</b>	od r. 1998	od r. 2004	od r. 1995	od r. 1999	od r. 2000
<b>Dynamika tržieb</b>	256 mil. € - 430 mil. € ↑	95 mil. € - 161 mil. € ↑	373 mil. € - 336 mil. € ↓	-	140 – 484 mil. € ↑
<b>Silné stránky</b>	kvalita produktov, vlastná sieť maloobchodov, kapitálové prepojenie s podnikom 1	flexibilita adaptácie a pružnosť na regionálne zmeny, dostupné ceny, individuálny prístup	obal a inovácie produktov, kapitálové prepojenie s podnikom 1	dostupné ceny, moderná technológia, výroba biomäsa	kvalita produktov, flexibilita, kvalifikované ľudské zdroje, vlastný bitúnok, výroba biomäsa
<b>Slabé stránky</b>	absencia marketingových činností	iba lokálne podnikanie, slabá marketingová politika	vysoké prevádzkové (osobitne finančné) náklady, absencia exportu	iba výsekové mäso, fluktuácia ľudských zdrojov	absencia exportu, úzky sortiment, slabá marketingová politika
<b>Príležitosti</b>	intenzívne využitie kapitálového prepojenia s podnikom 1, prienik na zahraničné trhy, nové hypermarkety	prienik na zahraničné trhy, reklama, fondy EÚ	prienik na zahraničné trhy, reklama, fondy EÚ	prienik na zahraničné trhy, reklama, fondy EÚ	prienik na zahraničné trhy, reklama
<b>Hrozby</b>	konkurenčný boj, úplné podriadenie obchodnej politiky podniku 1	konkurenčný boj	prevádzkové náklady, konkurenčný boj, tlak obchodných reťazcov	tlak obchodných reťazcov, prevádzkové náklady	prevádzkové náklady, tlak obchodných reťazcov, konkurenčný boj
<b>Propagácia</b>	pasívna účasť	pasívna účasť	aktívna propagácia formou účasti na výstavách doma a v zahraničí	pasívna účasť	pasívna účasť

Zdroj: primárny výskum, vlastné spracovanie

Syntézou zistených skutočností z vypracovanej SWOT analýzy identifikujeme v časti výberového súboru absenciu prvkov strategického marketingového manažmentu, v jednom prípade absenciu stratégie rozvoja ľudských zdrojov s nedostatočnou motiváciou, dve pätiny podnikov nevyužívajú aktívne možnosti komunikačného mixu a žiaden podnik v skúmanom období nevstúpil na nový zahraničný trh. Z potenciálnych hrozieb sú to nákazlivé choroby zvierat (BSE, KMO), nízka obchodná marža v mäso priemysle, vymožitelnosť práva,

nedostatočná ochrana domáceho trhu. Rizikovými faktormi ostávajú aj zvyšujúce sa ceny energií, vstupných surovín a pokles kúpyschopnosti obyvateľstva. Manažmenty podnikateľských subjektov sa zhodujú v názore, že pod vplyvom vstupu Slovenska do Európskej únie došlo k vyostreniu domácej i zahraničnej konkurencie a pociťujú nedostatočnú ochranu domáceho trhu pred zahraničnými dodávateľmi. Diskriminačné zvyklosti zahraničných obchodných reťazcov sa prejavuje zneužívaním svojho dominantného postavenie a narastajúcou silou voči spracovateľom.

Silné stránky predstavujú pozitívne faktory, ktoré sú významné pre budúcu podnikateľskú úspešnosť a v súbore analyzovaných podnikov ide o: implementovaný systém manažmentu kvality, moderné technologické vybavenie, kvalitné a inovované produkty, kapitálová previazanosť podnikov s prvovýrobou. Pri zavádzaní systémov kvality vidíme časové rozdiely pri ich získaní, z čoho vyplynula konkurenčná výhoda pre skôr certifikované podniky. Na druhej strane nákup moderných technologických zariadení vyvolalo finančné zadlženie niektorých subjektov a následne ich prevzatie silnejšími subjektmi. Z príležitostí uvádzame nové distribučné kanály (nákupné aliancie, hypermarkety), nákupné zvyklosti spotrebiteľov (balené mäso, mäsové polotovary), internacionalizácia podnikania a prienik na zahraničné trhy, posilnenie marketingových aktivít.

