

804708

doc. Ing. Jozef Čímo, CSc., pán učiteľ vyučujúci
odborníkom v oblasti vedecko-technického
rozvoja a marketingu. Dlhodobo pôsobil
v oblasti tvorby stratégii rozvoja výrobných
procesov a konceptu rozvoja vedy a techniky
vo vnútornom obchode. V súčasnosti pôsobí
ako vysokoškolský učiteľ Katedry marketingu
Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity
v Bratislave v predmetoch Marketing a Inovačný
aplikácie, Strategický marketing a Inovačný
marketing. Úspešne vedol štúdium viacerých
doktorandov.



doc. Ing. Miroslav Mariaš, CSc. je odborníkom
v oblasti marketingových strategií a využívania
informačných technológií v marketingových
činnostiach. Veľa rokov pôsobil v odvetví
stredárstva, v nadaní vedeckovskumrých
pracovísk a priemyselnych
v Bratislave. V súčasnosti pôsobí ako vysoko-
školský učiteľ na Katedre marketingu Obchodnej
fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave
v predmetoch Informačné systémy marketingu,
Strategický marketing a Manažment ob-
chodnej firmy.



Jozef Čímo

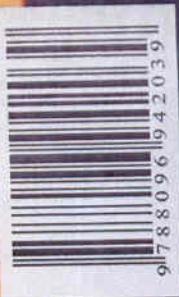
Miroslav MARIAŠ

MARKETINGOVÝCH

RIADENIE AKTIVIT

Obaja autori viedli mnogých študentov pri bakalárskych a diplomovo-
vých prácach. Spoločne i samostatne sú autoormi viacerých vysoko-
školských učebníc a monografií. Medzi najvýznamnejšie patria:
Inovačná stratégia firmy (1993), Riadenie marketingových aktivít
(1996), Inovácie vo firemnnej stratégii (1998), Informačné systémy
marketingu (2003, 2005), Marketingové aplikácie (2003, 2005) a
spoluautorstvo publikacie Lesáková a kol.: Strategický marketingový
manažment (2005). Riešenia vedeckovskumrých úloh zameraných
na rozvoj výrobných, marketingových a obchodných procesov, ktoré
vedli a ktorých sa zúčastnili našli uplatnenie v podnikovej praxi.

Predkladaná publikácia vznikla na základe ich dlhoročných
skúseností ziskaných v praxi a pedagogickom procese. Nadväzuje
na ich doterajšiu publikáčnu činnosť. Je určená vysokoškolskym
študentom marketingového manažmentu, ako aj marketingovym
manažérom podnikov. Veríme, že sa stane vhodnou pomocou pri
rozširovaní vedomostí o marketingovom riadení podnikov a
implementácii marketingu do podnikových činností.



ISBN 80-969420-3-4

GeoPARNAS

OBSAH

ÚVOD

1	PODNIK V TRHOVOM PROSTREDI	9
1.1	Marketing a jeho úloha v rozvoji podniku	10
1.2	Orientácia podniku na medzinárodný trh	16
2	MARKETINGOVÉ AKTIVITY PODNIKU	21
2.1	Podnikateľské stratégie	24
2.2	Strategické riadenie a jeho proces	24
2.3	Marketingový audit	20
2.4	Medzinárodné prostredie a jeho vplyv na medzinárodné podnikanie	28
3	MARKETINGOVÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM	30
3.1	Marketingové informácie	34
3.2	Charakteristiky marketingového informačného systému	42
3.3	Vzťahy marketingového a manažérského informačného systému	46
3.4	Koncepcie tvorby informačných systémov marketingu	51
3.5	Marketingový informačný systém na podporu rozhodovania	54
3.5.1	Matematická a štatistická databáza	58
3.5.2	Databáza rozhodovacích modelov	60
3.6	Využitie internetu v marketingu	63
3.7	Medzinárodný marketingový výskum	67
4	MARKETINGOVÝ PROCES	76
4.1	Medzinárodné marketingové plánovanie	80
5	MARKETINGOVÉ ANALÝZY	84
5.1	Situačná analýza	86
5.2	Analýza zákazníkov	86
5.3	Analýza preferencií	87
5.4	SWOT analýza	91
5.5	Pozičná mapa	93
		101

Autori:

- © doc. Ing. Jozef Čímo, CSc.
© doc. Ing. Miroslav Mariaš, CSc.



Recenzovali:

- doc. Ing. Mária Dzurová, PhD.
doc. Ing. Miroslav Mečiar, CSc.

Jazykový redaktor: Štefan Tomko

Prvé vydanie
Vydal: Štefan Tomko GeoPARNAS Bratislava, 2005
Vytlačila: Tlačiareň CICERO, s.r.o. Bratislava
Distribúcia: ELITA, s.r.o. Bratislava
ISBN 80-969420-3-4

5.6 ABC analýza	103	10.2 Tvorba marketingového útvaru	232
5.7 Analyza krivky životného cyklu produktu	104	11 KULTÚRA PODNIKU A MARKETING	236
5.8 Rozdieleová analýza	111	11.1 Trhovo orientované prejavy podnikovej kultúry	236
5.9 Skúsenostná krivka	113	11.2 Typológia podnikovej kultúry	240
5.10 Analyza konkurenčie	115		
5.11 PIMS	121	12 GLOBALIZÁCIA	244
5.12 Balanced Scorecard	123	12.1 Stratégie vstupu na medzinárodné trhy	250
5.13 Hodnotový reťazec	124	12.2 Medzinárodná obchodná politika	256
5.14 Portfóliové analýzy	126	12.3 Svetová obchodná organizácia	259
5.14.1 Matica BGC	128	13 KONTROLA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ	260
5.14.2 Multifaktorová portfólio matica GE	138	13.1 Druhy marketingových kontrol	264
5.14.3 Shellova multifaktorová matica	141		
5.14.4 Portfóliové matice so životným cyklom	142	POUŽITÁ LITRATÚRA	271
6 MARKETINGOVÉ STRATÉGIE	146		
6.1 Rastové stratégie	146		
6.2 Pozičné stratégie	149		
6.3 Konkurenčné stratégie	156		
6.4 Trhovo orientované stratégie	163		
6.5 Stratégie podľa vývoja na trhu	166		
6.6 Stratégie na globálnych trhoch	169		
7 MARKETINGOVÝ PLÁN	174		
8 IMPLEMENTÁCIA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE	179		
8.1 Vykonalacie programy	181		
9 TVORBA VYKONÁVACÍCH PROGRAMOV	196		
9.1 Produktový program	196		
9.1.1 Medzinárodná produktová politika	199		
9.2 Cenový program	201		
9.2.1 Medzinárodná cenová politika	209		
9.3 Distribučný program	210		
9.3.1 Medzinárodná distribučná politika	216		
9.4 Komunikačný program	216		
9.4.1 Medzinárodná komunikačná politika	225		
10 ORGANIZÁCIA MARKETINGOVÝCH ÚTVAROV	227		
10.1 Formy organizácie marketingového útvaru	228		

ÚVOD

V podnikateľskom prostredí sa v mnohých situáciach zdôrazňuje význam marketingu ako jedného z prostriedkov, pomocou ktorého možno dosahovať stabilné dobre hospodárske výsledky. Napriek tomu v slovenskej odbornej literatúre chybajú publikácie, ktorých obsahom je riadenie marketingových aktivít. Tento deficit sa výrazne pocituje pri vzdelávaní mladých marketingových odborníkov. Predkladaná publikácia by mala primerane pripraveného čitateľa, ovládajúceho základy marketingu, zoznaťať s vybranými metodami, postupmi a procesmi realizácie marketingového manažmentu. Je iba stručným prehľadom toho, čo ponúka špecializovaná marketingová literatúra v zahraničí. Autori vychádzajú najmä z názorov renomovaných marketingových a manažérskych celebrit Kotlera, Mefferta, Portera, Druckera, Lesákovej, G. a J. Tomeka. Publikácia ponúka už publikované a overené poznatky, ale obsahuje niektoré nové modifikácie reagujúce na turbulentné zmeny podnikateľského prostredia.

Ak chcú podniky prosperovať a rásť musia inovaovať svoju činnosť. Dokonca i keď nechcú robiť zmeny, s veľkou pravdepodobnosťou ich k tomu donutí tlak konkurenčnej a zmeny vonkajších faktorov – obchodných, politických a spoločenských podmienok. Tvorba a realizácia inovovaných marketingových aktivít je prirodzeným podnikovým procesom vytvárajúcim predpoklady úspešného pôsobenia podniku na trhu, v konečnom dôsledku ekonomického úspechu podniku.

Štruktúra publikácie je orientovaná na zvládnutie východisk marketingového riadenia, informačného zabezpečenia marketingovej činnosti, postupnosti tvorby marketingovej stratégie, marketingového plánu a procesov jeho implementácie. V každej časti berie do úvahy otvorené prostredie Európskej únie, akcentuje medzinárodný rozmer marketingových aktivít.

Tvorba publikácie vznikla v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/2639/05 Rozvoj podmiestok na inovácie marketingových a obchodných činností podnikov po vstupe SR do EU. Publikácia je určená predovšetkým študentom premetov marketingového zamerania, ale môže byť aj vhodnou pomocou podnikovým marketingovým manažerom.

Bratislavá november 2005

Autori

1 PODNIK V TRHOVOM PROSTREDI

Základným predpokladom úspešného rozvoja podniku v trhovom hospodárstve je úspešné podnikanie. Žiadne podnikanie nedostiahne úspech, ak jeho cieľom nie je spokojnosť zákazníka s produkтом. Produktom sa chápau všetky výrobky, služby, ale aj skúsenosti, informácie či myšlienky, ktoré môžu byť predmetom výmeny, použitia či spotreby. Vychodiskovým bodom pre podnikateľské aktivity podniku je dopyt po jej produktoch.

Podnikavosť, ako objektívna vlastnosť podniku v trhovom hospodárstve, sa prejavuje v dvoch dimenzách. Prvou je schopnosť využiť silné stránky podniku na vznik nových produktov, znižovanie vlastných nákladov a zvyšovanie kvality produktov, čím sa vytvárajú predpoklady na tvorbu konkurenčných cien na trhu. Druhou rovinou podnikania je jej schopnosť objaviť, vytvoriť a využiť podnikateľské príležitosti v rámci interakcie s okolím, najmä príležitosti, ktoré poskytuje trh.

Riadenie

V ekonomickom priestore pôsobia subjekty, ktoré sa snažia získať najvhodnejšie postavenie v meniacich sa podmienkach. Na ich úspech či neúspech má vplyv predovšetkým zvládnutie riadiacich procesov. Väčšina teórií riadenia smeruje k objasneniu podstaty riadenia s cieľom poskytnúť praxi návody na zvýšenie jeho účinnosti. Čažiskom je poskytnúť návody na praktickú potrebu zdokonalovať podnikové činnosti v súlade s inováciami, ktoré sa uplatňujú v globálnom prostredí. Na hodnotenie úspešnosti riadenia sa využíva dosiahnutie úspechu na trhu, zvyšovanie produktivity práce, znižovanie nákladov a výšia rentabilita podnikania.

Existuje veľa definícií pojmu riadenie. Ich analýzou možno dospiť k záveru, že vo všeobecnosti riadenie:

- je účelná činnosť smerujúca k dosiahnutiu určitého plánovaného (projektovaného, predvielaného) cieľa;
- predkladá existenciu prvku účelne pôsobiaceho (subjektu riadenia) na iný prvok (objekt pôsobenia);
- je vytváranie súladu (koordinácie) všetkých prvkov patriacich k objektu usmerneniam (ovládaním, ovplyvňovaním) jeho činností;

- je nemysliteľné bez spätnej väzby, ktorá zabezpečuje okrem iného najmä kontrolo správania objektu riadenia;
- je nevyhnutné v zložitých dynamických systémoch, v ktorých bežia rôzne procesy.

Riadenie je teda proces, ktorý je spojený s aktivitou subjektu i objektu riadenia. Aktivita subjektu riadenie sa prejavuje v jeho usmerneniujúcim (ovplyvňujúcim) pôsobení na objekt riadenie. Aktivita riadeného objektu je v jeho správani (reakciach) na podnet riadiaceho subjektu. Podľa G. Tomeka je to "duševná, ale i fyzická práca usilujúca o koordináciu rôznych činností s cieľom dosiahnuť žiaduci výsledok".

Podnikavosť si vyžaduje podstatné zmeny v riadení, najmä v oblastiach plánovania, organizovania a kontrolovania. Pri plánovaní ide o taký variant plánu, v ktorom budú maximálne využité príležitosti poskytované trhom a maximalizovať efektivnosť podniku, pri súčasnom zvažovaní rizík a ohrození v podnikateľskom prostredí. Pri organizovaní ide o vytvorenie takej organizačnej štruktúry podniku, ktorá umožní implantovanie strategických cielov podniku. Pri kontrolovaní ide o uplatňovanie takých kontrolných metód, pomocou ktorých sa dá hodnotiť plnenie podnikateľských cielov podniku a určiť opatrenia na odstránenie nedostatkov v chode podniku.

Podniková politika

Každý podnikateľský subjekt má vlastnú predstavu o svojom význame v spoločnosti a o spôsobe ako dosahovať zisk. Snahou je vlastnou podnikateľskou činnosťou uspokojovať isté potreby spoločnosti, či jej parciálnych časti. Preto majitelia určujú poslanie, ktoré by mal podnik naplniť. Poslanie podniku je istou formou vyjadrenia prečo v danom prostredí a v danom čase podnik pôsobi. Je vnútorným základným zákonom usmerneniujúcim činnosti podniku. Skúsenosti ukazujú, že prospejúce podniky pri naplnení svojho poslania v trhovom prostredí využívajú vlastnú, špecifickú podnikovú politiku. Tá sa opiera o podnikovú filozofiu a podnikové zásady. Podniková filozofia obsahuje všeobecné predstavy o vzťahu podniku k subjektom trhu. Sú v nej vyladené špecifické schopnosti podniku, celkový konceptný výhľad rozvoja podniku, predstavy o hodnotách, cieľoch a kritériach úspešnosti, je definovaný vzťah k hlavným cieľovým skupinám. Podnikové zásady sú chápane ako súbor principov a noriem, ktorími sa riadia aktivity podniku. Určujú vztahy nadriadenosti, podriadenosti a tomu zodpovedajúcich kompetencií, priestor pôsobenia podnikových útva-

rov. Určujú základné strategické smery rozvoja podniku, vytvárajú podnikovú identitu.

Podniková politika vyjadruje základné charakteristiky činnosti podniku. Príom berie do úvahy externé okolie, najmä trh na ktorom podnik predáva svoje produkty, záujem zákazníkov a trhovú úspešnosť produktov. Z interných faktorov na ňu pôsobia najmä finančný potenciál, možnosti tvorby nových produktov, možnosti znižovania nákladov a ďalšie faktory relevantné hospodárskej činnosti. To všecko definuje postavenie podniku v trhovom priestore a v spoločnosti.

Podniková politika spája možnosti podniku so svetom dopytu, s tvorbou hodnoty pre zákazníka. Vychádza z histórie rozvoja podniku, aktuálnych predstáv a cieľov majiteľov, identifikácie hlavných príležitostí a hrozieb, podnikových kompetencií a zdrojov. V nej a ľahu sú určované, ktoré spotrebiteľské segmenty budú podnikom považované za cieľové, aký účinok by mal vyplynúť z veľkosti obchodnej činnosti, aký by mal byť hlavný smer sústredenia tlaku podnikovej činnosti.

Vízia načrtáva predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku. Zachytáva javy, trendy a faktory, ktoré sú v súčasnosti nevýrazné a hmlisté. Ich odhalenie nie je len výsledkom rozsiahlych a hlbokých analýz, naopak rozhodujúcu rolu zohráva intuícia, mentálne schopnosti, fantázia, prezieravosť, ostrá vnímavosť a predvidavosť. Vízia je výsledkom schopnosti poskladať celistvý obraz budúceho tvaru podnikania z množstva zdanivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých signálov a identifikovať počiatky budúcih trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych časťach podnikateľského sveta. Je tiež pritažlivým obrazom budúcnosti podniku a je komplexná cieľová predstava.

Strategický zámer je proces aktívneho riadenia, ktorý obsahuje orientáciu na podstatu vitazenia, voľný priestor pre osobnú a kolektívnu sebarealizáciu, motiváciu vzdelanými cielmi, udržiavania, nadšenia pomocou nových operačných cieľov v závislosti od zmeny okolnosti. Strategický zámer je počas celého dlhého obdobia stabilný, operatívne sa menia krátkodobé aktivity, z ktorých je zložený. Je to v podstate jediný cieľ, ktorý motívuje ambiciozny podnik, a tým je porážka najlepšieho podniku alebo túžba stať sa najlepším na trhu, či už národnom alebo medzinárodnom.

Tvorba podnikovej politiky sa opiera o prognózy vývoja trhového prostredia. Prognóza je vedecky odôvodnený pravdepodobný predpoklad vývoja kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov v budúcom.

Využíva rôzne matematické a štatistické metódy spracovania kvantitatívnych údajov a dopĺňa ich experimentálnymi metódami. Tvorivé nárazy, úmysly podniku a manažera sú vsadené do formy zásadných rozhodnutí, ktoré platia pre tvorbu marketingových stratégii. **Situáčne analýzy** umožňujú získať prehľad o doterajšom vývoji trhového prostredia a identifikovať súčasný stav marketingového mikroprostredia a makroprostredia. Vytvárajú kvantitatívne podložené výhodiskovú základňu na určenie jedného alebo viacerých marketingových cieľov.

Ciele sú konečné stavy, ktoré chce podnik dosiahnuť. Sú to trochu želania, trochu niečo, čo chce. Sú to mety, ku ktorým chce prísť, sú to mäesa, ktoré by mohol dosiahnuť. Podstatné je, aby boli zadefinované. Jeden zo zakladateľov marketingu na Slovensku prof. Andris hovoríval, že ak sa pozná prístav, tak na mori fukajú vždy iba príaznivé vetry. A aj keď je protivetor, správnym manévrovaním sa dostaneme do prístavu. Pokiaľ sa však prístav - cieľ - nepozná, potom každý vietor vedie k blúdeniu a strate.

Cieľom podnikateľskej činnosti je, aby sa vo vzťahu na dodržiavanie principov hospodárnosti priniesli výkony, ktorých výsledky sú akceptované spotrebou, a tým sa uspokojuje kúpschopný dopyt. Výkony, ktoré nevedú podnik k predaju produktu, nie sú funkčné a nie sú ekonomicky účelné. Najvyšším cieľom súkromne vedeného podniku je finančno-hospodársky cieľ - hospodársky výsledok, dosiahnutie zisku Najvyšším cieľom štátom vedeného podniku je pokrytie potrieb spoľočnosti.

Moderný a dobré riadený podnik si obvykle určí náročnejšie, hodnotnejšie, ale reálne ciele, ktoré zabezpečia plnenie predstáv o vrcholových celkových cieľoch podniku (finančné), tak súčasne dlhodobo zhodnotia pozíciu podniku na trhu (zvýšia trhový podiel, posilnia imidž), povedú k čo najefektívnejšiemu využitiu priležitostí či k odváretiu alebo zmierneniu hrozieb.

Podnikové ciele môžu byť veľmi rozmanité. Väčšinou však:

- vytvárajú smery podnikania podniku, rozvoj jeho výkonového potenciálu a vzťahov k externým subjektom, zabezpečujú plnú ajasnú informovanosť o zámeroch podniku a starajú sa o pozitívnu orientáciu zamestnancov podniku,
- vymedzujú možnosti podnikových aktivít a určujú ich priority,

- transformujú predstavy a záujmy skupín vlastníkov, manažerov a zamestnancov na spoločnú základňu, vytvárajú a rozvíjajú funkčné efektívnu podnikovú štruktúru, kultúru a etiku,
- presadzujú programy inovácií schopnosti podniku s cieľom zabezpečiť využitie nádejnych priležností a odvrátenie hrozíc.

Z marketingového hľadiska musí byť vo podnikovej politike určené, akého trhového segmentu sa aktíva má týkať, dokedy musí byť úloha splnená, a aké rozhodnutia, na akéj úrovni musia byť realizované. Ciele majú teda štyri dimenzie: priestorovú, časovú, vecnú a úrovniovú.

- Priestorová dimenzia charakterizuje, aký akčný priestor, aké trhy majú byť spracované: mestske, regionálne, národné či medzinárodné. Mnohí podnikatelia pracujú pre miestny trh, iní sú činní vo vnútri regiónu krajinnej, ďalšia skupina podnikateľov sa angažuje medzinárodne a iba niekoľko podnikov realizuje globálny marketing.
- Časová dimenzia charakterizuje, dokedy by mal byť cieľ dosiahnutý. Aj keď treba poukázať na to, že časové rozpätie plánu závisí na odvetví, v ktorom podnik pracuje: Vo všeobecnosti možno povedať, že blízke ciele možno dosiahnuť v priebehu jedného roka. Strednodobé ciele sa dosahujú do piatich rokov, a dlhodobé ciele, majú časový horizont desaťročie.

Vecná dimenzia charakterizuje, k akým podnikateľským aktivitám sa cieľ vzťahuje, napr. k výrobe (výrobný cieľ). Podnikové hospodárské ciele sa rozlišujú na výkonové a finančné. Výkonové ciele sa týkajú výkonov, ktoré podnik prináša, napríklad množstvo produktov, ktoré by mali byť vyrobene a predané. V protíkade k tomu sú finančné ciele, ktoré vyjadrujú, aký zisk či iné ekonomické ukatovatele treba splniť.

Úroveň cieľa je štvrtou dimenziou. Pri určení optimálnej úrovne by sa mal manažment riadiť tým, aby podnikateľský subjekt pracoval optimálne. Cieľ musí byť dosiahnuteľný, súčasne motivujúci a pozbudzujúci.

V teoretických rozhodovacích modeloch sú ciele formulované vo svojom extrémnom výjadrení, teda ako maximálna alebo minimálna hodnota. Podľa toho, aké zvolíme kritérium členenia rozlišujeme viaceré ciele. Napríklad:

- podľa závažnosti - strategické, taktické a operatívne ciele,
- podľa organizačného stupňa - podnikové ciele, ciele strategických podnikových jednotiek, funkčné ciele,

- podľa významu - ciele vyššie a nižšie, resp. hlavné a vedľajšie,

Z hľadiska výjadritelnosti obsahu sú ciele :

- ideálové - nekvantifikovateľné, kvalitatívne ciele (napríklad prežitie podniku - terminovo neobmedzená schopnosť uspokojivo plniť základné záujmy zúčastnených osôb),
- operabilné - kvantifikovateľné, kontrolovatelné ciele (napríklad udržanie majetku umožňujúceho podnikanie, schopnosť dodržať finančné záväzky, pritažlivosť podniku pre kapitál a prácu, sociálna a ekologicálna priateľnosť činnosti podniku, legálnosť a etika podnikania).