Zostrený konkurenčný boj na trhu sa prejavuje aj v dynamike tržieb skúmaných podnikov. Zaujímali sme sa o vývoj celkových tržieb za obdobie 2002 – 2006. Na základe zistení uvádzame, že rast zaznamenalo šesť subjektov (66,66%), stagnáciu dva podniky (22,22%) a pokles tržieb jeden podnikateľský subjekt (11,11%).

Prostredníctvom zostaveného dotazníka sme zisťovali, aké zmeny v objeme tržieb zaznamenali podniky pri predaji produktov pod privátnymi značkami. Testovali sme hypotézu:

$H_0$ : Predpokladáme, že neexistuje závislosť medzi podielom predaja na zahraničnom trhu a predajom pod privátnymi značkami.

$H_1$ : Predpokladáme, že existuje závislosť medzi podielom predaja na zahraničnom trhu a predajom pod privátnymi značkami.

Hypotézu sme overovali chí-kvadrát testom nezávislosti. Silu závislosti sme zisťovali Pearsonovým kontingenčným koeficientom C. Výsledky uvádzame v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Testovanie závislostí

Názov testu	Test	Statistika	P-hodnota
Test nezávislosti	Chí-kvadrát	18,7682	0.0009
Sila závislosti	Kontingenčný koeficient	-	0.7145

Zdroj: primárny výskum, výstup zo software SAS

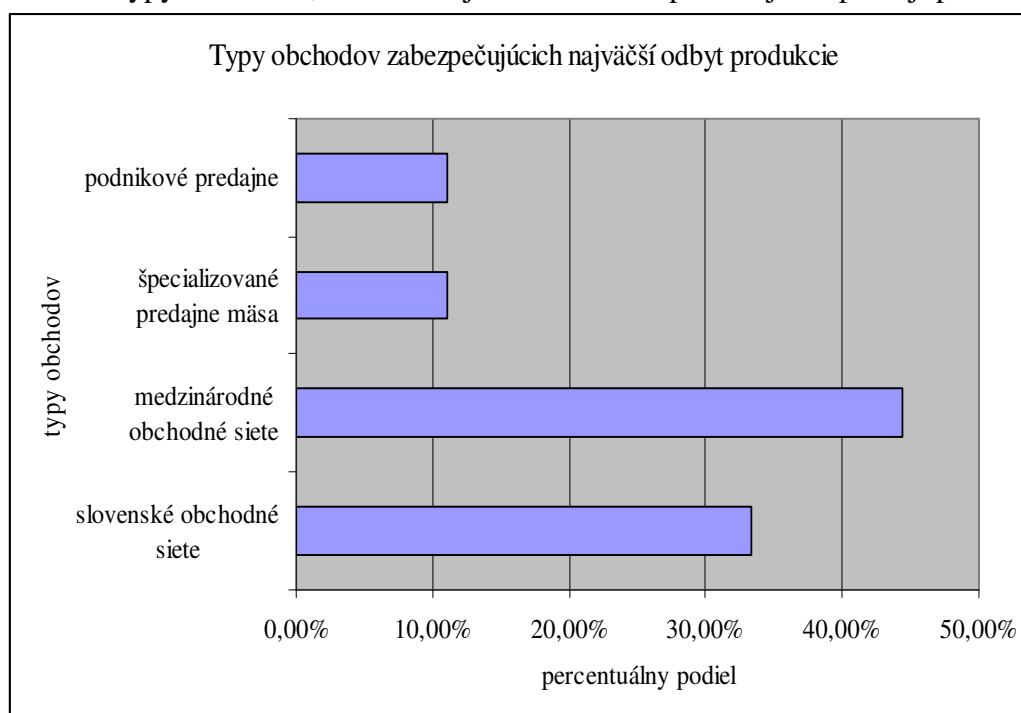
Vypočítaná hodnota testovacieho kritéria  $\chi^2$  je väčšia ako kritická hodnota  $\chi_{\text{tab}}$ , zamietame teda hypotézu  $H_0$  a prijímame hypotézu  $H_1$ , podľa ktorej závislosť medzi uvedenými



kvalitatívnymi znakmi existuje. Na základe hodnoty Pearsonovho kontingenčného koeficientu môžeme tvrdiť, že ide o veľmi silnú závislosť. Výroba produktov pod privátnymi značkami ako aj expanzia na zahraničných trhoch znamenajú veľkú adaptibilitu podniku na pôsobenie v silnom konkurenčnom prostredí a využitie potenciálnych možností presadenia sa na trhu.