Stratégia rieši základné otázky existencie a rozvoja podniku. Je nás strojom dosiahnutia cieľov. Strategické rozhodnutia sú mimoriadne dôležité až kritické. Spravidla sú dlhodobé a poskytujú podniku dostačochnú oporu a orientáciu v zložitom a premenlivom prostredí. Dlhodobosť bola v minulosti zvyrazňovaná ako hlavná vlastnosť stratégie. V dôsledku zrychlovania a prehľbovania zmien sa akcent na dlhodobosť zmierňuje a do popredia sa dostáva význam, dôležitosť a principiálnosť dôsledkov strategického rozhodnutia pre preživanie a prosperitu podniku. Jedna z najstarších definícií stratégie pochádza od Chandlera, ktorý ju definuje ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov“. Ďaťi autori charakterizujú stratégiu takto:

- Stratégia ako prirodzený výber - podniky sú vystavené mohutnému tlaku prostredia a musia sa ustavične prispôsobovať vonkajším zmenám.
- Stratégia ako plán - stratégia vzniká prostredníctvom vysoko systematických foriem plánovania.
- Stratégia ako postupnosť čiastkových krokov - je to adaptívny plán, ktorý na rozdiel od prirodzeného výberu je riadený dôslednejšie.
- Stratégia ako kultúra prístup, ktorý je založený na skúsenostach, predpokladoch a dominenkach vedenia podniku a môže dokonca preniknúť celou organizáciou.
- Stratégie ako politika - stratégia vzniká po množstve vnútorných bojov, v ktorých manažeri, jednotlivci alebo malé skupiny vyjednávajú o svojich záujmoch a prijímajú kompromisy.

- Stratégia ako vízia stratégii dominuje jednotlivcom alebo malá skupina, ktorá disponuje viziou, kam sa podnik môže, mal by sa dostat'. To je intuitívny prístup.

Varianty strategie – konceptie – sa po schválení rozpracovávajú do marketingových plánov. Podniková politika je základom pre strategické plánovanie, poskytuje prvé direktívny pre integrované plánovanie. V nej sú všeobecne formulované zásady činnosti alebo správania podniku. Vytvára sa najvšeobecnejšie prostredie, ktoré dáva manažérovi veľký slobodný priestor, možnosť vlastnej interpretácie. Má charakter všeobecného rámca pre marketingové plánovanie a jeho konkrétné zložky - strategické, operatívne a taktické plánovanie. Z časového hľadiska podniková politika pracuje s dalekým plánovacím horizontom, jej obsah je dlhodobý.

- umenie (jeho aktivity kombinujú skúsenosť, životné poznatky s kreativitou).

Teórie riadenia často uvádzajú názor Druckera, že "marketing ako činnosť na uspokojovanie potrieb pomocou trhu je tak základná, že nemôže byť považovaná za oddeľenú funkciu riadenia. Je to celkový pohľad na zmysel akéhokoľvek podnikania z hľadiska jeho konečného výsledku, t.j. z hľadiska spotrebiteľov, ktorí rozhodujú o ziskoch podniku". Považujú marketing za všeadejprofitorom motivačný prívočok správania, ktorý sa prejína všetkými činnosťami podniku. Systémy riadenia marketingu – marketingového manažmentu - sú považované za významnú "všetko zahrňujúcu" oblasť systémov riadenia.

Takto charakterizované systémy riadenia priamo ukazujú na dôležitosť marketingu pre rozvoj podnikov. Marketing z tohto pohľadu motivuje rozvoj podniku smerom k plneniu želania zákazníkov, k rozhodnutiu rozvoja vnútornych štruktúr podniku tak, aby sa uspokojili požiadavky na trhu. Cieľom marketingového riadenia je dosiahnutie takej úrovne dopytu, ktorá umožní podniku splniť ciele, ktoré si stanovil. Dá sa teda povedať, že riadenie marketingu je v mnohom riadením dopytu alebo výmenných vzťahov na zvolenom trhu. Možno ho tiež charakterizovať ako nepretržitý proces analýzy, plánovania, implementácie a kontroly, ktorého zmyslom je vytvorenie a udržanie dlhodobých vzťahov s cieľovými zákazníkmi, ktoré umožňujú dosiahnuť určené podnikové ciele. Zistíť potreby a želania zákazníkov znamená analyzovať rôzne druhé dopytu a ďalších objektívnych kritérií, ktoré vyjadrujú mieru vzácnosti spotrebných statkov podľa pružných pohybov ponuky a dopytu. Zistené poznatky potom umožňujú tieto potreby späť aktívne ovplyňovať. Prítom treba dodržiavať všetky legislatívne obmedzenia najmä v oblasti ochrany spotrebiteľa a živočitého prostredia.

Variantnosť marketingových riešení stáraje rozpoznanie toho, čo je dôležité. Existuje veľa najmä malých podnikov, ktoré využívajú marketing iba intuitívne alebo ho nevyužívajú vôbec. Iné podniky ho berú iba ako jednu z mnohých podnikových činností a neprisudzujú mu väčšiu význam. Napriek tomu je vždy nakoniec úspešný ten, kto ponúka lepší produkt a je rýchlejší ako konkurenčia. Marketing na to vytvára predpoklady. Proces riadenia marketingu, marketingový manažment je súborom procesov, ktoré cieľene vytvárajú vhodné prostredie na uskutočnenie výmenného procesu medzi predávajúcim a kupujúcim. Možno ho znázorniť schémou 1-1.

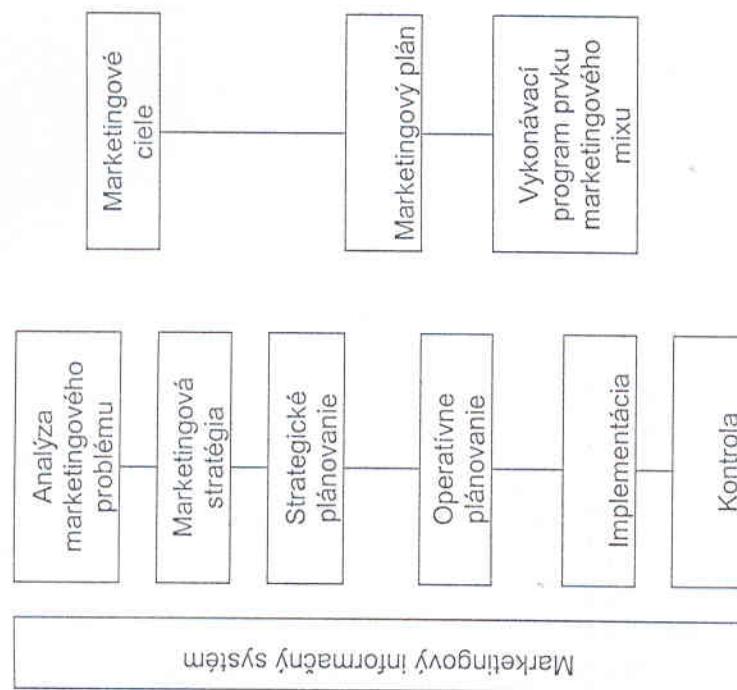


Schéma 1-1: Proces marketingového manažmentu

Podniky využívajú dva strategické marketingové prístupy. V prvom prípade marketing pôsobí z podniku smerom do marketingového prostredia. Využíva sa pritom špecifická kompetencia, technologický nások alebo silná značka a táto konkurenčná prednosť sa chce využiť na trhu. Druhý prístup sa zakladá na pôsobení vonkajšieho prostredia na podnik. Podnik identifikuje napríklad nové trhy a chce ich ovládnuť. Nadpriemerné úspešné sú podniky, ktoré oba principy vo svojej činnosti kombinujú.

Riadenie dopytu znamená vytvárať, nadväzovať a udržiavať dobré vzťahy so zákazníkmi. To klade veľkú väahu na vhodnú komunikáciu. Jej pôsobením a riadením vzťahov so zákazníkmi možno dosiahnuť úspech. Riadenie marketingových činností možno chápať ako vedome

úsilie dosahovať želané výsledky zmien na cieľových trhoch. Podnik môže vo svojej marketingovej činnosti uprednostňovať rôzne prvky. Existuje päť základných, navzájom si konkurenčujúcich koncepcii marketingového riadenia, podľa ktorých mnohí autori odporúčajú podnikom viesť svoju marketingovú aktivitu. Treba však povedať, že v reálnych podnikových štruktúrach sa iba výnimočne uplatňuje jediná vybraná koncepcia činnosti. Väčšina podnikov jednotlivé koncepcie kombinuje s cieľom dosiahnuť čo najväčšiu celkovú účinnosť.

Výrobňá koncepcia marketingového riadenia zastáva stanovisko, že spotrebitelia si obľúbia produkty, ktoré sú široko dostupné a majú nízku cenu. Sústreduje sa na dosahovanie vysokej efektivnosti výroby a široký rozsah distribúcie. Používajú ju podniky, ktoré vo výrobe využívajú drahé jednoúčelové zariadenia, ktorým ide o stoppercentné využitie výrobných kapacít.

Výrobková koncepcia marketingového riadenia zastáva názor, že spotrebitelia si obľúbia produkty, ktoré ponúkajú inovácie, väčšiu kvalitu alebo výkon. Podniky sústredia svoju energiu na vyrábanie nových a dobrých produktov, majú dobrý výskum a vývoj, vedia pretvárať nové vedecké poznatky do reálnych produktov. Výrobková koncepcia získava tiež označenie ako inovačná koncepcia. Niekoľko však vedie k marketingovej krátkozrakosti, k neprimeranému sústredeniu sa na produkt, než na spotrebiteľa a môže dôjsť k rozporom medzi názormi výroby a spotrebiteľov. Používajú ju mnohé významné svetové podniky.

Predajná koncepcia marketingového riadenia zastáva stanovisko, že spotrebitelia ponechani sami na seba si obyčajne nekúpia dostatočne množstvo produktov ich podniku. Podnik preto musí využiť agresívne predajné a propagačné úsilie. Väčšina podnikov praktizuje predajnú koncepciu za situácie, keď má nadhytčné kapacity. Ich cieľom je predať to, čo vyrábajú, skôr než vyrábať to, čo môžu predať.

Marketingová koncepcia riadenia je podnikovou filozofiou, ktorá vznikla s cieľom súťažiť s predchádzajúcimi koncepciami. Marketingová koncepcia zastáva názor, že kľúč k dosahovaniu cieľa podniku spočíva v určovaní potrieb a požiadaviek cieľových trhov a v poskytovaní nimi požadovaného účinnejšieho a efektívnejšieho uspokojenia než ponúká konkurenčia. Spôsiba v sústredení sa na trh, orientovaní sa na zákazníka, v koordinovanom marketingu, výnosnosti a ziskovosti marketingových aktivít. Marketingová koncepcia začína u dobre definovaného trhu, sústreduje sa na potreby zákazníka, koordinuje všetky činnosti, ktoré budú mať na zákazníka vplyv a produkuje

zisk prostredníctvom vytvárania spokojnosti zákazníka. V podstate je na trh sústredeným, na zákazníka orientovaným, koordinovaným pre-dajným úsilím, zacieleným na uspokojovanie zákazníka ako kľúča k uspokojovaniu cieľov podniku. Základom sa stáva zásada: „nie pre-dávať vyrobené, ale vyrábať predajné“. Komunikácia so zákazníkom začína už pred zahájením vývoja nových produktov a získané poznatky sú odovzdávané tvorcom nových produktov a inovácií tak, aby produkty zodpovedali požiadavkám zákazníkov. Kľúčovými úlohami sú:

- získavanie nových zákazníkov,
- udržanie zákazníkov,
- inovácia produktov a procesov,
- udržiavanie výkonnosti.

Marketingový algoritmus charakterizuje činnosti, ktoré na seba logicky nadväzujú a tvoria metódu systematického uvádzania podnikateľských nápadov na trh. Je znázornený na schéme 1-2

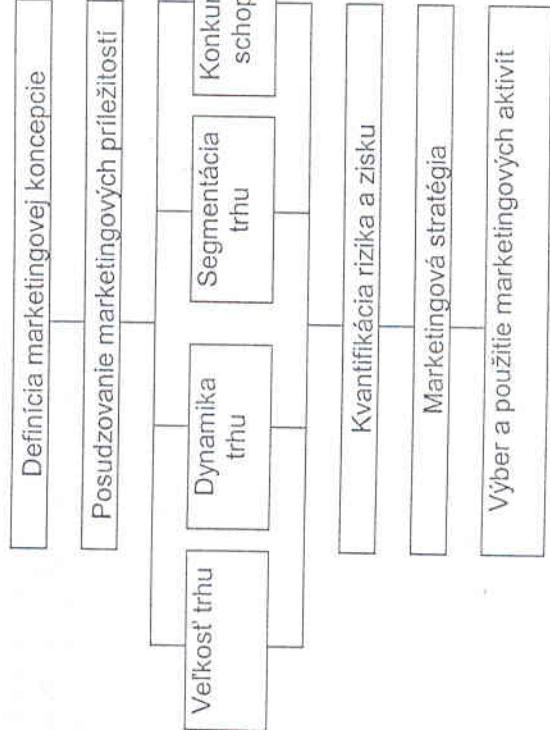


Schéma 1-2: Marketingový algoritmus

Koncepcia spoločenského orientovaného marketingového riadenia sa vyhýba potenciálnym konfliktom medzi spotrebiteľskými požiadavkami, spotrebiteľskými záujmami a dlhodobym blahobytom spoločnosti. Za-stáva stanovisko, že úlohou podniku je určovať potreby, požiadavky a záujmy cieľových trhov a poskytovať žiaduce uspokojovanie účinnejšie a efektívnejšie ako konkurenční spôsobom, ktorý zachováva alebo zvyšuje blahobyt spotrebiteľov a spoločnosti. Vyžíva podniky, aby udžívali pri určovaní svojej marketingovej politiky rovnováhu zisku podniku, spokojnosti zákazníka a verejného zájmu. Koncepcia spoločenského marketingu vyzýva k využavaniu všetkých troch faktorov.

1.2 Orientácia podniku na medzinárodný trh

Medzinárodný marketing možno charakterizovať z dvoch pohľadov. Ako podnikateľskú filozofiu, ktorej cieľom je uspokojovanie potrieb a želani zákazníkov na medzinárodných trhoch alebo ako medzinárodnú marketingovú stratégiju, ktorá má zabezpečiť optimalizáciu podnikových zdrojov a vyhľadávanie podnikateľských príležitostí umožňujúcim využívať konkurenčné výhody v globálnom trhovom priestore.

Medzinárodný marketing charakterizujú tieto špecifické podmienky:

- sociálno-kultúrne odlišnosti a ich vplyv na správanie a rozhodovanie spotrebiteľov na zahraničných trhoch,
- obchodno-politickej podmienky,
- legislativa, ktorá upravuje podnikanie zahraničných subjektov,
- uprednostňovanie domáčich produktov a producentov,
- rôzny stupeň organizovanosti zahraničných trhov,
- nutnosť adaptácie marketingového mixu,
- práca v cudzom prostredí a odlišný životný štýl,
- jazykové bariéry a ďalšie miestne podmienky,

Trhový potenciál medzinárodných trhov určujú demografické, geografické a ekonomickej charakteristiky, legislativa, vládna politika, úroveň technických a technologických procesov, spoločenské a kultúrne faktory, národné ciele a zvyky. Globálne sa prejavujú v celosvetových rozvojových megatrendoch:

1. V oblasti spotrebiteľského správania:
 - individualizácia výberu a rozšírenie emocionálneho výberu,
 - globálny versus lokálny štýl života,

- ekologizácia zákazníckych rozhodnutí,
- 2. V oblasti konkurenčného boja:
 - globálna konkurenčnosť
 - tendencie rýchlej tvorby alebo rušenia vertikálnej integrácie,
 - erózia firemných alebo odvetvových bariéier,
- 3. V oblasti obchodnej činnosti:
 - procesy koncentrácie obchodu,
 - rozmáhajúca sa integrácia vpred iniciovaná obchodom elektronickým obchodom.

Podniky uplatňujú tri základné koncepte medzinárodného marketingu:

1. **Konцепcia vývozného marketingu** - podstatou je snaha adaptovať obchodnú politiku podľa podmienok jednotlivých trhov. Podnik používa nasledovný postup :
 - vytypuje si niekoľko zahraničných trhov a realizuje výskum trhu,
 - vyberie si štát alebo geografickú zónu, kde bude využávať,
 - zvolí si obchodnú metódu vstupu na trh,
 - rozhodne sa pre obchodnú politiku a definuje marketingový mix,
 - vypracuje konkrétnu ponuku pre zvolený trh.
2. **Konцепcia globálneho marketingu** - umožňuje realizovať na svetovom trhu rovnaký produkt a ponúkať ho teritoriálne rozčlenenému, ale rovnakému segmentu zákazníkov. Jej podstatou je využívanie rovnakej marketingovej stratégie na všetkých trhoch. Je založená na nasledovných predpokladoch :
 - na svetovom trhu dochádzka k homogenizácii potrieb a správaniu spotrebiteľov,
 - spotrebiteľia uprednostňujú priemernú kvalitu produktov za prijateľné ceny,
 - velkosériová výroba a uplatnenie produktov na svetovom trhu znižuje náklady a podnik realizuje „úspory z rozsahu“.
3. **Konцепcia interkultúrneho marketingu** - rešpektuje sociálno-kultúrne odlišnosti spotrebiteľov a zameriava sa na relativne nákladnej adaptácii v nasledovných oblastiach :
 - produktová politika (úprava chuti, farby, balenia),

- značková politika (výber vhodnej značky),
 - cenová politika (menšie balenia za nižšiu cenu),
 - distribučná politika (prispôsobenie otváracej doby),
 - komunikačná politika (sponzoring miestneho oblúbeného športu).
- Medzinárodný marketing priamo súvisí s medzinárodným obchodom, pretože ide o činnosti presahujúce národný rámc a význam, súvisiace s pohybom tovaru a službami a majúce ekonomický význam a vplyv. Medzinárodný obchod sa najčastejšie spája s medzinárodným transferom tovaru z nasledovných dôvodov :
- medzinárodný obchod s tovarom historicky predchádzal medzinárodný obchod so službami,
 - medzinárodný obchod so službami je často podmienený obchodom s tovarom,
 - medzinárodný transfer tovaru sa pravidelne eviaje colnými úradmi a publikuje v štatistických prehľadoch.
- Nie všetky transakcie medzinárodného obchodu možno charakterizať ako dôsledok medzinárodného marketingu, pretože :
- veľká časť medzinárodného obchodu so základnými surovinami sa realizuje mimo stratégii medzinárodného marketingu,
 - medzinárodný obchod realizovaný štátnymi inštitúciami v rámci zahraničnej pomoci, štátne nákupy a predaj niektorých komodít sa realizuje mimo stratégie medzinárodného marketingu,
 - realizácia zahraničných podnikov na miestnom trhu, keď vyrobéný a predávaný tovar neprechádza cez colné hranice štátu nemožno kvalifikovať ako medzinárodný obchod.

2 MARKETINGOVÉ AKTIVITY PODNIKU

2.1 Podnikateľské stratégie

- Podnikateľská stratégia** je súborom pravidiel pridelenia prostredkov činnostiam, ktoré v danom prostredí minimalizujú riziko nedosiahnutia cieľa. Na formovanie stratégie podniku vplývajú najmä:
- záväzky a povinnosti podniku voči okoliu,
 - hodnoty a potreby zúčastnených osôb (majiteľov, manažérov, zamestnancov),
 - podnikateľské príležitosti,
 - rozhodujúce schopnosti podniku.

Podnikateľskú stratégiju možno charakterizovať ako nástroj, ktorý podnik používa na dosiahnutie svojich základných dlhodobých cieľov, voľ postupy na ich dosiahnutie a alokuje zdroje na ich dosiahnutie. Základnými typmi stratégii sú stratégie zamierané na rozvoj podniku alebo stratégie zamerané na súťaž s inými podnikmi. Existuje veľa variantných stratégii, ktoré môžu byť charakteristické pre podnik. Spolu v jednotlivých funkčných oblastiach vytvárajú portfólio stratégie podniku. Pri uplatnení marketingovej konцепcie ako princípu zosúladenia časti podnikateľského plánu je vytvorený marketingový mix, ktorý podnik uplatňuje v trhovom prostredí ako základ na špecifickú marketingovú strategiu.

Úspešnosť podniku často vychádza z výnimocných kompetencií. **Výnimocná kompetencia** je všetko, čo je podnik schopný robiť výnimocne dobre v porovnaní s konkurentmi. Niektoré je spojená s dosiahnutou úrovňou technologických procesov a patentovanými riešeniami. V informačnej technike je to napríklad schopnosť využiť procesor. V iných prípadoch to môže byť výnimočná kompetencia uznaná certifikačnými autoritami, napríklad možnosť vykonávať funkciu súdneho tímču. Uplatnením výnimocnej kompetencie sa vytvára výhodná pozícia voči konkurentom.

Konkurenčná výhoda je jedinečná pozícia, ktorú podnik získa prostredníctvom výnimocných kompetencií alebo rozhodnutí o produktoch a trhoch. Udržateľná konkurenčná výhoda je jedinečná schopnosť, ktorá je ľahko napodobiteľná. Konkurenčná výhoda vplyva z výberu trhov, výnimocných kompetencií podniku a spôsobu využitia zdrojov

podniku. Na trhoch sa konkuруje na báze hodnoty ponúknutých tovarov a na báze hodnotenia relativných nákladov v porovnaní s konkurenciou.

Zdrojmi konkurenčnej výhody sú:

- zručnosti a schopnosti pracovníkov,
- zdroje podniku
 - hmotné (materiálové, strojové),
 - nehmotné (patenty),
 - finančné (aktiva podniku)

Podnikateľské prostredie je priestorom, v ktorom vznikajú turbulentné rôzne situácie. Manažér musí často prijímať strategické rozhodnutia na realizáciu podnikových cieľov. Strategické rozhodnutia sa vyznačujú týmito vlastnosťami:

1. týkajú sa podnikových aktivít,
2. prispôsobujú podnikové aktivity priležitosťam na trhu
3. harmonizujú podnikové zdroje a aktivity,
4. ovplyvňujú dlhodobé smerovanie podniku,
5. sú komplexné, neručinné, pracujú s mnohými premennými.

Trh možno dobre definovať na základe určenia strategických podnikateľských priestorov, v ktorých chce podnik podnikať. Strategický podnikateľský priestor umožňuje:

- izolovať segmenty z celkového podnikateľského priestoru,
- vytvárať kombinácie produkt – trh,
- vytvárať ohraničenia na špecifikovanie potenciálu jednotlivých strategií

Pre strategický podnikateľský priestor potom možno:

- riešiť jedinú marketingovú úlohu relevantného jeho vlastnosťiam,
- formulovať a implementovať marketingové činnosti jednoznačne,
- optimálne využívať potenciál podniku a cieľovo ho orientovať na úspech,

2.2 Strategické riadenie a jeho proces

Proces strategického riadenia sa skladá z formulovania výzie, poslania a cieľov podniku, analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, voľby vhodnej stratégie, návrhu organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu stratégie. Z uvedených krokov analyza externého a interného prostredia a výber vhodnej stratégie sa spoločne označujú ako formulovanie stratégie. Súbor opatrení na zavedenie a uskutočnenie stratégie sa nazýva implementáciou stratégie. Východiskovou fázou procesu strategického riadenia je stanovenie výzie, poslania a cieľov podniku. Určujú hranice, v ktorých sa formujú plánované stratégie a kritériá, podľa ktorých sa skúmajú a hodnotia spontánne stratégie. Výzia predstavuje príťažlivý obraz podniku vo vzdelanej budúcnosti. Poslanie odpovedá na otázku, prečo podnik existuje a čo by mal robíť. Ciele potom konkretizujú toto poslanie. Externá analýza slúži na identifikovanie strategických hrozieb a príležitostí v odvetvovanom prostredí v širšom národnohospodárskom a globálnom rozsahu. Interná analýza určuje sily a slabosti podniku, identifikuje kvantitu a kvalitu disponibilných zdrojov. Voľba stratégie znamená utváranie strategických variantov, ktoré sú vymedzené cielmi podniku, jeho vnútornými silami a slabosťami, vonkajšími príležitosťami a hrozobami. Stratégia na podnikateľskej úrovni je stratégou podniku, ktorý pôsobí iba v jednom odvetví, alebo je to stratégia jednej samostatnej podnikateľskej jednotky podniku, ktorý sa skladá z viacerých podnikateľských jednotiek. Stratégia na podnikovej úrovni formuje skladbu podnikateľských aktivít orientovaných na rozličné odvetvie z hľadiska dlhodobej maximalizácie riziku podniku ako celku. Implementácia stratégie predstavuje rovnako významnú časť procesu strategického riadenia ako formulovania stratégie. Úspech závisí od priebehu realizácie. Na úspešnú realizáciu stratégie je potrebné analyzovať zdroje moci a zdroje možných konfliktov. Strategické riadenie je preto nepretržitý proces. Keď je stratégia implementovaná, jej fungovanie musí byť stále sledované, aby bolo zrejmé, do akej miery sa vytýčené ciele reálne pnia. Spätná väzba slúži na potvrdenie jestvujúcich cieľov a stratégii alebo odporúča zmenu. Uvedený proces strategického riadenia má charakter tradičného prístupu. Spontánne stratégie však vznikajú vnútri podniku bez predchádzajúceho plánovania, keďže vývoj podniku stále napreduje. Aby nespôsobovali chaos, vedenie podniku ich musí testovať. Znamená to porovnať každú spontánnu stratégii s cieľmi podniku, vonkajšími hrozobami a príležitosťami, vnútornými silami a slabosťami. Porovnaním sa má zistíť, či spontánnna stratégia je v súlade s potrebami a schopnosťami podniku.

Proces strategického manažmentu má tieto kroky:

1. strategická analýza – podstatou je určiť strategickú pozíciu podniku,
 2. výber stratégie
 - generovanie variantov stratégie,
 - hodnotenie variantov stratégie,
 - výber najvhodnejšieho variantu stratégie,
 3. implementácia stratégie – transformovanie stratégie do konkrétej reality,
 4. kontrola realizácie.
- Znaky rozdielnosti strategických a taktických rozhodnutí zobrazuje schéma 2-1.

Faktor	Stratégie	Rozdiely
1. dôležitosť	sú dôležitejšie	Taktiky operativne sa menia
2. uroveň realizácie	prijma ich top manažment	realizujú výkonní pracovníci
3. časový horizont	sú dlhodobé,	sú krátkodobé
4. pravidelnosť	sú nepretržité a nepravidelné	sú pravidelné v presnom čase
5. podstata problémov	sú často neštruktúrované, jedinečné, vysoké riziko a neistota	sú často štruktúrované, opakujú sa, malé riziko a istota
6. informácie	spracúvajú veľké množstvo externých informácií	spracúvajú veľké množstvo interných informácií
7. detailnosť	je obecnejšia so širším zamaraním	je konkrétna s užším zamaraním
8. zložitosť tvorby a hodnotenia	rozhodnutia sú zložitejšie	rozhodnutia sú jednoduchšie

Schéma č. 2-1 Rozdiely medzi stratégou a takтиkou

Úrovne podnikateľských stratégii

1. **Korporatívna stratégia** určuje základné smery, v ktorých chce podnik pôsobiť. Je to celopodniková stratégia. Určuje:
 - a. štruktúru podnikového portfólia:
 - výber produktov a trhov,
 - diverzifikáciu na nové trhy, nové produkty,
 - integráciu – horizontálnu, vpred, vzad,
 - rozhodnutia o rozvoji, ponechaní či likvidácii strategických podnikateľských jednotiek,
 - alokáciu zdrojov s cieľom premeniť silné stránky a kompetencie na konkurenčnú výhodu,
 - c. podnikateľskú misiu tak, aby bol zabezpečený vývoj podniku ako celku.
2. **Stratégia podnikateľskej jednotky (SPJ)** je časťkovou stratégiou menšej časti podniku, ktorá má svoju vlastnú misiu. Predstavuje jedno oddelené podnikanie, ktoré samostatne hospodári, má svojich vlastných konkurentov, formuluje si a implementuje vlastnú stratégiju a obsluhuje jasne definované skupiny zákazníkov. Stratégia SPJ sa sústreduje na:
 - definovanie konkurenčnej výhody,
 - spôsob konkuurovania,
 - rozsah pokrycia trhu.
3. **Funkčná stratégia** – je stratégia funkčnej oblasti podniku (výskumu, výroby, marketingu, a podobne). V každej oblasti treba mať vlastnú stratégiju
 - ako čo najlepšie využiť zdroje,
 - ako využiť aktivity v rámci funkcie.

2.3 Marketingový audit

Marketingový audit je skúmanie a hodnotenie marketingového správania podniku, jeho cieľov a stratégii, spôsobov ich realizácie. Cieľom je identifikácia problémových oblastí, rizík a priležitostí tak, aby bolo možné vytvoriť plán aktívnych opatrení na zlepšenie podnikovej marketingovej výkonnosti. Marketingový audit ako každý iný audit charakterizujú nasledovné vlastnosti:

- **komplexnosť** - auditor preskúma všetky marketingové aktivity a súvislosti.
 - **systematickosť** - audit sa skladá z viacerých častí, ktoré postupne hodnotia marketingové prostredie, stav procesov marketingu v podniku či účinnosť nástrojov marketingového mixu. Na túto analytickú časť nadvázuje návrh korekcií doterajšej stratégie alebo rozhodnutie o novom strategickom smerovaní podniku.
 - **objektivnosť a nestrannosť** - audit vykonávajú externí alebo interní marketingoví auditori, ktorí sú nestranní a vykonávajú audit objektívne. Musia mať dôveru manažmentu a vonkajších subjektov, ktoré audit využívajú.
 - **periodicenosť** - audit sa vykonáva pravidelne v plánovaných intervaloch s ohľadom na výsledky predchádzajúceho auditu. Realizuje sa vo väzbe na čas účtovných uzávierok. Výnimku z pravidla tvoria neplánované - operatívne interné audity. "Dôvodom na ich vykonanie môžu byť podstatné zmeny v systéme kvality, výskyt problémov (napr. reklamácie, zvýšené náklady, problémy so subdodávateľmi), potreba preveriť účinnosť napravných opatrení alebo preveriť odstránenie nezhod zistených pri napiánaných interných auditoch."
- Začiatkom marketingového auditu je zhromaždenie rôznych marketingových informácií z vnútorných i vonkajších zdrojov. Auditori sa nemôžu opierať iba o informácie zvnútra podniku, ale musia brať do úvahy názory, postoje a informácie z vonkajšieho okolia, ktoré objektivizujú poznanie problémov podniku.
- Marketingový audit tvorí obvykle 6 zložiek:
1. Audit marketingového správania podniku k vnútornému a vonkajšiemu prostrediu – zameriava sa na zmenu trhu vyvolané vývojom demografie, ekonomiky, ekológie, technológie, politiky a kultúry. Pritom sa sústreduje na zmenu vzťahov podniku k trhom, zákazníkom, konkurentom, dodávateľom, sprostredkovateľom, verejnosi a iným subjektom ovplyvňujúcim imidž.
 2. Audit marketingových cieľov a stratégie – posudzuje relevantnosť marketingových cieľov k reálnej situácii na trhu, vhodnosť zvolenej stratégie na dosiahnutie cieľov, harmonizáciu silných a slabých stránok podniku pri volbe marketingových akcií.
 3. Audit organizačného usporiadania marketingu – hodnotí personálne zabezpečenie marketingových činností, funkčnú štruktúru mar-

marketingových útvarov, formálne a neformálne vzťahy v podniku pri realizovaní marketingových aktivít.

4. Audit marketingových manažérskych systémov – sústreduje sa na hodnotenie systémov na podporu marketingového rozhodovania ako sú marketingový informačný systém, plánovanie marketingu, kontrola marketingových aktivít, systém inovácie marketingových aktivít.
5. Audit marketingovej výkonnosti a produktivity – hodnotí účinnosť marketingových aktivít na trhu najmä z pohľadu návratnosti prostriedkov vložených do marketingových aktivít, analyzuje výnosnosť nových produktov, trend marketingových nákladov na jeden produkt a činnosť manažmentu na dosiahnutie vyšej účinnosti marketingu.
6. Audit účinnosti nástrojov marketingového mixu – konfrontuje pôsobenie prvkov marketingového mixu s odozvou na trhu. Analyzuje úspešnosť produktovej politiky na trhu, ich postavenie v portfóliu podniku, hodnotí problémty tvorby cien, cenovú politiku vo vzťahu k dopytu, formy distribúcie, výsledky „pull“ či „push“ stratégii, vhodnosť komunikácie s trhom, správnosť zacielenia komunikácie na rozhodujúce trhové segmenty a podobne.

Na dosiahnutie efektívnych výsledkov marketingového auditu je dôležitý ako vlastný postup a použité metódy, tak aj systematicosť postupu, premyslenosť otázok a ich vnútorná štruktúra. To zabezpečí racionálnosť pri spracovaní informácií, obmedzi duplicitu a zabezpečí kompleksnosť spracovania.

Na spracovanie sa použije multifaktorové hodnotenie odpovedí s ohodnotením zistenej veľkosti a priradením váhy kritéria.

2.4 Medzinárodné prostredie a jeho vplyv na medzinárodné podnikanie

Pred vstupom do medzinárodného prostredia má podnik vypracovať:

- analýzu medzinárodného makroprostredia,
- hodnotenie rizík medzinárodného podnikania.

Analyza medzinárodného makroprostredia

Politické a právne prostredie

- K základným faktorom politického prostredia patria :
- politická stabilita krajin, resp. politické nepokoje a labilita,
 - politický režim a celková politická situácia,
 - systém politických strán a rozdelenie politickej moci a vplyvu,
 - parlamentný a legislatívny systém a forma demokracie,
 - národnostné hnutia, resp. nepokoje,
 - vziah domáčich subjektov (vládnych, podnikateľských a verejných) k zahraničným subjektom a zahraničnému kapitálu.

Právna regulácia a obmedzenia sa týkajú celej škály činností medzinárodného marketingu. Ide o tieto oblasti :

- štátnej obchodno – politická regulácia (colná politika),
- pravidlá na registráciu a právne formy podnikov,
- regulácia týkajúca sa realizácie programu medzinárodného marketingu
- normy týkajúce sa produktov (právne predpisy na ochranu spotrebiteľa),
- cenová kontrola a predpisy,
- regulácia spôsobu distribúcie,
- regulácia spôsobu reklamy a podpory predaja (média, prezentácia).

Ekonomické a sociálne prostredie

- Ukazovatele ekonomickej a sociálnej úrovne z hľadiska výberu trhu sú:
- kapacita a veľkosť trhu na základe počtu obyvateľstva,
 - kapacita trhu na základe celkového hrubého domáceho produktu, ako aj v prepočte na obyvateľa,
 - stratifikácia príjmov a vlastníctva medzi obyvateľstvom,
 - hospodárska rozvinutosť a štruktúra,
 - úroveň infraštruktúry.

Demografické a kultúrne prostredie

Z hľadiska demografického hodnotenia trhu sú dôležité ukazovatele počtu a hustoty obyvateľov, ale aj štruktúry obyvateľov najmä z pohľadu :

- príjmov a sociálnych skupín (vplyv na kúpschopnosť a nákupné spotrebiteľské návyky),
- veku,
- vzdelania a zamestnania,
- bydliska (mestské a vidiecke obyvateľstvo).

Vplyvy kultúrneho prostredia členia štruktúru obyvateľov podľa ďalších faktorov :

- národ, národnosť,
- jazyk a nárečie,
- etnická a rasová príslušnosť,
- náboženská a svetonázorová príslušnosť.

Geografické a prirodné prostredie

Na výber trhu pôsobia mnohé faktory, ktoré vyplývajú z geografických a prirodnych podmienok teritória :

- poloha a rozloha teritória (kapacity trhu, dopravné náklady),
- členitosť teritória (dopravné možnosti, náklady),
- klimatické podmienky (vplyv na polnohospodársku produkciu),
- pôdne podmienky,
- nerastné bohatstvo,
- prírodné atrakcie na cestovný ruch.

Technická a konkurenčná vyspelosť

Na analýzu technického prostredia sa používajú nasledovné údaje :

- výdaje na výskum a vývoj (% z HDP),
- výška výdajov na výskum a vývoj v jednotlivých odvetviach,
- počet patentov,
- počet vedeckých pracovníkov,
- výbavenosť výpočtovou technikou,

počet užívateľov Internetu.

Predmetom analýzy konkurenčie sú informácie, ktoré sa týkajú :

- identifikácie subjektov na trhu,
- majetkového prepojenia subjektov na trhu,
- podnikateľských programov a zámerov,
- finančnej situácie, atď.

Hodnotenie rizík medzinárodného podnikania

V oblasti medzinárodného podnikania môžu byť podniky vystavené týmto rizikám :

1. Teritoriálne riziká

Medzi tieto riziká patria :

- platobné tražkosti vyvolané politickými udalosťami (vojny, občianske nepokoje, štrajky),
- riziko prevodu (moratórium na prevod devíz do zahraničia),
- administratívne zásahy štátu (odobratie dovoznej licencie, anti-dumpingové čí),
- prírodné katastrofy.

2. Trhové riziká

Vypĺňajú zo zmeny trhovej situácie, ktorá býva zapríčinená:

- hospodárskym poklesom štátu alebo zóny,
- poklesom dopytu určitého tovaru,
- zmenou spotrebiteľských preferencií,
- vstupom silnej konkurenčie,
- zmenami v postavení rozhodujúcich dodávateľov alebo odberateľov,
- zmenami v technológii,
- sezónnymi výkyvmi.

3. Kurzové riziká

Vypĺňajú z premenlivosti vývoja kurzov jednotlivých miest.

4. Komerčné riziká

Vypĺňajú z nesplnených záväzkov obchodných partnerov.

3 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM

Všetky činnosti manažmentu – procesy, ktoré realizuje manažment – sú, alebo sa dajú transformovať na informačné procesy a operácie. Aj predovšetkým s nákupom a predajom produktov možno charakterizovať ako procesy s určitou informačnou hodnotou. Na základe toho možno marketingový informačný systém charakterizovať ako množinu prvkov, struktur a vzoriek medzi ktorimi sú v čase a krajnokvek spojením zúčastnení priamo – či nepriamo – na určitej priebehu a v hodnotení marketingových činností. Kym manažeri môžu využiť istú informáciu pri rozhodovaní, musí sa realizovať určitý proces transformácie signálu ľudskej poznania na informáciu (schéma 3-1).

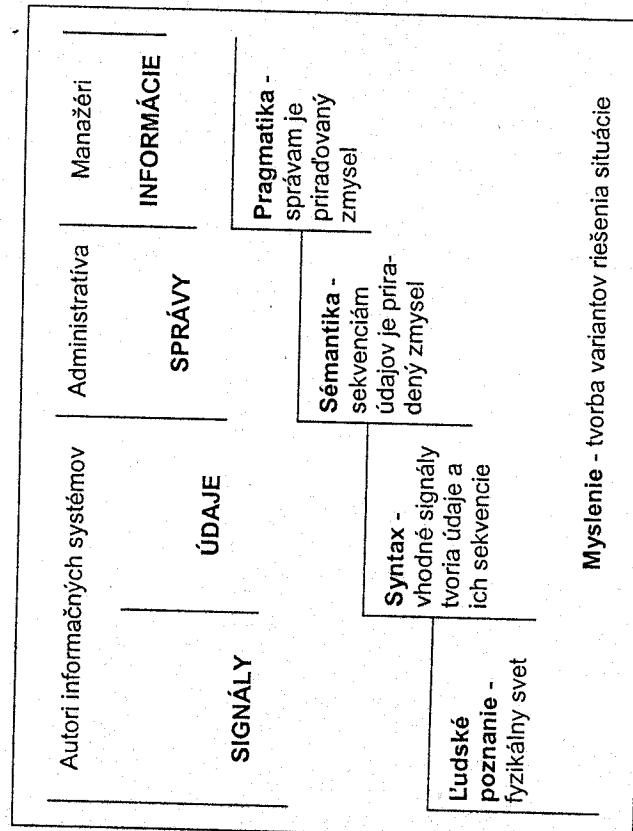


Schéma 3-1: Vývoj informácie na ceste od fyzikálneho sveta k využitiu vo svete manažmentu a podnikania [Vodáček]

Pri tvorbe podnikových informačných systémov sa používa slovné spojenie architektúra informačného systému. Vychádza z nutnosti používať jednoduché výjadrenia na opis zložitej reality komplexných informačných systémov. Globálna architektúra je hrubým náčrtom celého informačného systému. Na jej základe sú vytvorené čiastkové architektúry subsystémov informačného systému:

- **funkčná architektúra** – je návrhom hierarchie funkcií informačného systému,
- **procesná architektúra** – je návrhom procesov v podniku, určuje ako budú využívať siete neautomatizovaných činností a funkcií informačných systémov, ktoré sú reakciou na určitú údajovú, časovú či mimoriadnu udalosť,
- **údajová architektúra** – je návrhom údajovej základnej podniku, dátových objektov a ich väzieb,
- **technologická architektúra** – rozhoduje o technologickom riešení informačného systému,
- **softvérová architektúra** – určuje, z ktorých softvérových modulov bude system zostavený a aké budú medzi nimi väzby,
- **hardvérová architektúra** – určuje počty, typy a vzájomné väzby medzi hardvérovými komponentmi.

Postupným vývojom došlo k značnej štandardizácii základných blokov architektúry informačných systémov podnikov. Táto štandardizácia je vyznamná nielen pre autorov konkrétnych informačných systémov, ale aj pre producentov typových aplikačných softvérových riešení, pretože softvérové riešenia jednotlivých blokov sú predmetom globálnej konkurenčie na softvérovom trhu.

Architektúra informačných systémov podnikov sa obyčajne skladá z piatich základných blokov. Grafický sú využadené schéma 3-2. Charakteristiky základných blokov architektúry informačných systémov

TPS – Transaction Processing System (transakčný riadiaci systém) je zameraný na podporu hlavnej činnosti podniku na operačnej úrovni. Je závislý od charakteru podniku – výrobný, obchodný, logistický, banka, poštovňa a podobne.

MIS – Management Information System (manažérsky informačný systém) je určený na riadenie podniku na taktickej úrovni, ktorá tiež ekonomicke, organizačne a obchodne hľadiská. Štruktúra

bloku je veľmi podobná v rozličných podnikoch. Koncepcia MIS je založená na integrácii procesov v logistickej, finančno-účtovnej a prierezovej linii.

3. EIS – Executive Information System (podnikový informačný systém) je blok orientovaný na strategické riadenie. Aplikácie vytvorené na riadenie podniku na vrcholnej úrovni získavajú údaje z ostatných aplikácií podnikového informačného systému (z TPS a MIS) a z externých informačných zdrojov (bankové informácie, burzové informácie, informácie o prieskume trhu a podobne). Tie-to údaje agregujú, vytvárajú časové rady a vzájomné väzby. EIS je zameraný na dlhšie časové obdobie. Výstupy z neho potom slúžia ako podklady na strategické rozhodovanie.
4. ECM – Enterprice Content Management alebo niekedy OIS – Office Information System (administratívny informačný systém) je blok orientovaný na podporu kancelárskych prác, riešenie správy a toku dokumentov. Zabezpečuje spracovanie obsahu dokumentov a ich prepojenia v jednom integrovanom riešení.
5. EDI – Electronic Data Interchange (elektronická výmena údajov) je blok, ktorý zabezpečuje komunikáciu podniku s významným okolím (záklazníkmi, dodávateľmi, bankami, štátnymi inštitúciami a podobne). Rozširuje sa využívanie internetu, XML a EDIFACT-u (elektronická výmena údajov administrativy, obchodu a dopravy).

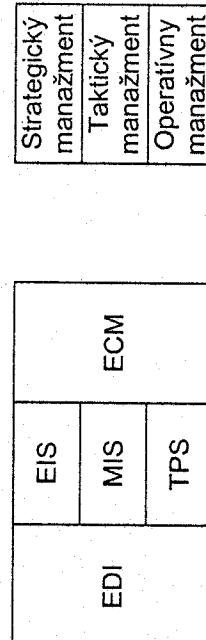


Schéma 3-2: Základné bloky informačných systémov

Príklad konkrétnych stavebných blokov architektúry podnikového informačného systému je na schéme 3-3.

Manažérsky informačný systém sa vyznačuje použitím systémových prístupov k jeho tvorbe. Systémový prístup v podstate hovorí, že všetky funkcie alebo činnosti treba chápať v tom zmysle, ako ovplyvňujú

a ako sú ovplyvňované inými prvkami a činnosťami, s ktorými v danom systéme prichádzajú do styku. Vymedzenie vychádza z toho, že pokiaľ sa pozerá na určitú akciu izolované, nemožno si urobiť celkový obraz o tom, ako táto akcia ovplyvní iné činnosti. Plati tu, že výsledok pôsobenia série činností je významnejší než výsledok pôsobenia jednotlivých prvkov.

		Správa dokumentov podniku	
		EIS	MIS
Externé databázy	Celopodnikové analýzy Financie, obchod, výroba, zdroje		
Informačné služby	Administratíva, ľudské zdroje, marketing, legislatíva Finančné riadenie: analýzy, plánovanie, zdroje		
EDI	Hlavná kniha Pokladnica Záväzky, PAM, Pohľadávky Majetok	Kontroling MTZ, nákup, sklady Predaj Logistika	ECM
Zákazníci Dodávateľia			
Poistovne			
TPS			

Schéma 3-3: Príklad architektúry podnikového informačného systému

Marketingová filozofia práce podniku má vybudovaný svoj informačný systém – marketingový informačný systém (MkIS). Ten je svojou pôsobnosťou určený predovšetkým na prácu podniku s jeho okolím. Preto možno nájsť v ňa spoločných vzťahov medzi marketingovým informačným systémom a obchodnými činnosťami podniku. Informačný systém obchodných činností podniku (CIC – Computer Integrated Commerce) nie je marketingovým informačným systémom. Rozdiely sú napríklad vo vzťahu k informačnému zabezpečeniu riadiacich systémov technických prostriedkov predaja tovaru. Manažérsky informačný systém MIS obsahuje okrem marketingového informačného systému MkIS tiež informačné systémy na riadenie výroby CIM a ďalšie počítačom podporované subsystémy CAx a počítačom integrované subsystémy Clx. Vzťah medzi manažérskym a marketingovým informačným systémom je vyjadrený schéma 3-4.