V ďalšej časti výskumu sme sa zaujímali o typy obchodov, ktoré sa v skúmanom horizonte období najväčšou mierou podieľajú na predaji produktov. Výsledky prezentuje graf 1.

Graf 1 Typy obchodov, ktoré sa najväčšou mierou podieľajú na predaji produktov



Zdroj: primárny výskum, vlastné spracovanie

Ako je z grafu 1 zjavné, najväčšia časť produkcie je predaná cez medzinárodné obchodné siete. Robia tak 4 podniky s podielom 44,44%. Vďaka uvedenému typu obchodov sa produkcia slovenských mäso spracujúcich podnikov dostáva aj na zahraničné trhy. To umožňuje podnikateľským subjektom zabezpečiť predaj väčšieho objemu produkcie, zvýšiť ziskovosť podnikania a budovanie si perspektívneho postavenia na cieľových trhoch. O jedenásť percentuálnych bodov menej sa na predaji produkcie podieľajú slovenské obchodné siete – je tak v prípade 3 podnikov. Rovnakým podielom – 11,11% sa na zabezpečení odbytu podieľajú špecializované predajne mäsa a podniková predajňa. V oboch prípadoch ide o 1 – 1 podnik. Aj keď špecializované a podnikové predajne zabezpečujú iba malý podiel na predaji, umožňujú ponúkať svojim zákazníkom celý sortiment príslušného podniku, rovnako i produkty s vyššou pridanou hodnotou.

Vstup Slovenska do Európskej únie znamenal pre slovenské podniky možnosť presadiť sa aj na zahraničných trhoch členských krajín únie, ale na druhej strane sa výrazne akcelerovala konkurencia. Zisťovali sme teda, či existuje závislosť medzi zvýšenou domácou konkurenciou po vstupe do EÚ a väčším dôrazom kladeným po vstupe do únie na kvalitu a dodržiavanie kvalitatívnych noriem. Testovali sme hypotézu:

$H_0$ : Predpokladáme, že neexistuje závislosť medzi zvýšenou domácou konkurenciou po vstupe do EÚ a väčším dôrazom kladeným po vstupe do únie na kvalitu a dodržiavanie kvalitatívnych noriem.

$H_1$ : Predpokladáme, že existuje závislosť medzi zvýšenou domácou konkurenciou po vstupe do EÚ a väčším dôrazom kladeným po vstupe do únie na kvalitu a dodržiavanie kvalitatívnych noriem

Hypotézu sme overovali chí-kvadrát testom nezávislosti. Vzhľadom na výsledok výpočtov nebola zisťovaná sila závislosti. Výsledky uvádzame v tabuľke 5.

Tabuľka 5 Testovanie závislostí

Názov testu	Test	Štatistika	P-hodnota
Test nezávislosti	Chí-kvadrát	1,1688	0.2796
Sila závislosti	Kontingenčný koeficient	-	-