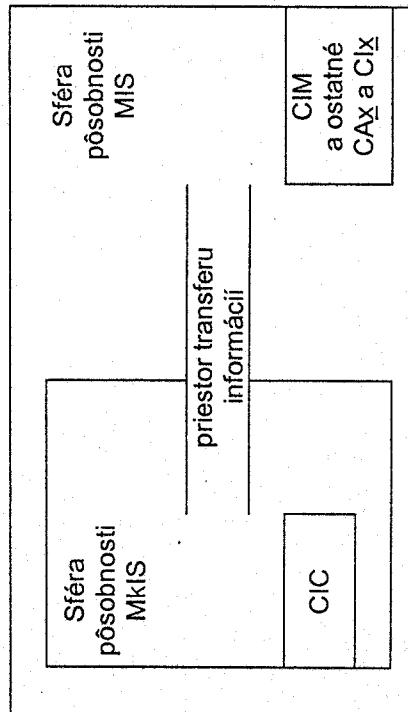


Schéma 3-4: Pôsobnosť manažérského a marketingového informačného systému

Základnou vlastnosťou obchodných činností je ich matematická diskrētnosť a konkrétnosť. Obchodným činnosťiam sú cudzie kontinuálnosť a abstraktnosť. Súčasne možno determinovať začiatok i koniec obchodného prípadu ako prvy konkrétny prejav obchodnej činnosti (objednávka, kontrola úhrady na účte). Obchodný prípad sa vyznačuje digitalizovateľnosťou, algoritmizovateľnosťou, sú v ňom jasné vzájomné vzťahy. Z týchto pohľadov možno vydriť niektoré vlastnosti obchodných činností schému 3-5.

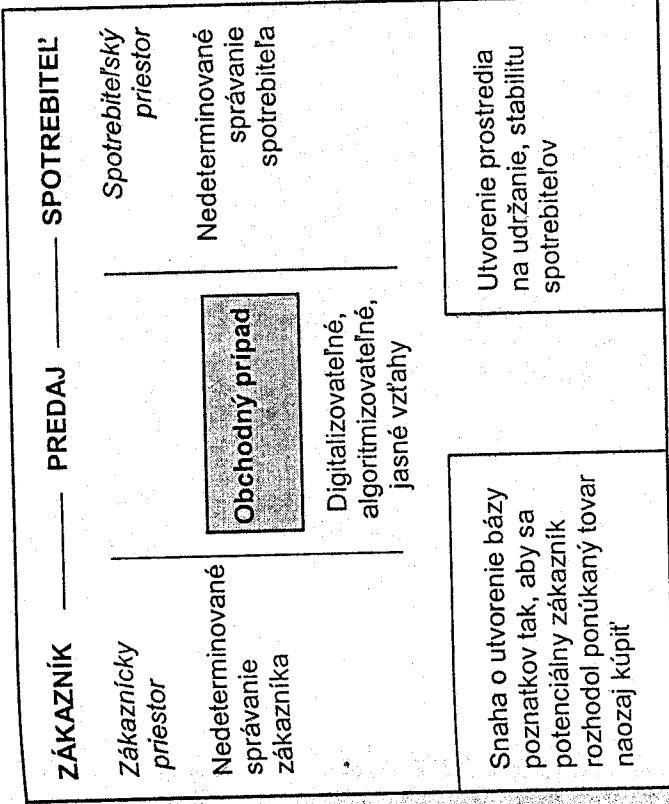


Schéma 3-5: Vlastnosti obchodných činností z pohľadu ich informačného zabezpečenia

Obchodná činnosť sa nachádza medzi výrobou a spotrebou. Problém počítačovej podpory spočíva v tom, do akej miery sa dokážu skĺbiť výsledky matematizovateľného informačného zabezpečenia výroby s reálnymi objednávkami a modelmi náhodného správania potenciálnych zákazníkov. Tým sa informačné zabezpečenie zákazníckeho priestoru stáva nedeterminovaným, objavujú sa náhodné vplyvy. Obdobne náhodné je i správanie spotrebiteľa. Keďže je jednoduchšie operať sa a vychádzať z oblasti, ktoré sú dôkladne algoritmizované, spracované na počítačoch, i počítačová podpora obchodných činností sa opiera o oblasť, ktoré možno matematizovať. V tomto zmysle nadává na počítačom integrovaný podnik ClE a využíva modely predpokladaného správania zákazníka a spotrebiteľa, aby v čo najkratšom čase dokázala plniť potreby a želania, ktoré sa prejavujú v spotrebe.

Jadrom každého podniku je informačný systém. Často sa spája s pojmom manažérsky informačný systém, ktorý je chápany ako integračný nástroj práce s informáciami. V každej oblasti možno špecificky použiť počítače na riešenie vybratých problémov činnosti podniku. Ilustruje to schéma 3-6. Marketingový informačný systém je podmnožinou, iba jednou časťou manažérského informačného systému, ktorou sa zabezpečuje informačný tok pri styku podniku s okolím v oblasti obchodných procesov.

MANAŽÉRSKY INFORMAČNÝ SYSTÉM		
VÝROBA	OBCHODNÁ ČINNOSŤ	SPOTREBA
CIE, CAD, CIM a ďalšie počítačové integrácie	Počítačová podpora obchodných činností, marketingový informačný systém	Modely spotrebiteľského správania

Schéma 3-6: Použitie počítačov v činnosti podniku

Rozvoj materiálnej výroby a s tým spojený rast zložitosti presunov tovarov od výrobcu k spotrebiteľovi vysolá vznik stále zložitejších a špecializovaných činností. Na výrobu tovarov je nutné poznať tendencie vývoja trhu a najmä vývoja dopytu. Ide o komplex marketingových informácií, ktorými sa zaoberajú samotní výrobcovia, sprostredkovatelia, obchodné podniky aj ďalšie inštitúcie, ktoré sú účasťníkmi trhových vzťahov (poisťovne, reklamné agentúry).

Každý obchodný manažér si utvára vlastný, špecifický informačný systém, ktorý sa opiera o skúsenosti a štýl práce podniku. Podstatou vlastného informačného systému musí byť, aby fungoval s minimom ľudského úsilia a poskytoval používateľovi dostatočnú podporu pri obchodných rokovaniah. Z toho pohľadu sa hodnotí aj požiadavka na úplnosť či komplexnosť poskytovaných informácií. Ak by sme chceli dosiahnuť maximálne vyčerpávajúce výsledky z informačného systému, dostali by sme sa na hranice ekonomiky napĺňania vstupných

- údajov. Preto treba vždy hľadať kompromis medzi úplnosťou informácie a jej využitím.
- Potreba mať a využívať manažérsky informačný systém v obchodnom podniku je determinovaná predovšetkým týmto zisteniami:
 - často sa dajú ľahko získať niektoré druhy informácií,
 - sústavne sa rozširuje súbor informácií, ktoré nie sú prístupné všetkým používateľom informačného systému,
 - výsledkom je rýchlosť odpovedí na otázky zákazníkov sa zvyšuje.
- je potrebné účelovo využávať informácie, zvyšujú sa požiadavky na výber navzájom súvisiacich informácií,
- veľké informačné systémy sú často nepriaznné, chýba im vhodná štrukturalizácia údajov,
- je nákladné a zdlhavé získať práve potrebné informácie.
- Pokiaľ má obchodný manažér dostatok argumentačne vhodných informácií, dokáže zákazníka presvedčiť a uzatvoriť kontrakt. Pri nedostatku informácií zákazník odchádza ku konkurencii. Informačný systém obchodného manažéra musí mať svoj cieľ, musí byť jasné jeho používanie, jeho význam v štrukture podniku. Informačný systém prínáša úžitok iba vtedy, ak ho využíva čo najväčší počet pracovníkov.

Internet ponúka nové prostredie na realizáciu podnikových informačných systémov. Umožňuje prepojenie s vonkajším prostredím podniku. Podnikový informačný systém EPR (Enterprise Resource Planning) je kostrou celého podniku. Dnes už prakticky neexistuje izolovaný podnik. Každý podnik je súčasťou dodávateľských reťazcov. Súčasťou sú stávajúce celé dodávateľské siete. Výber vhodného systému založeného na kooperácii a koordinácii aktív jednotlivých účastníkov zvyšuje efektivitu a konkurenčeschopnosť celého reťazca (podniku). Významným faktorom úspešného riadenia dodávateľských reťazcov sa stáva aj riadenie aktív dodávateľských reťazcov SCM (Supply Chain Management) a systém riadenia vztahov so zákazníkmi CRM (Customer Relationship Management). CRM nie je len elektronickou databázou kontaktov. Je systémom obchodných, marketingových, komunikáčnych a servisných procesov v podniku a príslušných technológií, ktoré umožňujú cielené riadiť vztahy so zákazníkmi. Takto je možné prispôsobiť ponuku podniku podľa potrieb a želaní a využívať všetky informácie zo vzájomných kontaktov k ich zlepšeniu a maximalizácii spokojnosti zákazníkov. Súčasne na druhej strane

vedie používanie CRM systémov k zefektívneniu a optimalizácií všetkých procesov, ktoré súvisia s klientmi.

Súčasťou podnikových informačných systémov je často aj Správa podnikového obsahu dokumentov ECM (Enterprise Content Management). ECM slúži na riešenie obsahu dokumentov, workflow a riešenie konektivity ich vybavovania v podniku. Dokumenty spravované ECM možno rozdeliť na:

- štruktúrované – (databázy, EDIFACT, INCOTERMS a iné aplikácie) – majú presne určené formáty dátových prvkov,
- neštruktúrované – (papierové dokumenty: faxy a listy; elektronické dokumenty: HTML, XML, Word, Excel, e-maily, digitálne výkresy alebo fotografie) – majú digitálny obsah, ktorý nie je zachytený v štruktúroanej forme. Predstavujú informačné zdroje od jednoduchých dokumentov (napr. korepondencia, faktúry, objednávky) až po komplexné dokumenty tvorené obrázkami, videom, XML dátami a množstvom elektronických formátov. Neštruktúrované dátá tvoria až 80% všetkých podnikových dát.

Štruktúrované a neštruktúrované dokumenty obsahujú potrebné údaje, s ktorými podnik pracuje. ECM kombinuje správu obsahu dokumentov s rozsiahlu funkcionalistou na riadenie procesov toku práce. Pomáha podnikom spoľahlivo spracovať veľké množstvá dokumentov, kontrolovať, zdieľať a rýchlo pristupovať ku kritickým obchodným informáciám. Dovoľuje, aby správne informácie boli doručené v pravý čas na správne miesto.

3.1 Marketingové informácie

Marketing predstavuje súhrn činností zamieraných na utvorenie, udržanie a rozšírenie podnikového trhu za ekonomickej trivzých podmienok, teda nie za každú cenu. Kotter vo svojom nosnom diele Marketingový management cituje Petra Druckera, známeho manažérskeho mysliteľa, ktorý to výdral slovami: „Zámerom marketingu je urobiť predávanie prebytočným. Cieľom je poznať a rozumieť zákazníkov tak dobre, aby mu produkt vyhovoval a sám sa predal.“

Niekto ri zahraniční autori hovoria, že marketing je proces študovania želaní a potrieb iných, ako aj uspokojovanie týchto želaní a potrieb kvalitnými produkmi za konkurenčné ceny. V súkromnom alebo verejnem sektore, vo veľkom alebo malom podnikaní možno poznať

rovat dve cesty, ako tvoriť a podporovať lepšie výkony z dlhodobého hľadiska. Prvá cesta – vynikajúca starostlivosť o zákazníkov, s lepšími službami a lepšou kvalitou. Druhá cesta – neprestajne inovaovať. Inovaovať každú časť marketingu, každú časť samostatne a ich spojitosť navzájom. Predpokladom inovácie vzajomných spojostí je ich informačné prepojenie. V tom spočíva význam rozvoja informačných technológií v marketingových činnostiach.

Cieľom marketingového manažmentu je pripraviť potenciálneho zákazníka tak, aby v okamihu nákupného rozhodovania sa rozhodol pravé pre produkt nášho podniku. Marketingový informačný systém tomu musí napomáhať. Musí obsahovať relevantné údaje o objektoch a subjektoch marketingového procesu, ako aj o procesoch, ktoré sa medzi nimi realizujú.

Potrebu marketingového informačného systému možno vidieť najmä pri analyzovaní úlohy marketingových informácií v marketingovom rozhodovacom procese. Jeho štyri základné časti sú znázornené schémou 3-7.

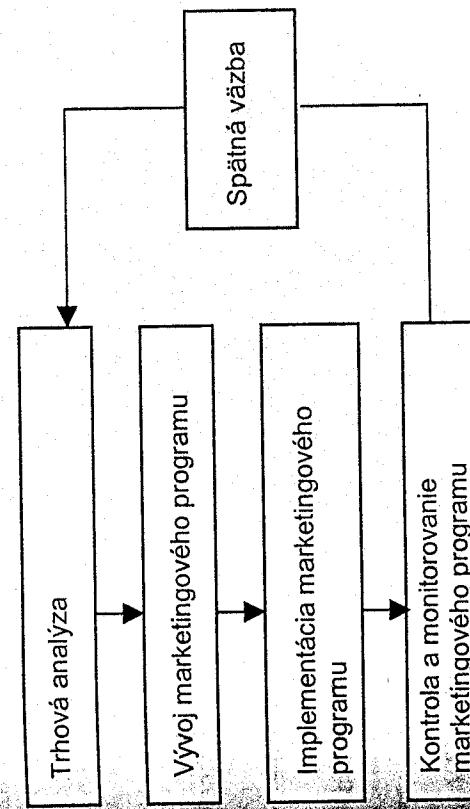


Schéma 3-7: Marketingový rozhodovací proces

Cieľom štúdia trhovej analýzy je identifikácia problémov a príležitostí, sktorími musí podnik počítať, keď využíva marketingový program na získanie nových trhov alebo modifikuje svoje postavenie na hou už

- obsadených trhoch. Podľa Cunninghama je potrebné „získať informácie najmä z týchto oblastí:
 - ako zákazníci vnímajú podnik a jeho produkty,
 - kde získavajú zákazníci tieto informácie,
 - ktorá vlastnosť produktu je pre zákazníka rozhodujúca v procese rozhodovania o nákupe,
 - akú cenu a cenovú politiku zákazník najviac preferuje,
 - prečo zákazníci produkt kupujú,
 - ako zvyčajne reaguje konkurencia na našu zmenu marketingového pôsobenia,
 - ako sa mení sociálne, technologické a ekonomicke okolie podniku“.

Podniky sa často dopúšťajú dvoch chýb – zhromažďujú málo alebo veľa informácií. Riešením je vytvorenie modelu tých sôl v podnikomom makroprostredí alebo priamo v podniku, ktoré rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuju predaj, náklady a zisky. Výsledná informačná schéma, ktorú možno získať zozbieraním informačných potrieb manažrov, musí byť istým kompromisom medzi tým, čo manažéri potrebujú vedieť, a tým, čo je ekonomicky únosne zísť. Kotler odporúča informačné potreby manažérov získať takymto otázkami:

- Aké typy informácií pravidelne dostávate?
- Aké typy špeciálnych štúdií si pravidelne využadujete?
- Aké typy informácií, ktoré momentálne nedostávate, by ste chceli dostávať?
- Ktoré informácie by ste chceli dostávať denne? Týždenne? Mesiacne? Ročne?

Ktoré časopisy a odborné správy by ste radi pravidelne dostávali na nahládzanie?

- Aký typ programu by ste chceli používať na analýzu?
- Čo by ste považovali za štyri najužitočnejšie zlepšenia podnikovo-systému marketingových informácií?

Typy potrebných informácií sa zvyčajne sústredujú do oblasti poznania trendov vývoja makroprostredia, informácií o spotrebiteľoch, sprostredkovateľoch a konkurentoch, informácií o aktuálnom stave a vývoji podnikového prostredia v oblasti hmotných a finančných tokov, o predaji, nákladoch a zisku. Vo väčšine obdobnosti možno informácie potrebné na trhovú analýzu zhmútiť do troch základných skupín:

- informácie o nákupnom správaní zákazníkov,
- informácie charakterizujúce trh (veľkosť, lokalizácia, segmenty, konkurenčia),
- informácie o marketingovom prostredí (technológia, kultúra, tren-dy vývoja ekonomiky).

Druhým štandardom marketingového rozhodovacieho procesu je vývoj marketingového programu. Ten sa zakladá na identifikácii trhových segmentov. Kvalita marketingového programu závisí od kvality získaných informácií, pričom sa treba sústrediť najmä na zodpovedanie otázok:

- Možno trh rozdeliť do segmentov?
 - Ktorý trhový segment podnik osloví?
 - Ako najvhodnejšie realizovať distribúciu?
 - Akú zvoliť podnikovú cenovú a úverovú politiku?
 - Akú podporu predajia použiť na účinné oslovenie potenciálnych zákazníkov?
- Po implementácii marketingového programu, realizácii marketingových rozhodnutí, je potrebné uskutočniť kontrolu a monitorovať účinok marketingového pôsobenia. Prítom treba hľadať odpoveď najmä na otázky typu:
- Ako sa zhoduje skutočný objem predaja s plánovaným?
 - Pracuje distribučný systém efektívne?
 - Je účinná cenová politika podniku?
 - Zasiahla podpora predaja cieľovú skupinu a motivovala ju nakupovať?

Ak chceme získať odpoveď na uvedené otázky, musíme pracovať s marketingovými informáciami, marketingovým informačným systémom. Zhromažďovanie a analýza informácií ovplyvňuje funkčnosť marketingového informačného systému. Ten nemôže pracovať so starými, stacionárnymi údajmi. Dynamika zmeny trhu sa musí prejavovať v dynamike zmen marketingových informačných podniku.

3.2 Charakteristiky marketingového informačného systému

Marketingoví manažéri potrebujú pri marketingovej analýze, plánovaní, implementácii a kontrole, pri akomkoľvek rozhodovaní informácie. Potrebujú byť informovaní o všetkých faktoroch trhu. Každá podstatná informácia slúži ako podklad na rozhodovanie, každé rozhodovanie predstavuje zmenu. Základnou úlohou marketingového informačného systému je znižovať riziká, ktoré vyplývajú z príjmania manažérskych rozhodnutí poskytnutím relevantných a úplných informácií o marketingovom prostredí v pravý čas. Z pohľadu podnikov sa odporúča zamyslieť nad stavom vlastného informačného systému. Inšpiračné otázky môžu byť:

- Existuje vôlebny zdroj zhromažďovania, organizovania a rozširovania marketingových informácií pre manažérov?
- Venuje podnik dostatok pozornosti prognózovaniu demografických trendov, životiného štýlu, technologických trendov a politických či regulačných trendov?
- Predvída podnik správne problémy, ktoré vyplývajú zo vzťahov so zákazníkmi, sprostredkovateľmi a dodávateľmi?
- Používa podnik sofistikované rozhodovacie modely?

Začiatkom celého reťazca marketingového informačného systému je marketingový pracovník. Od neho vychádza požadavka na množstvo a druh informácií, ktoré pri svojej práci potrebuje. Podľa Kotlera marketingový informačný systém „tvoria ťudia, zariadenia a procedúry na zhromažďovanie, triedenie, analýzu a distribúciu potrebných, včasných a presných informácií na marketingové rozhodovanie“.

Štruktúra a funkcie marketingového informačného systému sú podriadené organizačnej štruktúre marketingového útvaru a jeho postaveniu vnutri podniku. Súčasné softvérové riešenia integrujú jednotlivé informačné subštémery. Tvoria tak celok, ktorý využíva spoločný jazyk a poskytuje používateľský štandard na synchronizovanú súčinnosť jednotlivých podnikových útvarov.

Kvalitný marketingový informačný systém spája informácie, ktoré manažéri požadujú, s tými, ktoré skutočne poskytujú a môže im poskytnúť. Základnou požiadavkou na efektívny marketingový informačný systém je schopnosť poskytovať také informácie, ktoré sú podstatné pri zavádzaní zmien a pri kontrole ich účinku. Podľa Přibovej „ak je marketingový informačný systém dobré vybudovaný, dokáže včas

signálizovať negatívne zmeny vonkajšieho okolia a zároveň aj zmeny pozitívne, ktoré predstavujú pre podnik príležitosť na úspech“. Interné zdroje sú nositeľia vnútriodnikových informácií, ako sú pravidelné správy určené najmä na marketingové rozhodovanie v oblasti operačného plánovania, implementácie a kontroly. Mimoriadne zaujímavé sú predovšetkým hodnotenia finančných ukazovateľov, príjmy, náklady, úvery, cash-flow, stav zásob, zamestnanci. Ten to druh informácií sa zisťava spravidla ľahšie, rýchlejšie a lacnejšie ako ktorékoľvek iné informácie. Ich reálnym využitím informáciám využitelným informácií, možno dospieť k najcennejším hodnoteniam, ako primárnych podnikových informácií, na marketingové riadenie podniku. Z pohľadu formovania konkurenčioschopnosti podniku je dôležité nezávislé hodnotenie technologickej schopnosti podniku. Tak možno získať rozhodujúci náskok pred konkurenčiou a neplytať zbytočne na objavovanie už objaveného.

Marketingové spravodajstvo reprezentuje každodenné zisťovanie všeobecných externých informácií o vývoji marketingového mikroprostredia a makroprostredia, ktoré pomáhajú manažérovi pripravovať a upravovať marketingové plány. Podnik by mal napríklad vedieť, či objem predaja konkurentov rastie, alebo klesá. Medzi tieto externé zdroje zaradujeme informácie od zákazníkov, partnerov, sprostredkovateľov, ďalej z výročných správ, správ v tlači, prejavov, patentov a reklamy. Získané informácie sú sekundárnymi informáciami, ktoré môžu byť upravené autormi. Okolie podniku produkuje informácie, ktoré môžu mať priamy vplyv na „lubovoľnú činnosť“ podniku, ale aj informácie, ktoré nemajú, a nebudú mať, vplyv na činnosť podniku. Preto treba informácie verifikovať – overiť ich pravdivosť a zistit mieru vplyvu na činnosť podniku. Prítom treba skúmať vývoj každého vplyvného činiteľa, jeho možnosti a schopnosti ovplyvniť činnosť podniku.

Marketingový výskum možno charakterizovať ako funkciu, ktorá prostredníctvom informácií spája spotrebiteľa, zákazníka a verejnosť s obchodnou činnosťou. Manažéri často potrebujú formalizované štúdie špecifickej marketingovej situácie. Marketingový výskum preto pracuje cieľene a systematicky s konkrétnymi alebo potenciálnymi zákazníkmi. Vopred sa určuje, aké údaje sú potrebné, akú musia mať vieroходnosť, aké aktuálne a kvantifikovateľné musia byť a aký postup sa použije pri ich zhromažďovaní. Ide o získanie informácií, ktoré sa využívajú na prípravu, zdokonalenie a hodnotenie jednotlivých marketingových akcií, na monitorovanie marketingového výkonu a na dokonalejšie poznanie marketingového procesu. Sú to špecifické projekty na získanie vopred definovaných charakteristik marketingovo-

vého prostredia. Funkciou marketingového výskumu je hľadať a prinášať riešenia nových a nezvyčajných situácií na trhu. Zistíť potreby a želania zákazníkov známená analyzovať rôzne druhy dopytu, pohybu cien, solventnosti ako objektívnych kritérií, ktoré vyjadrujú mieru vzácnosti produktov pre zákazníkov podľa pružných pohybov ponuky a dopytu. Poznanie týchto potrieb umožňuje spätné aktívne ovplyvňovať prácu podnikov. Zákazníci v konečnej fáze rozhodujú o realizácii predaja na trchoch a táto realizácia rozhoduje o existencii či zániku podnikov.