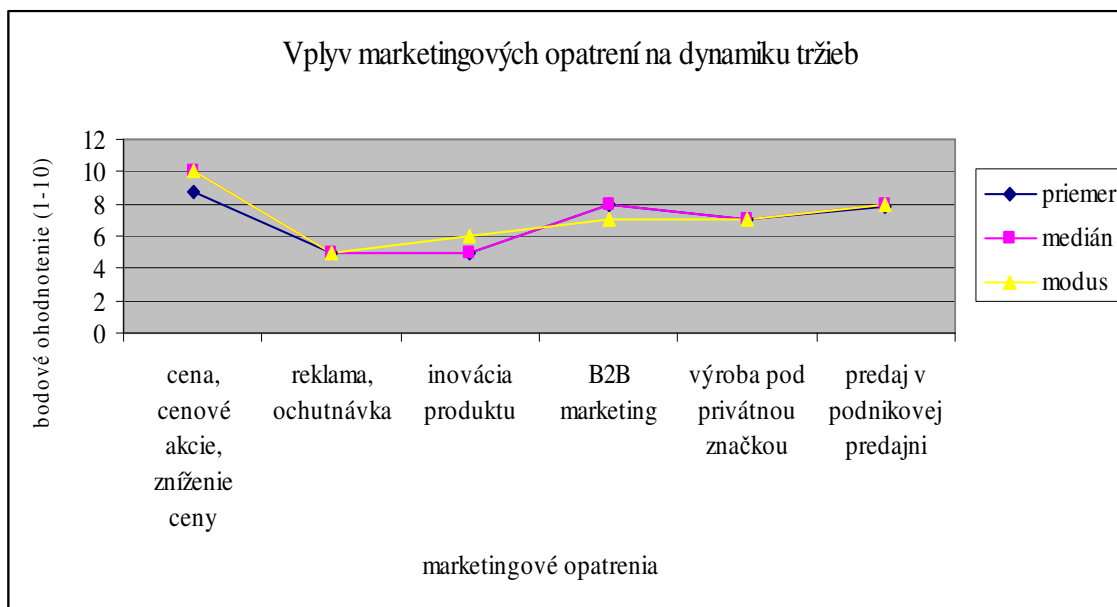
Zdroj: primárny výskum, výstup zo software SAS

Vypočítaná hodnota testovacieho kritéria  $\chi^2$  je nižšia ako kritická hodnota  $\chi_{\text{tab}}$ , prijímame teda hypotézu  $H_0$ , podľa ktorej závislosť medzi uvedenými kvalitatívnymi znakmi neexistuje a zamietame hypotézu  $H_1$ . Znamená to teda, že podniky zvýšená konkurencia na trhu pod vplyvom vstupu Slovenska do Európskej únie počas skúmaného obdobia preukázateľne nemotivovala klásť väčší dôraz na zabezpečenie kvality svojej produkcie. Z hľadiska budúcej perspektívy odporúčame podnikom prehodnotiť možný dopad zostrujúcej sa konkurencie na ich podnikateľskú činnosť a aktívne sa podieľať na budovaní svojej pozície na trhu.

V rámci analýzy marketingového manažmentu v skúmanom súbore mäso spracujúcich podnikov sme sa podnikateľské subjekty pýtali na vplyv jednotlivých marketingových opatrení na zvýšenie objemu tržieb, pritom respondenti mohli jednotlivým faktorom prideliť body na stupnici 1 až 10. Najnižší vplyv mal hodnotu 1, naopak najvyšší vplyv hodnotu 10. Podniky priradzovali pri hodnotení vplyvu konkrétnych marketingových opatrení na dynamiku (výšku) tržieb rozdielnu dôležitosť. Z uvedeného dôvodu sme na vyhodnotenie použili metódy deskriptívnej štatistiky – miery strednej hodnoty. Zistený stav ilustruje graf 2.

Jednoznačne najvyššie skóre na stupnici hodnotenia dosiahlo marketingové opatrenie „cena, cenové akcie, zníženie ceny“. Podľa skúmaných podnikov má teda najväčší vplyv na zvýšenie tržieb. Druhé najvýznamnejšie marketingové opatrenie je B2B marketing zahrňujúci dobré vzťahy s odberateľmi, kontakty, obchodné prezentácie. Takmer rovnaký výsledok dosiahol faktor „výroba pod privátnou značkou“. Umožňuje to podnikom prenikať no iných segmentov trhu. Podľa skúseností manažmentu medzi vplyvy, ktoré v menšej miere ovplyvňujú zvyšovanie tržieb patria faktory ako reklama, ochutnávka a inovácia produktov. Rozdielne využívanie marketingových opatrení a nástrojov v praxi vedie k diferenciácii ponuky producentov.