Manažéri často nedoceňujú výskum trhu, pretože tento iba znižuje riziko nesprávneho marketingového rozhodnutia, nemôže ho celkom eliminovať. Existujú dôvody, prečo výskum trhu nemôže poskytnúť dokonale marketingové informácie a úplne eliminovať riziká marketingových rozhodnutí. Prvým dôvodom je, že ľudska bytosť je príliš komplexná. I tie najvýkonejšie metódy dokážu prestúpiť iba malú časť ľudskej správania. Výstredkom sú chyby marketingových špecialistov, ktorí na základe získaných informácií predpokladajú správanie zákazníkov v určitých nákupných situáciách. Druhým dôvodom sú náhle zmeny prostredia, ktoré môžu úplne znehodnotiť výsledky marketingových štúdií. Tretím dôvodom sú náklady na výskum trhu, ktorý si podniky často vobec nemôžu dovoliť.

Marketing je v svojej podstate súhrn význačných väzieb, ktoré spájajú výrobné a obchodné podniky s ich trhmi. Účastníci týchto väzieb uskutočňujú analýzu dopytu, vyhľadávajú trhy, sú fyzickými distribútormi tovaru, získavajú informácie o zákazníckych preferenciach, o schopnosti platiť za objednaný tovar a vedú obchodné rokovania so zákazníkmi. Konkrétné marketingové rokovania majú úspech vtedy, ak sú na oboch stranach objektívne informácie.

Niektoré druhy informácií potrebných na marketingovú činnosť podniku majú veľkú mieru neurčitosť. Mnohé informácie sú zložito štruktúrované a jednotlivé prvky marketingového systému prevážne nemožno riadiť, resp. iba čiastočne ovplyvňovať. Medzi tieto patrí napríklad správanie konkurencie, zákaznícke preferencie určitého tovaru alebo služieb, verejná mienka, činnosť záujmových skupín a ďalšie.

Jadro činnosti marketingového informačného systému možno znázoriť schémou č. 3-8.

Marketingové strategické rozhodovanie podniku vyžaduje predovšetkým informácie, ktoré sa týkajú:

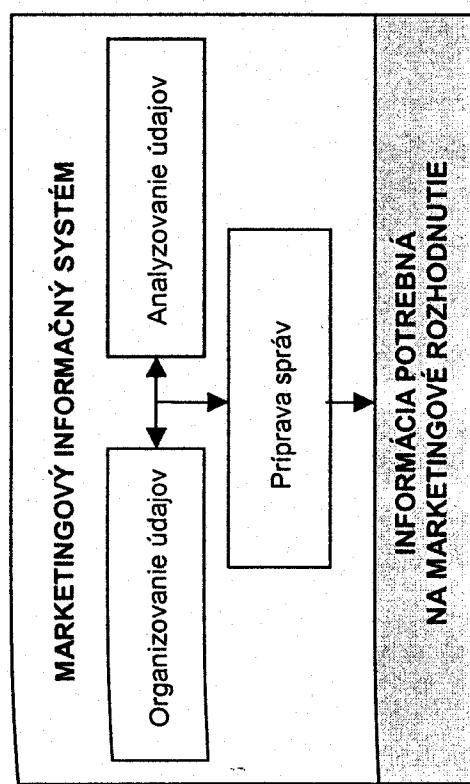


Schéma 3-8: Činnosť marketingového informačného systému

Pri podrobnejšej analýze týchto vstupných informácií zistíme, že roz- hodujúce sú informácie o charakteristikách predaja (ich rast či pokles), výnosnosti predaja, výnosnosti investícii, demografických faktoroch trhového prostredia, schopnosti zákazníkov kúpiť si ponúkaný tovar či službu, kultúrnej vyspelosti obyvateľstva, predpokladanom ohlase a postupe konkurenčie v rovnakej oblasti.

Marketingovi manažéri pracujú prostredníctvom informačného systému s marketingovou databázou. Marketingové databázy sú súbory, ktoré obsahujú zoskupenie dátových prvkov marketingového mixu. Obsahom marketingovej databázy sú údaje o záujmovej oblasti podniku, najlepšie relačne prepojené. Umožňujú presné určenie chybajúcich tovarov a stanovenie optimálneho objednávkového množstva, veľkosť a štruktúru trhového segmentu, teritoria, vývoj predaja v tomto teritóriu, možnosti distribúcie a variantnosť realizácie cenovej politiky podniku. Umožňujú viesť dlhodobé prehľady vývoja predaja, ktoré sa vzťahujú na zákazníka, a utvárať tak optimálne podmienky na vzá-

jomné obchodné vzťahy. Na jednej strane umožňujú presne vymedziť vzťahy zákazník – dodávateľ a na druhej strane umožňujú presne orientovať pôsobenie na potenciálneho zákazníka.

Marketingový informačný systém môžno chápať aj ako matematický, logický a štatistický aparát, ktorý umožňuje spracovať a poskytnúť v požadovanej štruktúre a v požadovanom tvare vybraté údaje z marketingovej databázy. Nie je problém získať dosťatočok informácií. Probeľom je vedieť určiť dôležitosť informácie, „neutopit sa“ v množstve. Je dôležité pracovať s informáciami správneho druhu. Preto podniky skúmajú potreby manažérov a podľa týchto potrieb vytvárajú vlastný informačný systém podniku. Softvérové produkty umožňujú zostavovať tzv. manažérské či riadiaciske menu. To poskytuje špeciálne iba pre manažérov vybraté informácie o okamžitom vývoji rozhodujúcich ukazovateľov riadenia podniku.

Vnútorný informačný systém je základným informačným systémom v podniku. Okrem vlastného spracovania informačného toku v obchodnom podniku spracúva aj informácie o hmotných a finančných tokoch, ktoré súvisia s vlastným podnikaním. Poskytuje informácie pre všetkých v týchto oblastiach:

1. Oblast hmotných tokov

V nej sa sústredí na informácie o potenciálnych a skutočných zákazníkoch, dodávateľoch, obchodných zástupcoch, sprostredkovateľoch i vlastných pracovníkoch a ich spojeniach s tovarom, špecifikuje informácie o tovare a jeho charakteristikách, cenách, skladových možnostiach, možnostiach výroby a rýchlosťi distribúcie, o pozícii tovaru na trhu a podpore predaja.

2. Oblast finančných tokov

V nej spracúva informácie o solventnosti zákazníka, poskytuje podporu pri určovaní platobných podmienok a zabezpečuje finančné sledovanie celého cyklu objednávka – dodávka – faktúra až po sledovanie aktuálneho stavu finančnej situácie podniku.

Informácie sú kritickým prvkom, ktorý ovplyvňuje marketingové rozhodovanie. Marketingové informačné systémy umožňujú späťať vnútorný život podniku s vonkajším prostredím. Rôznhodujúce pritom je, aká presná a rýchla je informácia a ako rýchlo dokáže vnútorný informačný systém podniku zareagovať tak, aby využite informácie bolo pre podnik čo najvhodnejšie. To priamo súvisí s výkonnosťou informačných systémov a úrovňou programového vybavenia. I pri práci s in-

formáciami platí, že ich využiteľnosť závisí od najslabšieho článku reťazca informačného spracovania. Podniky, ktorých informačné systémy poskytujú svojim manažérom vhodnejšie a rýchlejšie informácie na marketingové rozhodovanie, získavajú konkurenčnú výhodu.

3.3 Vzťahy marketingového a manažérskeho informačného systému

Marketingový informačný systém možno definovať ako subsystem manažérského informačného systému alebo ako systém na podporu rozhodovania, ktorý súvisí s marketingovými aktivitami a marketingovo informáciemi. Pôvodne sa chápal ako súbor metód a procedúr na pravidelnú plánovanú analýzu a prezentáciu informácií potrebných pri tvorbe marketingových rozhodnutí. Neskôr bol chápamej systému ďalej prepracované. Marketingové informácie boli rozdielené na výskumné, plánovacie a kontrolné. Marketingové informačné systémy majú rozličné využitie na rôznych úrovniach manažérskych informačných systémov. Jeden zo spôsobov klasifikácie počítačovo orientovaných informačných systémov, s ktorými musí marketingový informačný systém kooperovať, je podľa Vodačka tento:

1. Systémy údajových transakcii (Transaction Processing Systems – TPS) predstavujú najjednoduchší manipuláciu s údajmi. Niekoľko sa dopĺňajú o jednoduché predspracovanie údajov. Svoju podstatu môžu automatizovať rutinné práce, ako sú skladová evidencia, účtovníctvo a podobne.
2. Klasické manažérské informačné systémy (Management Information Systems – MIS) sú obyčajne založené na rozsiahlej a vhodnej organizovanej databáze, ktorá sústreduje údaje o základných objektoch a procesoch vnútri podniku. MIS potom zabezpečuje včasné dodávku údajov na riešenie rutinných problémov podniku.
3. Systémy na podporu rozhodovania (Decision Support Systems – DDS), ktoré sú určené na pružnú podporu rozhodovania. Využívajú vhodnú bázu údajov a bázu základných rozhodovacích modelov. Používajú sa pri menej štruktúrovaných heuristikých modelov. Používajú sa pri menej možnosti používateľa.
4. Expertné systémy (Expert Systems – ES) sa pokúšajú napodobniť postupy, akými na základe svojich poznatkov experti riešia mälo štruktúrované problémy. Využívajú bázu poznatkov. Expertný sys-

tém je schopný manažerom navrhovať či odporúčať optimálne riešenia. Často využaduje interaktívny kontakt s používateľom formou otázok, pripadne účasti na riešení.

5. Systémy na podporu exekutív (Executive Informations Systems – EIS) sú často určené vrcholovému vedeniu, kľúčovým vedúcim pracovníkom podniku. Zabezpečuje väzby a vhodné spracovanie údajov z podnikovej a externých báz. Pri návrhoch byra často zvyrazňovaná snaha o priateľské používateľské rozhranie. Rozu-mie sa tým taká možnosť práce s počítačom, ktorá minimalizuje nárok na jeho ovládanie, podporuje ho pri riešení problému (systém „menu“ a pomocí), resp. prezentuje výstupy v rozmanitých formánoch (grafy, tabuľky, videozáznam, zvuk a pod.).

Špecifickým informačným systémom, ktorý úzko súvisí s marketingovo-vým informačným systémom, je logistický informačný systém. Jeho činnosť je zameraná na monitorovanie dopytu zákazníkov na jednej strane a stavu zásob na druhej strane. Podnik tak môže včas reagovať na situáciu, keď hrozí výčerpanie zásob. Logistické informačné systémy sú integrované s informačnými systémami ďalších členov zásobovacieho reťazca tak, aby poskytovali presné informácie v rámci celého distribučného kanála, od prvotných dodávateľov až po konečných spotrebiteľov.

Systémy na spracovanie transakcii reprezentujú najelementárnejšiu úroveň a najskoršie využitie počítačov v podnikaní. Používajú sa pri denných marketingovo zameraných operáciách, ako sú vkladanie objednávok do informačného systému, spracovanie objednávok a fakturačné rutiny. Výstupom týchto TPS je súbor štandardných správ produkovaných na periodickom základe. Ich cieľom je znížovať náklady, zlepšovať aktuálnosť, presnosť a umožniť rýchlejší prístup k údajom, ktoré obsahujú každodenné operácie. Sú to systémy, ktoré spracuvajú informácie o organizácii, poskytujú manažérom aktuálne hodnotenie prevádzky organizácie a dlhodobé záznamy o minulej prevádzke. Takisto odstraňujú hranicu medzi organizačiou a jej prostredím spájaním zákazníkov a partnerov s podnikovým skladom, výrobou a manažmentom.

Manažérské informačné systémy poskytujú manažmentu správy a online prístup do aktuálnej činnosti podniku a historických záznamov. Sústreďujú sa na informačné zabezpečenie manažérskych funkcií, ktoré sú realizované v určitom čase a priestore. Informačné zabezpe-

čujú plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie pracovníkov a kontrolu. Umožňujú lepšie monitorovať aktivity náročné na počet transakcií, ako sú objednávanie, pohyb materiálu, skladova-nie tovaru, predaj a podobne. V kombinácii s možnosťami počítačo-vých kvantitatívnych modelov informácie zvyšujú možnosť riadiť mate-riálové toky a optimalizovať výšku a pohyb zásob. Systémy plánova-nia materiálových požiadaviek (MPR, MPRII – Materials Requirement Planning), systémy plánovania distribúcie (DRP, DRPII – Distribution Resource Planning) a logistické zabezpečenie v reálnom čase (JIT – just-in-time) umožňujú podnikom prepojenie mnohých činností spoje-ných s materiálovými tokmi, a to od procesu objednávania až po výrobné plánovanie. Manažérské informačné systémy sú navrho-vané tak, aby pine zodpovedali manažérskemu štýlu práce a individuálnym informačným potrebám manažérov. Funkčne sa orien-tujú na:

- manažérské spravodajstvo – manažér dostáva len také informá-cie, ktoré na svoju prácu skutočne potrebuje. Riadená, či sledo-vaná sústava – spoločnosť, podnik, závod, divízia, stredisko – je zobrazovaná v celistvosti, podľa vopred definovaných ukazova-tov.
- včasné signalizáciu negatívnych javov – systém má k dispozícii prostriedky na automatickú signalizáciu negatívnych javov a na rýchlu navigáciu užívateľa k zdroju, kde tento jav vzniká,
- sledovanie chodu riadenej sústavy v čase – užívateľ informačného systému získava rýchlu predstavu o súhrnných trendoch, má možnosť porovnať súčasnosť s historiou, odhadovať sezónne výkyvy, extrapolovať trendy do budúcnosti a podobne,
- „viacdimenzionálne“ pohľady – informačné systémy využívajú viacrozmnerný dátový priestor (hyperkocku), umožňujú pohľad na problematiku z viacerých uhlov, umožňujú vytvárať si vlastné pohľady, zamieňať dimenzie,
- sledovanie trhového okolia – informačný systém umožňuje integ-rovať informácie nie len z interných zdrojov, ale i z externých.
- podporu analytickej práce, plánovanie a manažérsku komunikáciu – užívateľia systému majú možnosť robiť analýzy, predikcie vývo-jia, simulácie dopadov.

Systém na podporu rozhodovania (DSS – Decision Support Systems) je interaktívny systém vytvorený na pomoc v situáciach, keď treba urobiť rozhodnutie použitím dát a modelov na riešenie neštruktúrova-

ných problémov. Svojim významom presahuje spracovanie a sledovanie transakcie. Systém DSS integruje a podporuje rozličné informačné subsystémy, pričom jeho účelom je poskytnúť manažmentu také informácie, pomocou ktorých môže rozhodovať kvalitnejšie. Okrem MIS a DSS sa rozvíja nová skupina informačných systémov, exekutívne informačné systémy. Tieto systémy podporujú tvorbu rozsiahnutého vrcholového manažmentu iným spôsobom. Pokúšajú sa byť menej rigorózne. Namiesto podrobného alfanumerického vyjadrenia výsledkov spracovania informácií prinášajú vrcholovému vedeniu grafy a údaje z rozličných zdrojov na použitie na strategickej úrovni organizácie.

Expertné systémy asistujú v rozhodovacích situáciách počítačovým riešením problémov, ktoré obvyčajne vyžadujú ľudskú skúsenosť. Hlavným komponentom expertných systémov je odvodzovacie jadro, báza vedomostí a používateľské rozhranie. Pretože sú schopné predpokladať náhodné správanie ľudu, je badateľný rastúci záujem o využitie expertných systémov v marketingu.

3.4 Koncepcie tvorby informačných systémov marketingu

Súčasné marketingové informačné systémy sú založené na tradičných organizačných štruktúrach. Cieľom bolo zahrnúť do marketingových informačných systémov takmer všetky manažérské aktivity v predaji a marketingu, poskytovať aktuálne, a pokiaľ možno presné informácie použiteľné pri tvorbe rozhodnutí. Tento prístup môže byť zavádzajúci, pretože v nom môžu chýbať rozličné dôležité položky – stratégia podniku, obchodné a marketingové procesy, špeciálny proces marketingového manažmentu. Proces marketingového manažmentu je definovaný Kotlerom ako proces, ktorý „pozostáva z analýzy trhových možností, skúmania a vyberania cieľových trhových segmentov, vytvárania marketingovej stratégii, plánovania marketingovej taktiky a zavádzania a kontroly marketingového úsilia“. Tradičné organizačné princípy funkčných hierarchií a tayloristických principov špecializácie úloh viedli k mnohym „ostrovčekom“ optimalizovaných aktivít, ktoré možno ľahko pospáiat. Každá organizačná jednotka v procese optimizovala svoje vlastné aplikácie informačnej technológie, ale ani jedna organizačná jednotka sa nestarala (alebo nebola zodpovedná

za) o celý proces. Zatiaľ čo efektivnosť špecifickej úlohy môže byť zvýšená, celková efektivnosť procesu môže týmto utriepť. Cieľom každého podniku je mať čo najpevnejšie vzťahy so zákazníkmi. Ak to chce dosiahnuť, musí mať presné informácie o každom vzájomnom „dolyku“ medzi podnikmi, nielen vyuolanom, ale aj náhodnom. A to nielen v súčasnosti, ale musí mať zmapovanú celú minulosť vzťanov, a na druhej strane pripravovať si perspektívne dobrú poziciu budúciach vzťahov.

Jeden z najpočúvanejších softvérových produktov na vytváranie aplikácií je využitie relačných databáz. Charakteristickým znakom relačnej databázy je, že medzi dvoma tabuľkami je určený jednoznačný vzťah daný tým, že dve tabuľky obsahujú rovnaký stĺpec. Ten zabezpečuje jednoznačnú transformáciu údajov z tabuľiek podľa určeného relačného vzťahu. Softvérové produkty umožňujú prácu s tisícikami tabuľiek. Aby bola garantovaná kompaktnosť dát, je zabezpečovaná referenčná integrita. Znamená to, že pri modifikácii prepojených údajov v nadradenej tabuľke sú automaticky modifikované i príslušné údaje v podradenej tabuľke. Analogicky to platí i na mazanie údajov v nadradených a podradených tabuľkách.

Využitie týchto softvérových produktov vedlo k vzniku relačného marketingu. Vnútri podniku umožňuje informačnú integráciu všetkých činností a útvarov, ktoré sú v styku so zákazníkom, a orientuje sa na zabezpečenie trvalého rozvoja obchodnej činnosti. Je účinný predovšetkým tam, kde možno jednoznačne definovať cieľovú skupinu na predaj. Formou priamej ponuky, nadádzania priameho dialógu a následného pozorovania reakcie potenciálneho zákazníka sa dosahuje vysoká účinnosť marketingových činností.

Základom realizácie relačného marketingu je identifikácia všetkých informácií a ich počítačové spracovanie relačnou databázou. Druhým prvkom sú procesy, ktoré charakterizujú činnosti vykonávané v styku so zákazníkom. Tak sa dosahuje, že v reálnom čase sú v databázach aktuálne práve vzťahy so zákazníkmi. To je východiskom na pôsobenie systému ako marketingového informačného systému. Relačný marketing tak podporuje predajné a marketingové aktivity podniku. Predajcovia využívajú priamy dialóg so zákazníkom, a tak sústavne aktualizujú databázu. Ostatné útvary podniku využívajú údajné na analytickú a rozvojovú činnosť vo vzťahu k zákazníkom. Predvýrobnej útvare majú prístup k informáciám o použití produktov

a názoroch používateľov. Získavajú sa tak cenné podklady na inovačnú činnosť.

Marketingové informačné systémy musia byť integrované. Integráciu myslíme to, aby rozličné komponenty alebo časti systému pracovali spolu efektívne (technická integrácia). Integrácia systémov je potrebná, pretože:

1. Existuje základná požiadavka na marketingovo orientované organizácie, aby zlepšovali svoju efektívnosť identifikovaním marketingových charakteristik rozičných segmentov trhu. Marketingovi manažéri potrebujú prepracovanejšie metódy na zvládnutie dát a rozličných typov dátových analýz.
2. Výhody z integrácie sú spojené so zlepšením vytvárania nových klientov z existujúcej bázy zákazníkov, zlepšením kvality služieb, a to tak pre pracovníkov (interné služby), ako aj pre zákazníkov (externé služby) zvýšením počtu objednávok, zlepšením analýz potenciálnych a redukovaných nákladov.

V marketingovej literatúre sa väčšinou objavuje názor, že základná motivácia na integráciu je technická, nie funkčná. Informačné systémy sú chápnané ako spojovacie články medzi rozličnými používateľmi v hierarchických organizačiach alebo pracovných reťazcoch. Cieľom integrácie informačných systémov by mala byť okrem technickej najmä funkčná integrácia. Funkčnou integráciu rozumie systematické prepracovanie niekoľkých organizačných funkcií. Mnohé z týchto vlastností sa realizujú systémovými integrátormi.

Marketingové informačné systémy môžu byť koncipované rozličnými spôsobmi. Schéma 3-9 je podľa Talvinena zobrazený rozsiahly prehľad vzťahov medzi marketingovo a manažérskym prostredím a informačnými systémami. Treba si uvedomiť, že sú tu tri základné roviny: hmotný, finančný a informačný tok. Ďalšie funkcie firmy, ako sú finančné, personálne a produkčné funkcie, majú svoje vlastné informačné systémy. Šípky naznačujú prenos dát medzi jednotlivými systémami a okolím. Plná čiara sa týka údajov prenášaných do a z marketingových informačných systémov a prerušovaná čiara ostatných údajových tokov.

Pre marketing sú potrebné rozličné údaje. Vytvárajú sa bázy zákazníkov, konkurenčných a celého marketingového prostredia. Tieto údaje sú uložené v systémoch na spracovanie transakcií alebo sa ukladajú priamo v operačných marketingových informačných systémoch. Údaje majú v podstate kvantitatívny charakter. Na druhej strane, marketing-

ové informácie uložené v marketingových informačných systémoch sú najmä kvalitatívne - opisujú nákupné správanie zákazníkov.