Graf 2 Vplyv marketingových opatrení na dynamiku tržieb



Zdroj: primárny výskum, vlastné spracovanie

## Záver

Odbor spracovania mäsa tvorí významnú zložku v rámci potravinárskeho priemyslu, keďže svojimi produktmi zabezpečuje nenahraditeľnú výživovú a energetickú zložku potravy obyvateľov krajiny. Nemožno ho chápať izolovane, je integrálnou súčasťou potravinárstva. Realizovaný výskum odhalil slabú a nedostatočnú previazanosť poľnohospodárskej prvovýroby s kapacitami spracovateľských podnikov a následným predajom v obchodnej sieti. Na základe získaných informácií a uskutočneného výskumu odporúčame zamerať pozornosť manažmentu podnikov v mäso spracujúcom priemysle na nasledovné oblasti, ktoré považujeme za možné trhové expanzie:

- ✓ produkcia mäsových výrobkov s probiotikami,
- ✓ produkcia mäsových výrobkov so zníženým obsahom tuku,
- ✓ diverzifikácia produktového portfólia,
- ✓ internacionalizácia podnikania, osobitne navrhujeme prienik na trhy krajín V4 a trhy Ruskej federácie,
- ✓ uplatňovať inovačné stratégie produktov,
- ✓ aktívne rozvíjať možnosti PR,
- ✓ upevňovať obchodné vzťahy s partnermi prostredníctvom neformálnych stretnutí a spoločných podujatí,
- ✓ rozvíjať hlbšie B2B marketing,
- ✓ dopĺňať ľudské zdroje s jazykovými kompetenciami, skúsenosťami s podnikaním na zahraničných trhoch.

Identifikácia cieľových trhov a jednotlivých trhových segmentov napomáha k splneniu nielen súčasných podnikových cieľov, ale aj potenciálnych expanzívnych zámerov. Vybrané aspekty marketingového manažmentu v podnikateľskej praxi mäso spracujúcich podnikov, perspektívne oblasti pre expanziu determinujú rozhodujúce faktory úspešného prispôbovania marketingového manažmentu na nové podmienky EÚ. Podľa Pôdohospodárskej platobnej agentúry [9] je možné do budúcnosti očakávať vyostrenie

konkurenčného boja na vnútornom trhu EÚ a krajiny s otvorenou ekonomikou ako Slovensku sa budú musieť prispôbovať importu lacného mäsa a mäsových výrobkov napríklad z Poľska a Rumunska.

#### **Literatúra:**

- [1] HORSKÁ, E., OREMUS, P. 2008. Territorial Approach to International Marketing Channel and Value Added: Case of Agribusiness. In: *Impacts of Globalization on Agribusiness: Trends and Policies*, IV. International Conference on Applied Business Research ICABR, ACCRA. Ghana, Publisher: Mendel University in Brno, 2008, ISBN 978-80-7375-154-8
- [2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 43 – 47, ISBN 80-247-0513-3
- [3] KRETTNER, A. a kol. 2010. *Marketing*. Nitra: SPU, 2010, 288 s., ISBN 978-80-552-0355-3
- [4] MURA, L. 2010. Penetration of small and medium sized food companies on foreign markets. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vedecký časopis MZLU Brno, LVIII, 2010, 3, s. 157 – 164, ISSN 1211-8516
- [5] OREMUS, P. 2008. *Adaptácia marketingového manažmentu podnikov potravinárskeho priemyslu na vnútornom trhu Európskej únie*. Nitra: DDP, 2008, 150 s.
- [6] ŠIMO, D. 2006. *Agrárny marketing*. Nitra: SPU, 2006, 300 s., ISBN 80-8069-726-4
- [7] ŠÚ SR. Štatistiky. Poľnohospodárstvo. [online] [cit. 2010-08-11] Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=11005>
- [8] Zelená správa. Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve [online] [cit. 2010-08-08] Dostupné na: <http://www.land.gov.sk/sk/?start&navID=121>
- [9] Zelené štatistiky. Pôdohospodárska platobná agentúra pri Ministerstve pôdohospodárstva, životného prostredia a regionálneho rozvoja SR. [online] [cit. 2010-08-08] Dostupné na: <http://www.apa.sk/index.php?navID=97>

**JEL klasifikácia: L26 M31 Q13**

**Ing. et Bc. Ladislav Mura, Ph.D.**

Odborný asistent

Ústav odborných predmetov a informačných technológií,

Dubnický technologický inštitút

Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom

[ladislav.mura@gmail.com](mailto:ladislav.mura@gmail.com)