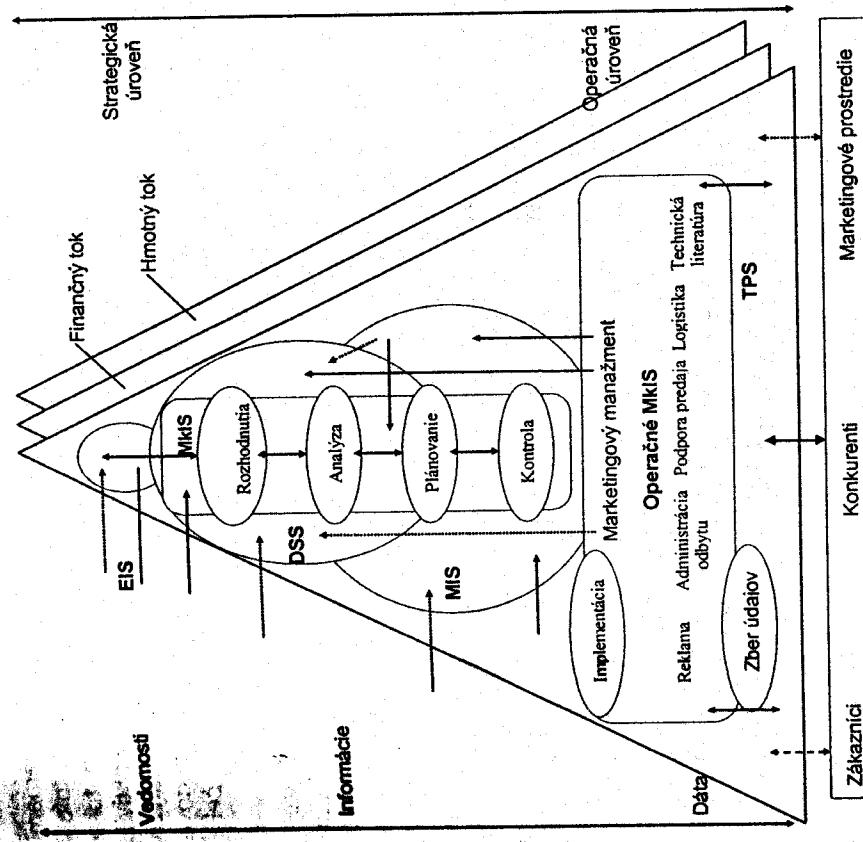


Schéma č. 3-9: Vzťahy marketingového informačného systému MkIS

Postavenie objednávky, predpoved predaj a ďalšie manažérské činnosti vo forme výkazov sú obvykle poskytované v manažérskom informačnom systéme MkIS. Zdroje týchto výkazov sú hlavne TPS a operačné marketingové informačné systémy. Okrem týchto výkazov je potreba dopĺňajúcich externých informácií, ktoré podporujú, vysvet-

Iúj a prehľadujú existujúce informácie. Ak treba, aj externé informácie sa prenášajú priamo do DSS a EIS. Externé informačné zdroje v týchto systémoch sú hlavne komerčné bázy údajov.

TPS sú spolu s operačnými marketingovými informačnými systémami nevyhnutnými systémami na zhromažďovanie marketingových informácií. Operačné marketingové informačné systémy sú okrem toho dôležité na implementovanie marketingových a predajných aktivít. Všetky časťkové systémy sa používajú na zušľachtenie a analýzu marketingových informácií potrebných ako základna na marketingové plánovanie a rozhodnutia v problematických situáciach, ktorým čelia podniky.

Manažment sleduje trhy, plánuje marketingové aktivity, analyzuje cieľové trhy a uskutočňuje rozhodnutia na základe informačnej ponuky marketingových informačných systémov. Cieľom manažerských marketingových informačných systémov je transformácia údajov na informácie a nakoniec na vedomosti. Tieto vedomosti sú potrebné hlavne vo výskume a vývoji, pri trhových predpovediach a plánovaní. Taktôž možno marketingové informačné systémy vidieť ako integrované, intenzívne a potrebné časti portfólia informačných systémov.

Operačné marketingové informačné systémy pomáhajú riadiť predaj a marketingové aktivity v organizačnej hodnotovej štruktúre. Hodnotová štruktúra delí podnik na jej strategicky relevantné aktivity s cieľom spoznať zmeny nákladov a existujúcich alebo potenciálnych zdrojov rozdielov oproti konkurencii. Okrem toho ich cieľom je zvýšiť efektivnosť plánovania, implementácie a kontroly rozličných marketingových funkcií.

Výsledkom je potom, že sa produkuje množstvo nepotrebných údajov. A práve tu vzniká široké pole pôsobnosti systémov na podporu marketingového rozhodovania MDSS (Marketing Decision Support Systems), ktoré sú vynikajúcim nástrojom uľahčujúcim rozhodovanie.

Systémy na podporu marketingového rozhodovania poskytujú viaceré služby – od bežného skladovania dát, cez štatistické analýzy až po interaktívne modelovanie marketingových procesov. Vo všetkých prípadoch však ide hlavne o poskytnutie podpory pri rozhodovaní.

Základným elementom MDSS je počítač. Napriek všetkému počítaču nemôže zabezpečiť automatizáciu celého rozhodovacieho procesu. Jeho úloha spočíva v tom, že potrebné informácie môže poskytnúť rýchlo, môže uľahčiť ich manipuláciu, a tým môže podporiť schopnosti manažérov robiť rýchle a správne rozhodnutia. Klíčovou úlohou MDSS je poskytnúť manažérovi relevantnú informáciu v čase, keď ju potrebuje. S ohľadom na požiadavky kladené na MDSS môžeme definovať najdôležitejšie vlastnosti, ktoré má MDSS mať:

- je to počítačový systém (počítače zabezpečujú rýchlosť),
- je interaktívny (je nielen databázou, ale v „spolupráci“ s manažerom je schopný produkovať sekundárne dátá),
- je flexibilný (flexibilita je základným predpokladom interaktivnosti). Manažér môže dátu triediť, priemerovať a inak s nimi manipulovať potrebným spôsobom),
- je zameraný na hľadanie nových riešení (manažér môže skúmať trendy vývoja, identifikovať problémy, na základe poskytnutých informácií klásť nové otázky, hľadať nové uhly pohľadu na problem),
- minimalizuje frustračný koeficient (pracovať so systémom sa možno naučiť pomerne jednoducho a rýchlo).

3.5 Marketingový informačný systém na podporu rozhodovania

Systémy na podporu rozhodovania môžu byť rozmanito zamerané. Sústavne sa rozvíjajúce konkurenčné prostredie spôsobuje, že manažéri sú postavení pred narastajúce množstvo rozhodnutí, ktoré musia byť správne, a pritom rýchlo urobené. V takýchto situáciách je skutočne frustrujúce, keď manažér vie, že potrebné informácie sa nachádzajú niekde v organizácii, ale nemožno ich ľahko alokovať, formulovať, prípadne inak s nimi manipulovať. Často je hlavným nedostatom marketingového informačného systému neschopnosť manažérov formulovalať jasné definície potrebných informácií o trhu ako o vstupe.

Systém na podporu marketingového rozhodovania má tri základné časti (schéma 3-10):

- databáza,
- používateľské rozhranie,
- knižnica obsahujúca súbor štatistických nástrojov a rozhodovacích modelov.

SYSTÉM NA PODPORU MARKETINGOVÝCH ROZHODNUTÍ

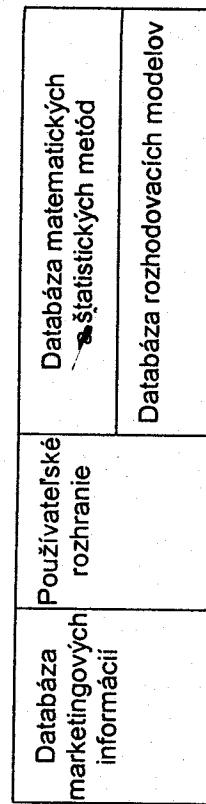


Schéma 3-10: Časti systému na podporu marketingového rozhodovania

Jadrom systému na podporu marketingového rozhodovania je tzv. racionálny manažér databázy. Ide o komponent, ktorý umožňuje používateľovi efektívny prístup k údajom a ich racionálne využitie. Reaguje na používateľové pŕíkazy a upravuje ich do požadovaných výstupov. Údaje sú analyzované rozličnými spôsobmi (štatistická analýza, optimizačné modely – schéma 3-11). Analytická štruktúra je obvyčajne rozdelená do podsystémov (napr. analýza predaja, predpovede, hodnotenie dosahu reklamy, analýza produktových radov, informácie o vzťahu trh/spotrebiteľ). Významnou charakteristikou je vytvorenie učiaceho sa systému, ktorý monitoruje toky dát a informácií a potom realizuje zlepšovanie rozhodovacích procesov. Často sa opiera o znalostný manažment, ktorý predstavuje informačnú logistiku podniku.

3.5.1 MATEMATICKÁ A ŠTATISTICKÁ DATABÁZA

Štatistická databáza je súborom štatistických postupov na získavanie zmysluplných informácií z údajov, ktoré má manažér k dispozícii. Obsahuje bežné štatistické postupy na výpočet stredných hodnôt, mera nie premenlivosti a usporiadanie údajov do tabuľiek s križovým súčtom. Výskumník môže navyše použiť rôzne viacnásobné štatistické techniky na nájdenie štatistických závislostí medzi údajmi. Štatistická databáza najčastejšie obsahuje tieto komponenty:

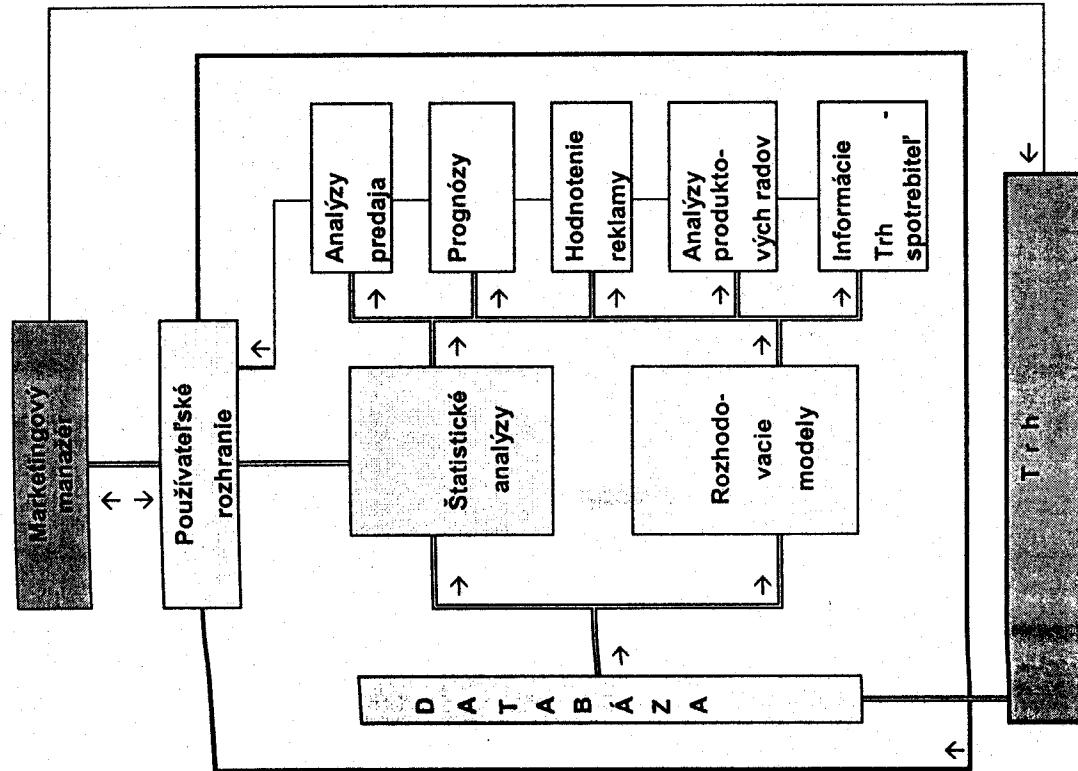


Schéma 3-11: Možnosti analýz prostredníctvom MDSS

Viacnásobná regresná analýza

Každý marketingový problém je charakterizovaný množinou premenných. Marketingový výskumník sa obyčajne zaujíma len o jednu z týchto premenných a snaží sa pochopiť príčinu jej zmien v priebehu času alebo v priestore. Táto premenná sa nazýva závislá premenná. Výskumník vyslovuje hypotézy o ostatných premenných (nezávislých), ktorých zmeny môžu spôsobovať zmeny nezávislej premennej. Regresná analýza je technika hľadania rovnice, ktorá vysadruje, ako zmena nezávislej premennej pôsobi na zmene závisej premennej. Ak berieme do úvahy vplyv iba jednej nezávislej premennej, hovoríme o jednoduchej regresii, ak uvažujeme o vplyve viacerých nezávislých premenných, ide o viacnásobnú regresiu.

Analýza diskriminantu

V mnohých marketingových situáciach má závislá premenná skôr klasifikačný ako numerický charakter. V týchto prípadoch si analytik vie predstaviť dve alebo viac skupín, do ktorých môže uvažovaný predmet patriť. Pomocou analýzy diskriminantu môže nájsť také rozlišovacie premenné, ktoré by umožnili v spojení s prognostickými výpočtami roztriedenie celkov do určitých identických skupín.

Faktorová analýza

Táto technika je užitočná pri hľadaní dôležitých základných charakteristik, ktoré nemusia byť viditeľné, ale ktoré môžu byť nájdené ako skryté premenné. Rieši základný problém regresnej analýzy a analýzy diskriminantu, ktorým je tesná korelácia medzi príčinnými faktormi. Faktorová analýza je štatistický postup odhadujúci niekoľko základných činiteľov, ktoré sú príčinou vzájomnej korelácie medzi väčším počtom premených. V oblasti marketingu sa používa na to, aby zistila napríklad, ktoré základné faktory ovplyvňujú postepe cestujúcich k cestovaniu lietadiom, alkoholickej nápojom a televíznym reláciám.

Zhluková analýza

Zhluková analýza je technika redukcie údajov, ktorá zoskupuje bud premenné alebo prípady založené na podobných charakteristikách. Mnoho marketingových problémov vyžaduje, aby výskumníci rozriedili subory objektov do podskupín alebo zhlukov. Pomocou zhlukovej analýzy sú objekty opisované mnohorozmernými údajmi a pomocou zvolenej zhlukovej techniky sú triedené do vopred definovaného počtu skupín. Marketingový manažér si môže rozriediť zákazníkov podľa určitých hľadisk do skupín, čo vlastne znamená segmentáciu trhu.

Analyza preferencií

Analýzu preferencií používajú obchodníci na to, aby určili, ako navrhnutý produkt, ktorý by bol pre cieľový trh príťažlivý. Obchodníci sa musia rozhodnúť, aké vlastnosti by mal produkt mať a aká by mala byť úroveň týchto vlastností. Zákazníkom sa predvedie súbor produktových koncepcii (s rôznymi vlastnosťami) a zákazníci výjadria svoje preferencie. Z týchto preferencií marketingovi manažéri určia významnosť jednotlivých vlastností a v závislosti od toho potom môžu určiť optimálnu kombináciu vlastností projektovaného produktu.

3.5.2 DATABÁZA ROZHODOVACÍCH MODELOV

Databáza modelov je súbor modelov, ktoré pomáhajú obchodníkom pri tvorbe marketingových rozhodnutí. Model je vytorený množinou premenných a ich vzájomných vzťahov navrhnutých tak, aby zobrazoval nejaký reálny systém alebo proces. Klasifikácia modelov používanych na marketingové rozhodovanie je znázornená tabuľkou 3-1.

Opisné modely

Opisné modely sú zostavované pre potreby komunikácie, vysvetlovania alebo prognózovania. Tieto modely môžu byť vytvárané na dvoch rozlišovacích úrovniach.

Makromodel obsahuje množinu premenných a vzťahov medzi nimi (napr. model predaja – na jednej strane celkový predaj je závisiá premenná a na druhej strane sú nezávislé premenné ako HDP, priemer- ná cena, výdavky podniku na reklamu,...).

Mikroanalytický model špecifikuje väzbu medzi závisle premenou a väčším množstvom rozhodujúcich činiteľov (napr. model vysvetľuje účinok reklamných výdavkov na predaj prostredníctvom súboru vzájomných vzťahov medzi reklamnými výdavkami, celkovým počtom vystaveného tovaru, dosahom a frekvenciou reklamy, vnímaním reklamy, testovaním spotrebiteľov, zvyklosťami zákazníkov a zákazníckymi potrebami).

KLASIFIKÁCIA MODELOV	
Podľa účelu	Podľa techniky
A. Opisné modely	A. Verbálne modely
1. Makromodel	B. Grafické modely
2. Mikromodel	1. Model logických tokov
B. Rozhodovacie modely	2. Model sieťovej analýzy
1. Diferenciálny počet	3. Kauzálny model
2. Matematické programovanie	4. Model rozhodovacieho stromu
3. Teória štatistického rozhodovania	5. Model funkčných vzťahov
4. Teória hier	6. Asociačný model
	7. Model systému so spätnou väzbou
	C. Matematické modely
	1. Lineárne a nelineárne modely
	2. Statické a dynamické modely
	3. Deterministické a stočastické modely

Tabuľka 3-1: Klasifikácia modelov na marketingové rozhodovanie

Rozhodovacie modely

Pomáhajú manažerom pri hodnotení alternatív a pri hľadaní vhodných riešení problémov. Optimalizačný model patrí medzi modely, pre ktoré existuje prepracovaný matematický aparát na hľadanie najlepšeho riešenia. Heuristiký model je taký, pre ktorý existuje logický programovateľný postup na nájdenie príjateného riešenia. Na marketingové rozhodovanie sú vhodné najmä tieto optimalizačné modely:

1. Diferenciálny počet, ktorý umožňuje nájsť minimálnu alebo maximálnu hodnotu matematickej funkcie.

2. Matematické programovanie, kde je cieľ rozhodovania vyjadrený nejakou premenou, ktorej veľkosť má byť optimálizovaná, pričom je explicitne zadaný súbor ohaničujúcich podmienok.
3. Teória štatistického rozhodovania, ktorá vyžaduje:
 - identifikáciu hlavných alternatív rozhodnutí, medzi ktorými sa musí podnik rozhodnúť,
 - stanovenie situácií, ktoré môžu v budúcnosti nastať a ovplyvnia očakávaný výsledok,
 - určenie pravdepodobnosti výskytu jednotlivých situácií,
 - odhad hodnoty časťkových výsledkov, ktoré zodpovedajú jednotlivým stratégiam a očakávaným situáciám,
 - stanovenie očakávaných hodnôt prínosov jednotlivých alternatív rozhodnutí,
 - výber alternatív rozhodnutia, ktorá vyzkazuje najvyššiu hodnotu prínosov.
4. Teória hier - vyžaduje identifikáciu jednotlivých alternatív rozhodnutí, určenie neurčitých premenných a hodnoty rozdielnych výsledkov. Hlavnou premenou je konkurent, priroda alebo iná neovplyvniteľná sila. Pravdepodobnosť, že každý aktér urobí to, čo je v jeho najlepšom záujme, je hodnotená ako 1.

Verbálne modely

Jednotlivé premenné a ich vzájomné vzťahy sú opísané slovne (aj väčšina veľkých teórii o správani jednotlivca, o sociálnom správani a správani ľudskej spoločnosti je využadená slovnými termínnimi).

Grafické modely

Predstavujú krok v procese symbolizácie verbálnych modelov. Medzi najznámejšie grafické modely patria:

1. Model logického toku, kde každý z blokov diagramu vyjadruje istú logickú operáciu, bloky sú pospájané, a tak vytvárajú určitú štruktúru. Jasná ilustrácia logických procesov nachádzza svoje uplatnenie aj v marketingu.
2. Sieťový plánovací model alebo aj graf kritickej cesty zobrazuje činnosti, ktoré treba vykonať, aby bolo možné uskutočniť modelovaný projekt. Uzly grafu využadujúce činnosti sú prepojené hrancami, ktoré naznačujú nadváznosť jednotlivých činností a čas potrebný na ich realizáciu.

rebný na ich výkonanie. Najkratší čas realizácie projektu je vytáčaný zvykou cestou – realizácia bez časových rezerv.

3. Kauzálny model sa používa na zobrazenie smerov vzájomného ovplyvňovania sa špecifických premenných (napr. vyjadruje, že **sobené** neobvykajne rýchlym rozvojom informačno-komunikačných technológií. Možnosti komunikácie sa pri klesajúcich nákladoch sústavne zdokonaľujú. Nemalú zásluhu na tom má globálna počítačová sieť Internet, prostredníctvom ktorej môžu medzi sebou komunikovať spotrebitelia a podniky na celom svete. Počet používateľov internetu rastie, a tým rastie aj potenciál globálneho trhu).
4. Model rozhodovacieho stromu zobrazuje alternatívne rozhodnutia a následné zistenia v rozhodovacom procese. Na základe rozhodovacích stromov dokážeme zákazníkov zaradiť do skupín a odhadnúť pravdepodobnosť nákupu určitých produktov.
5. Model funkčných vzťahov umožňuje, že prostredníctvom poznania dvoch vzájomne súvisiacich funkcií možno zostaviť ďalšiu funkciu.
6. Asociačný model používame na hľadanie pravidiel a vzťahov medzi prvkami, ktoré patria k sebe v určitom pripade.
7. Model systému so spätnou väzbou je diagram, ktorého výstupom je priamo alebo sprostredkovane pôsobia na vstupy.

Grafické modely majú veľké plus vo svojej názornosti. Majú tiež schopnosť eliminovať všeiky nepodstatné javy a umožniť používateľovi skúmať problém ako celok alebo skúmať jeho čiastočné závislosti. Pre marketingového analyтика sú grafické modely podkladom na odhadovanie závislostí a predpokladom na diskusie a analýzy.

Matematické modely

Matematické modely môžeme deliť na nelineárne a lineárne modely (pri lineárnych modeloch sa vzťahy medzi premennými vyladujú ako priamky, t. j. jednotková zmena jednej premennej má konštantný vplyv na prírastok druhej premennej).

- Matematické modely však môžeme deliť aj na statické a dynamické. Statické modely sa sústredujú na konečný stav systému nezávisle od času. Naopak, dynamické modely berú čas do úvahy explicitne a sledujú jeho vplyv na príbeh a výsledky riešení.
- Treťou možnosťou delenia matematických modelov je delenie na deterministické a stochasticke. Deterministický model je model, v ktorom náhoda nehrá žiadnu rolu. Riešenie možno dosiahnuť prostredníctvom množiny presných vzťahov. Stochastický model je taký, v ktorom sa berú do úvahy pravdepodobnosť a náhodné premenné.

3.6 Využitie internetu v marketingu

Súčasnosť prináša v mnohých oblastiach života zmeny, ktoré sú spôsobené neobvykajne rýchlym rozvojom informačno-komunikačných technológií. Možnosti komunikácie sa pri klesajúcich nákladoch sústavne zdokonaľujú. Nemalú zásluhu na tom má globálna počítačová sieť Internet, prostredníctvom ktorej môžu medzi sebou komunikovať spotrebitelia a podniky na celom svete. Počet používateľov internetu rastie, a tým rastie aj potenciál globálneho trhu.

Na to, aby komerčné využitie internetu splnilo očakávania nestaci len dostačne početná a kúpschopná používateľská základňa. Rovnako významnú úlohu má aj to, ako efektívne dokáže toto médium slúžiť ako účinný marketingový nástroj.

Počítačové siete

Jeden z dôvodov prudkého rozvoja výpočtovej techniky je takmer neobmedzená schopnosť agregácie, uchovania a využívania informácií. Na úplné využitie tejto možnosti je nevyhnutné spájanie počítačov do počítačových sieti. Tým možno dosiahnuť pružné, rovnomenné rozdeľovanie informačnej záťaže na jednotlivé počítače. Výkonnosť decentralizovaných sieti je podstatne vyššia ako pri veľkých centralizovaných počítačoch s terminálovym prístupom. Použitie počítačovej siete umožňuje veľmi rýchly prístup k aktuálnym údajom a informáciám s minimálnym oneskorením a administratívou. Internet možno charakterizať ako médium, ktoré v sebe spája informačné, komunikačné, reklamné a obchodné funkcie. Menej technicky by teda mohol byť internet definovaný ako:

- **informačné médium** - podobné ako noviny, časopisy, knihy, televizia, kde sa nachádzajú každodenne najaktuálnejšie informácie a množstvo rôznych služieb, pričom stále viac informácií je v multimediálnej forme,
- **komunikačné médium** - umožňuje miliónom ľudí na celom svete byť v neustálom kontakte v reálnom čase, ktoré zverejňuje nové pracovné príležitosti, odstraňuje geografické bariéry a nie je len zdrojom informácií, ale aj zábavy a odychu,
- **reklaďné médium** - postupne svojim globálnym dosahom a možnosťou spätnej väzby stále viac konkuruje televízii, rozhlasu a tlačeným médiám,

- obchodné médium - ponúka nové možnosti obchodu a spolupráce pre podniky a jednotlivcov v globálnom meradle.

Internet je postavený na systémoch klienť/servér, ktoré umožňujú spoločné využívanie zdrojov nainštalovaním dvoch oddelených programov v rôznych počítačoch. Jeden program sa nazýva server a poskytuje zdroj informácií, druhý program sa nazýva klient a umožňuje využiť tento zdroj informácií. Klientska stanica len interpretuje to, čo má podniková sieť, ktoré prichádzajú zo servera. Intranet je využíva internetový protokol (TCP/IP). Od vonkajšieho prostredia je oddelený firewallom alebo bránou, ktorá chráni vnútropodniku pred neautorizovanými zásahmi zvonka a na druhej strane neumožňuje prieskum citlivých údajov von z podniku. Extranetom sa zvykne označovať tá časť intranetu, ktorá je sprístupňuje podnikové informácie a oprávneným používateľom z iných organizácií. Podnikový intranet umožňuje prechod od fyzického podniku k podniku virtuálnemu. Extranet zasa premieňa statické dodávateľské reťazce na dynamické siete a umožňuje vytvárať medzipodnikové informačné systémy. Vzťahy medzi intranetom, extranetom a internetom z pohľadu charakteristik určenia informácií možno znázorniť schémom 3-12.

Internet určený všetkým používateľom

Extranet určený partnerom podniku

Intranet určený pracovníkom podniku

- net všetky kontinenty. Je nepretržite k dispozícii miliónom ľudí, ktorí môžu využívať informácie 24 hodín denne.
- *Nízsie náklady na prezentáciu v porovnaní s konvenčnými médiami* – profesionálni poskytovatelia služieb internetu vytvárajú výhodné podmienky na podnikovú prezentáciu na internete. Preberajú na seba správu technického zabezpečenia, čím odbremenujú podniky od vysokých investícií do hardvéru a infraštruktúry. Poskytujú priestor na umiestňovanie prezentácií a umožňujú využívať ďalšie služby potrebné na rozvinutie marketingových aktivít.
- V porovnaní s klasickými médiami sú náklady na publikovanie rovnakého množstva informácií podstatne nižšie, čo prispieva k väčšiemu zvonenoprávneniu podmienok marketingového úsilia malých a veľkých podnikov. Používateľ internetu (fyzická aj právnická osoba) plati (v závislosti od typu pripojenia) len lokálne poplatky, čím získava úsporu nákladov pri oslovovaní geograficky vzdialenejších trhov.
- *Možnosť vstupu na nové trhy, rozšírenie pôsobenia na existujúcich trhoch* – s narastajúcim počtom používateľov sa mení aj ich štruktúra. Dnes už možno identifikovať veľmi rôznorodé cieľové segmenty, ktorých selekcia a získavanie by boli bežnými prostriedkami zložité a nákladné. Pre nových aj existujúcich zákazníkov je prezentácia podniku na internete zdrojom informácií v maximálnom možnom rozsahu. Tiež predstavuje kanál, prostredníctvom ktorého zákazník môže s podnikom kedykoľvek komunikovať.
- *Budovanie imidžu technologicky uvedomelého podniku*, ktorý „kráča s dobou“ – tento prístup bol charakteristický pre obdobie spred niekoľkých rokov. Dnes je to viac strategická nutnosť ako otázka imidžu, pretože v súčasnosti konkurenčnom boji patri e-mailová schránka či www stránka k samozrejmostiam rovnako ako telefon a fax.

Treba podotknúť, že ani najpremyslenejšia stratégia marketingu na internete nebude účinná, pokiaľ nebude podnik ponúkať produkt, ktorý bude zákazník potrebovať. Rovnako dôležitý je, aby bol produkt v prípade objednávky skutočne k dispozícii a včas doručený na miesto určenia. Nepravidľové tvrdenia týkajúce sa parametrov produktu alebo ich ceny, zlé technické zabezpečenie distribúcie, neseriózny prístup k reklamáciám môžu spôsobiť, že sa celé marketingové úsilie skončí neúspechom. Ak platí, že dobrá povest' sa šíri rýchlo, ale zlá niekoľkokrát rýchlejšie, internet toto tvrdenie iba podčiarkuje.

Schéma 3-12: Určenie informácií internetu, extranetu a intranetu

Internet sa stal platformou na komerčné využitie. Podniky pochopili základné výhody virtuálnej existencie na internete. Medzi ne patria:

- *Prekonanie časových a priestorových hraníc* – okrem krajín, ktoré zakazuju alebo obmedzujú prístup svojich obyvateľov k internetu, prípadne nemajú dobu do budovanú technickú základňu, pokryva inter-

Z pohľadu podniku možno rozlišovať tri fázy využívania internetu na komerčné účely:

1. **Vyriešenie prístupu do internetu**, vytvorenie vlastného webového rozhrania k existujúcim podnikovým transakčným systémom, zisťovanie informácií pomocou základných internetových služieb, prenos súborov zo softvérových archívov alebo pripojenie na iný server, rozšírenie prístupu k aplikáciám.
2. **Poskytovanie informácií** – podnik vytvorí vlastnú domovskú webovú stránku, ktorá sa stáva časťou podnikovej identity a komunikácie, návštěvníkovi stránky umožní poslať správu elektronickou poštou ako reakciu na jej obsah, tvorba ucelených webových aplikácií. Z jednodocujú sa tým zdroje dát, skracuje sa čas obetu a podporuje sa pohyb pracovných úloh. Tu dochádza k najväčšiemu prínosom produktivity práce. Vybudovanie intranetu ako jednej siete pre všetky médiá a aplikácie. Jednotná sieť znížuje celkové náklady (úspora telefonovania), zväčšuje prenosovú kapacitu, vytvára synergický efekt, využíva sa intelektuálny kapitál podniku v celom priestore pôsobenia.
3. **Pripojenie základných obchodných aktivít na internet**, tzv. elektronický obchod. Obchodný dom robí pomocou internetu nielen distribúciu katalógov, ale aj zhromažďuje objednávky a platby za tovar, ktorý doručí zákazníkovi klasickou donáškou službou.

Metódy prístupu k informáciám v prostredí internetu sú postupne sofistikovanejšie: od jednoduchého prehliadania dokumentov sa prechádza až k nástrojom, ktoré umožňujú extrahovanie a objavovanie znalostí. Podľa metód prístupu k informáciám sa nástroje prístupu k informačným zdrojom rozdeľujú do 5 tried:

1. nástroje, ktoré umožňujú jednoduché prezeranie dokumentov, prípadne priamy prístup k informačným zdrojom. Tento prístup umožňujú predovšetkým **predmetové adresáre internetových zdrojov**, kde sa dá pohybovať v rámci daných kategórií a podkategórií.
2. **prieskumové (vyhľadávacie) stroje** (tzv. search engines). Ich obrovský index umožňuje vyhľadať informácie na základe kľúčových slov, ich kombinácií, fráz.
3. **inteligentní agenti**, ktorí umožňujú na základe vopred stanovených podmienok filtrovať a vyhľadávať informácie. K najznámejším aplikáciám patria agenti, ktorí sa špecializujú sa na porovnanie cien tovaru v prostredí internetu.

4. **sofistikovaní agenti**, ktorí sa učia i na základe vlastných skúseností:

1. nástroje, ktoré umožňujú tzv. **web mining**, teda objavovanie a extrahovanie poznatkov z internetu.
2. Na efektívne využitie jednotlivých vyhľadávacích nástrojov je nevyhnutné predstaviť ich základnú charakteristiku a metódy činnosti. Najbežnejšimi nástrojmi v oblasti vyhľadávania informácia na internete podľa Makulej sú:

Premetové adresáre

Premetový adresár je charakterizovaný aj ako služba ponúkajúca spojenia na internetové zdroje, ktoré dodali bud' tvorcovia webových stránok alebo informační pracovníci. Predmetový adresár je organizovaný do predmetových kategórií a podkategórií v závislosti od typu stránky adresára. Ide o hierarchicky organizovaný adresár www stránok. Predmetové adresáre zostavujú ľudia, a preto sa používajú rôzne kritériá selekcie webových stránok. Väčšina adresárov umožňuje vyhľadávanie informácií. K dispozícii je veľké množstvo adresárov a v odbornej literatúre sa na ich opis používa rôzna terminológia. Trend jednoznačne smeruje k vertikálnym portálom čiže úzko špecializovaným predmetovým adresárom. Predmetové vyhľadávanie sa používa vtedy, ak je známy predmet, o ktorý je záujem, a je potrebné vyhľadať viaceré zdrojev internetu k tomuto predmetu.

Prieskumové stroje

Prieskumový stroj (search engine, fulltextový vyhľadávač) sa definuje ako sústém, ktorý na základe kľúčového slova naformulovaného používateľom hľadá v databáze alebo indexe a používateľovi oznamí výsledok. Vyhľadávací program porovnáva naformulovanú rešerenú požiadavku s databázou a na základe algoritmu identifikuje relevantné dokumenty a zoradí ich podľa významu. Najväčšie rozdiely medzi prieskumovými strojmi sú v spôsobe vyhľadávania dokumentov na výstupu rešerenej požiadavky. Na formuláciu rešerenej požiadavky sa využíva grafické rozhranie, ktoré umožňuje aj menej skúseným používateľom naformulovať požiadavku použitím logických operátorov.

Metaprieskumové nástroje

Metaprieskumové nástroje umožňujú súčasné vyhľadávanie vo viac ako jednom prieskumovom stroji alebo adresári, pripadne predstavujú

zoznam využívacích nástrojov, do ktorých možno vstúpiť z jednej sídla. Tieto dva hlavné typy metaprieskumových nástrojov sa niekedy nazývajú aj paralelné využívanie nástroje, resp. metaprieskumového stroje a využívanie nástroje all-in-one (všetko v jednom). Vyhľadacie nástroje all-in-one predstavujú službu, kde na jednom webovom sídle je abecedný zoznam využívacích nástrojov a adresárov spojený s formulárami na definovanie rešeršnej požiadavky. Metaprieskumové stroje sú mimoriadne užitočné, ak sa využíadávajú informáciu k nejasnej teme a stačí, ak je požiadavka naformulovaná ako slovo alebo fráza.

Web mining

Získavanie poznatkov z prostredia internetu (web mining) predstavuje najnovší smer výskumu v oblasti metód prístupu k informáciám. Preriešení sa úzko spolupracuje s ďalšími službami, ako je informačný prieskum, automatické spracovanie textov, databázy a pod. Web mining sa rozumie automatické objavovanie a extrahovanie informácií z webových dokumentov a služieb. Web mining predstavuje oblasť, ktorá je právom v centre pozornosti predovšetkým vďaka množstvu informačných zdrojov a aplikáciám (elektronický obchod) v prostredí webu. Web mining v sebe zahŕňa automatické prehľadávanie a získavanie informácií pristupných na miliónoch internetových serverov a v online databázach. Realizuje sa v období web miningu. Na druhej strane získavanie a analýza prístupov k týmto informáciám je podstatou pristupového web miningu (záznamy o pristupe k servisu, referenčné záznamy, registrácia používateľov alebo profilové informácie).

Na presadenie sa na svetových trhoch si treba nájsť silného partnera. Jednou z podmienok je realizácia informačných systémov umožňujúcich komunikáciu medzi rôznymi podnikmi, ktorých základom môže byť extranet. Takéto systémy umožňujú spoločný prieskum trhu, spoločné sledovanie spokojnosti zákazníkov, integráciu výrobcových procesov, priame dátové spojenie s dodávateľmi. Umožňujú zjednocovať normy a koordinovať sa – zapájať do veľkých projektov. So vzrastajúcou tesnosťou prepojenia v informačnom systéme vzrástajú aj veľkosť konkurenčnej výhody. Na najspodnejšej úrovni je elektronická výmena informácií na báze EDI, tesnejšie sa spájajú podniky pri vzájomnom prístupe k dátovým zdrojom a na vrchole sú spoločné vedomostné siete.

zoznam nájdanejších bežných médií s možnosťou kombinácie najžiadanejších bežných výzvy, či okamžitej spätnej väzby, identifikácie používateľa internetu a následne oslovenie cieľovej skupiny potenciálnych zákazníkov, získanie výdavkov za poštovné a tlač reklamných materiálov, možnosť získať aj geograficky vzdialené trhy bez nutnosti osobného návštev.

- rovnocennosť priležitostí pre všetky podniku bez ohľadu na ich veľkosť a finančné zdroje,
- možnosť meriať účinnosť ponuky, permanentnosť ponuky (základnici môžu získať informácie, využívať si službu alebo objednať tovar 7 dní v týždni, 24 hodín denne – bez príomnosti obsluhy),
- rovnocennosť priležitostí malého podniku, ako aj jej väčšieho konkurenta; nie je tu dôležitá veľkosť a finančné zdroje, rozšírenie marketingového mixu,
- ponuku nových možností na posilňovanie imidžu značky, pri prezentácii sponzorských aktivít, pri komunikácii s médiami, verejnosťou a partnermi,
- interaktívne pôsobenie na zákazníkov pri prehliadaní webových stránok,
- vytvorenie globálnej komunity spoločných záujmov.

Aj keď je elektronický obchod stále v počiatocnom štádiu rozvoja, odborné štúdie predvídajú, že v najbližších rokoch bude rôzne prudko narastať. V elektronickom obchode pôsobia tri skupiny hlavných aktérov: vláda (Government, G), niekedy aj ako (Administration, A), podnik či podnikatelia (Business, B) a zákazník, občan (Consumer, Citizen, C). Ich možné vzťahy vyzadrjuje tabuľka 3-2.

Najväčší objem transakcií sa uskutočňoval, a podľa predpokladov sa aj v budúcnosti bude uskutočňovať, medzi podnikmi (Business to Business, B2B). V uplynulých rokoch sa **najrýchlejšie** rozvíja segment elektronického obchodu medzi podnikmi a spotrebiteľmi (Business to Consumer, B2C). V súčasnosti narastá aj význam ďalších dvoch

segmentov výmeny informácií a elektronického obchodu: podnik vláda (Business to Government, B2G), resp. opačný vzád - podnikného na webových stránkach možno charakterizať nasledovne:

- **Priantomosť na webe** - poskytnutie základných marketingových informácií o podniku a jeho produktoch do internetového prostredia, odpovede na načasťejšie kladené otázky,

Transakcie na webe - samostatné stránky s možnosťami:

- prezeranie katalógu produktov,
- zadanie objednávky a jej potvrdenie,
- základy personalizácie,
- konfigurátory, ktoré umožňujú špecifické nastavenie pre najďôležitejších zákazníkov,
- internetová reklama, odosielanie e-mailov.

Druh komunikácie	Stručná charakteristika
G2G Government to Government	Elektronická výmena informácií v rámci interných procesov štátnej správy (občan alebo podnikateľský subjekt nemusí slúžiť ako sprostredkovateľ výmeny informácií medzi jednotlivými inštitúciami)
G2C Government to Citizen	Elektronická komunikácia občanov s verejnou správou (podávanie žiadostí, získavanie úradných rozhodnutí,...)
G2B Government to Business	Elektronická výmena informácií medzi podnikateľskými subjektami a štátnej správou, štátna správa utvára podmienky na efektívnu integráciu do obchodných procesov: dovoz a vývoz tovaru, komunikácia s daňovou alebo colnou správou,...)
B2B Business to Business	Vykonávanie obchodných procesov medzi podnikateľskými subjektami (napr. komoditné burzy, zásobovacie a fakturačné systémy)
B2C Business to Consumer	Produkty a služby sú ponúkané priamo končnému používateľovi, proces elektronického predaja je prepojený s elektronicou platbou
C2C Citizen to Citizen	Vykonávanie transakcií medzi občanmi pomocou internetu (elektronická pošta, portály fyzických osôb)

Tabuľka 3-2: Formy elektronickej komunikácie

Internet a rozvoj marketingových činností

Rozvoj informačnej a komunikačnej techniky a predovšetkým nástupu internetu ako nového komunikačného média ponúkol ďalšie možnosti

na rozvoj marketingu. Jednotlivé vývojové fázy marketingu uplatňovaného na webových stránkach možno charakterizať nasledovne:

- informácií o podniku a jeho produktoch do internetového prostredia, odpovede na načasťejšie kladené otázky,

Transakcie na webe - samostatné stránky s možnosťami:

- prezeranie katalógu produktov,
- zadanie objednávky a jej potvrdenie,
- základy personalizácie,
- konfigurátory, ktoré umožňujú špecifické nastavenie pre najďôležitejších zákazníkov,
- internetová reklama, odosielanie e-mailov.

- On-line **obojstranná komunikácia** so zákazníkom
 - budovanie tesnejších vzťahov so zákazníkom,
 - analýza zákazníkov,
 - personalizácia,
 - riadenie kampaní,
 - e-mailový marketing,
 - vernostné programy.
- **Integrácia s ostatnými kanálmi**, ktoré spájajú podnik so zákazníkmi
 - CRM stratégie,
 - zákazník si volí kanály so špecifickými funkciami,
 - optimálizácia kanálov,
 - integrovaná databáza zákazníkov,
 - „clientelling“ – poskytovanie zvláštnych privilégii pre verných zákazníkov,
 - „inbound marketing“ – marketing iniciovaný udalosťami,
 - integrované pôsobenie spolupracujúcich podnikov na zákazníka,
 - optimalizovaný marketingový mix,
 - outsourcing marketingu,

- tvorba dopytu v hodnotovom reťazci,
- pokročilá personalizácia,
- e-marketing v reálnom čase,

- optimalizácia hodnotového reťazca,
- „collaborative“ marketing – marketing, ktorý sa opiera o spoluprácu podnikov,
- riadenie obchodných procesov celého hodnotového reťazca, automatizovanie štandardných obchodných procesov, intelligentné prístroje a displeje.

3.7 Medzinárodný marketingový výskum

Výskum vytvára informačný základ na riadenie a realizáciu medzinárodného marketingu. V dôsledku odlišnosti a zložitosti vonkajších podmienok a prostredia a z toho vyplývajúcej rizikovosti podnikania má výskum významnejšiu úlohu v medzinárodnom podnikaní v porovnaní s domácom. Skúsenosti najúspešnejších podnikov ukazujú na skutočnosť, že „úspešnosť“ v podnikaní a predovšetkým strategicky vývoju súvisia s dobre fungujúcim informačným systémom zabezpečujúcim pre manažment podniku optimálne rozhodovanie, ktoré umožňuje:

- zníženie podnikateľských rizík,
- využívanie situácie na trhu,
- budovanie pozície na trhu,
- celkový rozvoj a prosperitu podniku.

Zameranie a druhy výskumu v medzinárodnom marketingu

Kedže podnik v medzinárodnom marketingu pôsobí v zložitom prostredí svetového trhu, rozhodujúcim objektom marketingového výskumu je trh a jeho podmienky. Z hľadiska zamerania možno výskum v medzinárodnom marketingu členiť nasledovne:

1. Výskum vonkajšieho prostredia – je zameraný na špecifické podmienky vývoja makroprostredia a situácie na jednotlivých trhových segmentoch. Vychádza z predpokladu odlišnosti podmienok na trhu v rôznych teritoriách, čomu prispôsobuje svoje postupy skúmania.
 2. Výskum zameraný na program medzinárodného marketingu
 - a) výskum produktov a sortimentu
- Produktový a sortimentný výskum bezprostredne ovplyvňuje vývoj a inovácie produktov. Zabezpečuje formovanie záujmu

- a) oponuku a popredné miesto na trhu. Výskum je zameraný najmä na vývoj:**
 - úžitkových, technických a ekonomických parametrov produktovej dizajnu,
 - obchodno – technických služieb,
 - zmien sortimentu, obalov, prezentácií a podobne.
- b) výskum komunikácie**
Tento druh výskumu poskytuje informácie pomáhajúce komerčnemu získaniu ponuku na medzinárodných trhoch. Poskytuje informácie, ktoré sa týkajú:
 - volby komunikačných médií,
 - testovania a volby reklamných prostriedkov,
 - navrhovania a výberu reklamných posolstiev,
 - organizovania komunikačných kampaní,
 - výhodnocovania účinnosti komunikácie,
 - súčinnosti reklamy a ďalších druhov komunikácie a podpory predaja.
- c) výskum obchodných metód**
Obchodné metódy, nákupné a predajné kanály sa odlišujú v závislosti od konkrétnego medzinárodného prostredia a infraštruktúry trhu. Na úspešné podnikanie nesstačí iba vyrábať a ponúkať kvalitné produkty, ale treba nájsť aj možnosť predaja a optimálnu cestu k spotrebiteľovi. Predmetom výskumu je:
 - voľba spôsobu predaja a prezentácie na trhu,
 - vlastná kapitálová účasť,
 - voľba spôsobu prezentácie na trhu – obchodný zástupca, rozsah zastúpenia, atď.,
 - obchodné spojenie a vzťahy s odberateľmi a dodávateľmi,
 - logistika.

- d) výskum cien
- Určenie a dohodnutie správnej ceny vyzadujú znalosť cenovej problematiky, odloženú vhodriou cenovou dokumentáciou. Cenová dokumentácia pomáha určiť optimálnu cenu, ktorá zodpovedá zvolenej cenovej politike, umožňuje realizovať prehľadné a skutočnosti zodpovedajúce cenové rozboru a cenové prognózy. Zdroje na tvorbu cenovej dokumentácie sú:
- faktúry a účty na dohodnuté transakcie,
 - kontrakty a objednávky,
 - ponuky iných podnikov,
 - cenníky a katalógy.

Proces výskumu v medzinárodnom marketingu

- Jednotlivé etapy výskumu treba chápať vo vzájomnej spojlosti a komplexnosti. Z toho hľadiska možno proces výskumu usporiadať do nasledovných etáp:
- formulovanie problému a určenie konkrétneho cieľa a objektu výskumu – vyzaduje predbežné preskúmanie symptomov reality. Táto etapa výskumu je spojená s predbežným sústredením a analýzou dosiahných informácií;
 - formulovanie hypotez a plánovanie návrhu výskumu - formulovanie problému a určenie konkrétneho cieľa a objektu výskumu Formulovanie hypotez – predstavuje pokusné riešenia problému s cieľom usmerniť výskum. Súvisí s tým overovanie a testovanie hypotez. Plánovanie návrhu výskumu obsahuje má tieťo časti:

- predmet výskumu,
- určenie rozsahu a hĺbky výskumu,
- návrh zdrojov informácií, ich spôsob zhromažďovania, metódy spracovania informácií, prognózy, analýzy a syntéza informácií
- metódy overovania hypotez
- časový harmonogram výskumu,
- rozpočet a zodpovední riešenia,
- prezentácia výsledkov výskumu,
- kontrola využitia výsledkov výskumu.

- sústredovanie podkladových informácií – podkladové informácie sa zhromažďujú nielen bezprostredne o danom objekte výskumu, ale aj o činilenoch, ktoré tento objekt ovplyvňujú. Informačné podklady sa vzťahujú predovšetkým na minulý stav a vývoj skúmaného objektu. Podkladové informácie možno získať sekundárne z rôznych publikácií a iných písomných materiálov zostavených mimo rámcu daného výskumu, ale aj priamo od rôznych subjektov trnu metodami priameho zhromažďovania informácií.
- spracovanie informácií - informácie sústredené z rôznych zdrojov sa pred ich použitím hodnotia, triedia, spracúvajú a uchovávajú. Informácie pochádzajúce z rôznych prameňov majú rôzny stupeň pravdivosti, aktuálnosti a úplnosti. Preto je východiskom spracovania informácií ich kritické hodnotenie a trielenie. Prognózovaním informácií sa projektuje budúci predpokladaný vývoj skúmanej veličiny. Prognózovanie predstavuje určity objektivizovaný odhad budúceho vývoja. Tento odhad má byť založený na poznani a zohľadnení objektívnych tendencií vývoja..
- syntéza záverov a prezentovanie výsledkov výskumu perspektívneho používateľom – výsledkom marketingového výskumu môže byť určitá formalizovaná syntetická výskumná správa. Výskumná správa má tieťo časti:
- prehľad výsledkov,
 - charakter výskumu,
 - použité metódy,
 - podklady a zdroje,
 - analýza podkladov,
 - výsledky výskumu,
 - možnosti použitia výsledkov,
 - bibliografia a prílohy.

4 MARKETINGOVÝ PROCES

Riadit' znamená rozhodnúť čo v konkrétnej situácii urobiť, a uskutočniť to prostredníctvom efektívneho využitia zdrojov. Riaderie je proces, ktorý má priniesť určité výsledky za pomocí najlepšieho využitia ľudských, materiálnych a finančných zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii. Ide predovšetkým o zhodnotenie zdrojov podniku a pridaná hodnota závisí najmä na odborných znalostiach manažera.

V jadre marketingovej činnosti podniku sú cieľové skupiny spotrebiteľov. Podnik identifikuje celkový trh, rozdeli ho na menšie segmenty, vyberie najsluňnejšie segmenty a svoje úsilie zamieri na obsluhu a uspokojenie týchto segmentov. Spracuje marketingový mix skladajúci sa z faktorov, ktoré môže kontrolovať – produkty, ceny, distribúciu a marketingovú komunikáciu. Aby podnik našiel najlepší marketingový mix a realizoval ho, potrebuje procesne zabezpečiť analýzu, plánovanie, implementáciu a kontrolu. Prostredníctvom týchto aktivít podnik aktívne ovplyvňuje marketingové prostredie a na druhej strane prispôsobuje sa mu.

Marketingový proces sa skladá z rozboru marketingových príležitostí, prieskumu a výberu cieľových trhov, z navrhovania marketingových stratégii, plánovania marketingových programov a organizácie, realizácie a kontroly, marketingového úsilia. Jeho nadváznosť sú znázorené na schéme 4-1

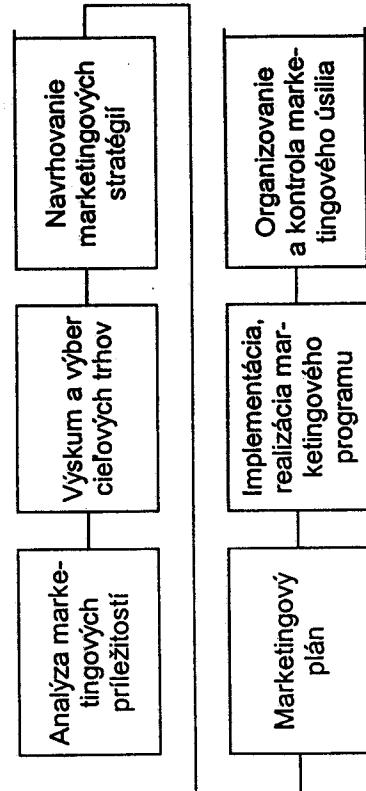


Schéma 4-1: Marketingový proces

Manažment marketingového útvaru musí predložiť presvedčivý marketingový plán, získať preň vedenie podniku a potom ho realizovať a kontrolovať.

Analyza marketingových príležitostí

Prvou úlohou marketingového manažmentu podniku je analýza dielobych príležitostí na trhu. Ide o určenie možnosti trhu a identifikovanie možností koordinácie marketingového a obchodného úsilia na dosiahnutie plánovaných výsledkov. Cieľom je zlepšiť výkon podniku. Manažment potrebuje hodnotiť stav trhu vo vzáahu k vlastným silným stránkam, potrebuje využívať a prevádzkovať spoloahlivý marketingový informačný systém. Marketingové informácie sú nevyhnutnou zložkou moderného marketingu. Podniky môžu dobre slúžiť svojim zákazníkom iba na základe skúmania ich potrieb a požiadaviek, ich rozmiestnenia, ich nákupných zvyklosťí atď. Učelom zberu marketingových informácií je zhromaždiť dôležité a priebežné informácie o príslušnom marketingovom prostredí a napomáhať tak dobrému procesu rozhodovania. Podstatou časťou marketingových iných produktom. Poznanie nových možností realizácie produktov, technológií a ostatných činností výrazne ovplyvňuje plánovanie marketingových procesov.

Výskum a výber cieľových trhov

Podnik musí viedieť analyzovať a vybrať si cieľové trhy. Potrebuje viedieť, ako merať ich potenciál a predovšetkým predpovedať príťaživosť budúceho trhu. Techniky merania trhového potenciálu umožňujú predpovedať budúci dopyt. Každá technika má isté prednosti a určité obmedzenia. Tie musia byť manažmentom zvážené, aby neboli chybne použité.

Marketing vyzaduje dôkladnú analýzu spotrebiteľov. Najprv sa musí starostlivo odhadnúť súčasná a budúca veľkosť trhu a jeho rôznych segmentov. Na to potrebujeme identifikovať vsetky konkurenčné produkty, odhadnúť reálnu veľkosť ich predaja a určiť, či je trh dostatočne veľký. Podnik sa chce rozvíjať na trhu, ktorý má perspektívnu rastu. Rast trhu súvisí s celkovým rozvojom prostredia, s ekonomickými podmienkami, novými technológiami a zmenami životného štýlu.

Merania a predpovede zmien trhu sú klúčovými vstupmi pri rozhodovaní o tom, na ktoré trhy, a na ktoré produkty sa ďalej sústreďi. Veľký význam má pritom hodnotenie finančného zabezpečenia.

nia. Jasná musí byť úloha peňazi a možnosti ich použitia v celom marketingovom procese..

Navrhovanie marketingových stratégii

Podnik musí definovať, akým spôsobom sa bude odlišovať od svojich významných konkurentov a ako bude komunikovať so svojimi cieľovými zákazníkmi. Potrebuje starostlivo študovať postavenie, ktoré keďovo orientovaných podnikov dáva všeobecne prednosť neútočnému na existujúceho konkurenta (pokiaľ nie je slabý), ale vytiaľadáva dôležité potreby zákazníka, ktoré konkurenca nepokryva. Ich uspokojením rozširuje svoje pôsobenie na trhu.

V súčasnosti podniky musia starostlivo voliť nie len svoje ciele, ale tiež brať do úvahy ciele svojich konkurentov. Vo fáze pomalého rastu trhu je poznanie plánu správania sa konkurenčne rovnako dôležité, ako poznanie plánu správania sa spotrebiteľa. Analýzy úspešných podnikov ukazujú, že dosiahnutie úspechu má viaceré spoločné vlastnosti. Za najvýznamnejšie sa považujú: úroveň manažérov, autonómnosť pracovníkov pri výkone svojej činnosti, účinnosť kontroly, stotožnenie pracovníkov so zámermi podniku, trhová orientácia, rozsiahla inovačnosť, riadenie s využívaním invenčných myšlienok a integrita nájdeními, dodávateľmi a verejnosťou všeobecne.

Marketingové plány rozpracované do marketingových programov pravonajských podmienok sú často nepredvídateľné. Cieľené vnutorné zmeny musia potom spoločne a komplexe pôsobiť tak, aby podnik dosahoval želané dobré výsledky. Dobré a silné podniky sústavne očakávajú neočakávané zmeny a pripravujú protiakcie na ich elimináciu.

Významnú úlohu pri navrhovaní marketingových stratégii zohráva prognózovanie. Považuje sa za predviďanie, ktoré používa vedecké metódy a nástroje. Je to vedecky zdôvodnená výpoved o rozsahu a obsahu doteraz realizovateľných aktivít a smeroch dlhodobého využitia určitých podmienok. Charakteristická je vysoká miera neurčitosť. Napriek tomu je to potrebná činnosť, aby sa mohlo rozhodovať o dlhodobej príprave podniku na úspešné pôsobenie na trhu.

- prognózovanie je dôležité:
- zvoliť dobrú myšlienku,

vývoj podnikateľský zámer, ktorý hodnotí myšlienku preto je dobrá, určuje kam sa jej realizáciu možno dosiať, definuje potrebné zdroje a poskytuje prehľad predpokladaných nákladov a výnosov,

zapojiť do činnosti viacerých pracovníkov podniku,

nájsť finančné zabezpečenie, presvedčiť o perspektívnosti myšlienky,

vybudovať tím na realizáciu myšlienky.

Marketingový plán

Marketingovi pracovníci podniku musia nie len formulovať obchodné strategie, ale musia tiež plánovať strategie a takтиku marketingových činností na nové a špecifické podmienky. Marketingová stratégia obsahuje všeobecné princípy, ktorých uplatnením možno dosiahnuť podnikové ekonomicke a marketingové ciele na zvolenom trhu. Skladá sa zo základných rozhodnutí o zložení marketingového mixu a marketingových nákladoch.

Implementácia marketingového programu

Marketingový plán určuje, aké operácie treba vykonať na realizácii marketingovej stratégie. Transformuje ich do vykonávacích programov konkrétnej realizácie opäť pre každý prvok marketingového mixu. Sú to úkony potrebné na zvládnutie operácií. Tie možno detailizovať návodom na ich konkrétnu realizáciu. Implementácia znamená zahájiť v určitom čase zmenu v zabezhaných procesoch.

Riadenie v podmienkach zmien je jednou z najrásťších úloh manažmentu. Predpokladom úspechu pri zvládnutí zmien je:

- pochopíť mechanizmus zmeny - uvoľniť súčasný stav, narušiť rovnováhu, vykonať zmenu a stabilizovať stav po zmene,
- určiť program zmeny - definovať podmienky zmeny, určiť prechode stavov,
- analyzovať sily ovplyvňujúce zmenu - pozitívne i negatívne, výhodnotiť kritické sily, určiť korky na oslabenie negatívnych sili,
- zamedziť prípadnému odporu voči zmene - ohodnotiť poddajnosť, vnitorné uspokojenie, stotožniť sa so zmenou,
- získať ostatných na zmenu - добре načúvať pracovníkom, upraviť plány do vhodnej polohy,

- zvyšovať rýchlosť zmeny - vytvoriť prostredie podpory a nadchnuť všetkých na zmene.

Organizovanie a kontrola marketingovej činnosti

Konečným krokom v marketingovom riadiacom procese je organizovanie marketingových činností a kontrola plnenia marketingového plánu. Preto musí podnik budovať organizačnú štruktúru marketingu, ktorá je schopná realizovať marketingový plán. V malom podniku môže všetky úlohy marketingu plniť jedna osoba. Vo veľkých podnikoch sa vytvárajú špecializované kolektívyy pracovníkov.

Aj keď sa marketingové plány realizujú právomocou a zodpovednosťou určenou v organizačnej štruktúre, často dojde k mnohým prekvapeniam. Podnik potrebuje spätnú väzbu a kontinélné postupy, aby sa ubezpečil v tom, že marketingové ciele budú dosiahnuté. Podniky potrebujú pravidelné hodnotiť skutočnú ziskovosť svojich produktov, skupín zákazníkov, distribučných ciest a objednávok.

Podniky prispôsobujú organizačné štruktúry pokroku a zmenám podnikateľského prostredia. Podľa toho sa rozoznávajú:

- vnímatvare podniky, schopné rýchlo reagovať na potreby zákazníkov,

- aktívne podniky, ktoré si dokážu sami vytvárať trhy,
- flexibilné podniky, schopné rýchleho prispôsobenia zmeneným podmienkam,
- podniky opierajúce sa o informácie, využívajúce význam a účel informácie,
- kompaktné podniky s jednoduchou štruktúrou a dôrazom na zodpovednosť za vykonanú činnosť,
- decentralizované podniky, schopné rýchlych reakcií,
- globálne podniky pôsobiace v mnohých štátach súčasne.

4.1 Medzinárodné marketingové plánovanie

Marketingové plány sú základným nástrojom marketingového riadenia. Cieľom strategického marketingového plánovania v globálnom priestore je vypracovať koncepciu medzinárodného podnikania v dlhodobom a strednodobom horizonte. Strategické plány sú každoročne upresňované vo forme ročných marketingových plánov. Medzinárodný marketingový plán obsahuje:

- úvod, v ktorom sú obsiahnuté rozhodujúce podnikové hodnoty a podnikové ciele na plánované obdobie,
- analýzy makroprostredia a mikroprostredia (PEST, SWOT, atď.)
- marketingové ciele na jednotlivé zahraničné trhy,
- medzinárodné marketingové stratégie,
- medzinárodný marketingový plán,
- plán implementácie
- rozpočet
- spôsob kontroly.

5 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

5.1 Situačná analýza

Podstatou je určenie stavu marketingového mikro- a makro prostredia relevantného marketingovej aktivity v konkrétnom čase. Pri analýze marketingového prostredia sa odporúča použiť nasledovný postup:

1. Analýza vývoja odvetvia - východiskom je hodnotenie situácie v odvetvi. Každé odvetvie má svoje špecifické z pohľadu národných, európskych či celosvetových vývojových trendov. Analýza trendov vývoja odvetvia sa opiera o štatistické údaje.
2. Analýza síl, ktoré najviac ovplyvňujú trh – medzi najpodstatnejšie sily, ktoré ovplyvňujú trh patria zákazníci, konkurenční, dodávateelia, sprostredkovateelia, ale aj médiá a komunikácia.
3. Kvantifikácia vplyvu faktorov, ktoré ovplyvňujú príležitosti a riziká v trhovom priestore.
4. Reálne posúdenie postavenia podniku v marketingovom prostredí, ohodnotenie jeho vlastnej sily.

Strategická analýza prostredia tým, že charakterizuje konkurenčné prostredie a makro prostredie, umožňuje podniku spoznať svoje strategické postavenie. Využíva sa pritom:

- pochopenie charakteru prostredia – rozlišuje sa prostredie statické, kde sa pomerne jednoducho dá odhadnúť jeho ďalší vývoj a dynamické, ktoré je nepredvídateľné, neurčité.
- hodnotenie faktorov, ktoré ovplyvňujú vonkajšie okolie – politická národných vlád a nadnárodných inštitúcií, legislatíva, demografické a sociálno-kultúrne faktory, situácia na primárnych a sekundárnych trhoch, technologický pokrok atď.
- analýza konkurenčného prostredia (Porterov model konkurenčných síl) – umožňuje popísat a pochopiť podstatu konkurenčného prostredia vnútri odvetvia,
- identifikácia konkurenčného postavenia podniku – pomocou porovnávania výsledkov podniku s výsledkami konkurenčných podnikov na trhu možno odlišiť skupinu aktuálnych konkurentov od skupiny potenciálnych konkurentov,
- identifikácia trhových príležitostí a rizík – analýza SWOT.

Strategická analýza podniku využíva najmä finančnú analýzu, SWOT analýzu alebo analýzu VRIO (V – Value – hodnota, význam zdroja; R – Rareness – vzácnosť, výnimočnosť zdroja; I – Imitability – napodobiteľnosť zdroja; O – Organizational – organizácia). Tieto analýzy sa zaoberajú hlásaním konkurenčnej výhody na strane zdrojov podniku. Identifikácia kritických a klúčových faktorov úspechu je spájaná s interpretáciou výsledkov analýz do podoby definovania kritických a klúčových faktorov ovplyvňujúcich úspech podniku.

Kritické faktory (critical success factors – CSF) predstavujú všetky javy, faktory či trendy vonkajšieho i vnútorného prostredia, ktoré môžu v budúcnosti ohrozí prosperitu podniku. Sú úzkym miestom, ktoré bibráz rozvoj podniku ako celku.

Kľúčové faktory (key success factors – KSF) predstavujú všetky javy, faktory a trendy, na ktorých môže podnik založiť svoj úspešný vývoj. Takýto faktor by mal byť zvláštny, jedinečný, užitočný a udržateľný.

5.2 Analyza zákazníkov

Jednou zo základných podmienok pri zostavovaní marketingovej stratégie a marketingového plánu podniku je **poznanie zákazníka**. Každý podnikateľ má predstavu o tom, kto sú jeho zákazníci. Je však dôležité, aby táto predstava bola dosťatočne konkrétna a presná. Poznanie cieľovej skupiny, nákuupného správania a potrieb je nevyhnutnosťou pre úspech podniku na trhu.

V zásade sa o zákazníkovi možno dozvedieť z troch zdrojov:

- z interných zdrojov podniku,
- z marketingového spravodajstva,
- z marketingového výskumu.

Interné zdroje podniku umožňujú získať informácie z účtovníctva, finančného reportingu, záznamoch o objednávkach a predají, atď. Zákazníkov je potom možné roztriediť napríklad podľa množstva objednaného tovaru, druhu objednávaného tovaru, časových intervalov objednávania alebo dodržiavania platobných podmienok. Informácie z interných zdrojov podniku sú rýchle, dostupné a finančne nenáročné. Sú vhodným východiskom na základnú orientáciu.

Marketingové spravodajstvo poskytuje každodenné informácie o situácii na trhu, o zákazníkoch a konkurencii. Marketingové správy

je možné získať z rôznych zdrojov. Môžu to byť zamestnanci podniku (hlavne obchodníci), dodávateľia a sprostredkovateľa. Dôležitým druhom marketingových správ sú informácie o konkurencii. Využíva sa tu analýza ich ponuky, reklamy, správ v médiach, publikovaných výročných správ a internetových stránok. Prehľady situácie na trhu zväčša dodávajú špecializované podniky. Čoraz častejšie sa využíva internet, kde možno voľne a okamžile získať štatistické údaje štátnych orgánov a ďalších inštitúcií z celého sveta.

Marketingový výskum umožňuje nášť odpovede na konkrétné otázky súvisiace s trhom. Hlavným cieľom je poskytnúť podstatné a objektívne informácie o situácii na trhu. Zvláštnym typom marketingových informácií sú správy z kontinuálnych marketingových výskumov. Z týchto materiálov možno získať poznatky o vývojových trendoch. K najznámejším patria:

- panely predajní – sledujú vzorky, ceny, zásoby a predaj všetkých znáziek danej kategórie tovaru. Poskytujú informácie o veľkosti trhu a jeho trendoch, podieloch na trhu, kampaniach na podporu predaja, atď.

- spotrebiteľské panely (panely domácností) – sledujú spotrebu domácností, evidujú všetky realizované nákupy. Touto formou možno získať informácie o sociálnych a ekonomickej skupinách zákazníkov, o ich preferenciách a nákupnom správaní.

Zameranie informácií o zákazníkoch možno charakterizať modelom 5W. Podstatou je hľadanie informácií, ktoré sú výsledkami odpovedí na päť charakteristik potenciálneho zákazníka. Sú to:

1. Who / Ver – Kto sú naši aktuálni a potenciálni zákazníci? Skúma sa najmä demografické, teritoriálne a psychografické charakteristiky zákazníkov

2. What / Was – Čo naši zákazníci nakupujú a ako produkt používajú? Skúma sa, ktoré produkty sa kupujú, ako často sú produkty spotrebúvané, aké sú rozdiely medzi silnými a slabými užívateľmi produktu, aké komplementárne produkty sú používané počas spotreby nášho produktu, čo robia zákazníci s produkтом podniku po jeho použití.

3. Where / Wo – Kde naši zákazníci nakupujú naše produkty? Skúma sa, ktorý druh distribúcie produktov zákazníci preferujú, hodnotia sa varianty distribúcie.

4. When / Wann – Kedy naši zákazníci nakupujú naše produkty? Skúma sa nákupná aktíva zákazníkov v čase. Môže ísť o široký

okruh faktorov, ako je sezónnosť produktov či variabilita nákupných aktivít využívaných marketingovými aktivitami. Posudzujú sa zmeny nákupného správania.

5. Why / Warum – prečo potenciálni zákazníci kupujú alebo nekupujú naš produkt? Hľadajú sa dôvody na nákupné rozhodnutie zákazníka.

Zákaznické analýzy sa účelovo často zameriavajú na získanie dostatku informácií na uplatnenie základných krokov marketingových procesov. Podstatou je realizácia troch krokov:

- segmentácia zákazníkov - segmentation - rozdelenie zákazníkov do skupín podľa ich charakteristik a určenie ich nákupného potenciálu,
- zacielenie - targeting - výber najzaujímavejších segmentov s dlhodobou perspektívou,
- pozicionovanie podniku - positioning - definovanie vlastnej pozície na trhu a odlišenie sa od konkurenčie. Generovanie ponuky, ktorá je voči konkurenčii unikátna a zaujímavá. Musí poskytnúť zákazníkovi hodnotu, ktorú konkurenca neponúka.

Pri vymedzení zákazníka ako objektu skúmania treba brať do úvahy podnet, ktoré ho vedú, že sa zaradi do skupiny zákazníkov. Napríklad pre organizátorov veľtrhov a výstav predstavujú najdôležitejšie skupiny zákazníkov vystavovateľia a návštěvnici. Za návštěvníkov sa považujú ti, ktorí si prišli prezíertiť pripravené expozicie vystavujúcich podnikov, a to bez ohľadu na to, či si kúpili vstupenku alebo nie. Preto sa počet predaných vstupeniek nehodnotí ako celkový počet návštěníků. Naopak za vystavovateľov sa považujú len tie podniky, ktoré sú uvedené v katalógu vystavujúcich podnikov, aj keď v expozících boli umiestnení i ďalší vystavovateľia. Ak neboli uvedení v katalógu, nemusia byť pre výskum súčasťou základného súboru. Spokojnosť odchádzajúcich návštěvníkov možno hodnotiť v nasledujúcich rovinách:

- spokojnosť s vystavenými produkmi,
 - spokojnosť so získanými informáciami a poznatkami,
 - spokojnosť s nadviazanými alebo upevnenými kontaktmi,
 - spokojnosť s odbornou úrovňou výstavy.
- U vystavovateľov možno spokojnosť hodnotiť inými faktormi ako sú:
- spokojnosť s obchodnými rokovami,
 - spokojnosť so záujmom o vystavované produkty,

• spokojnosť s odbornou úrovňou veftrhu.

Na analýzu zákazníkov sa používajú rôzne techniky marketingového výskumu. Často ide o získanie primárnych informácií priamo od našich zákazníkov. Používali sa najmä dopytovanie pozorovanie a experiment. Základné obsahové zameranie poznávania zákazníkov sa sústreduje na zistenie charakteristík určujúcich kto sú naši zákazníci, ako ovplyvňujú ich životné podmienky nákupné rozhodovanie, aký je ich životný štýl, ich hodnotová orientácia, preferencie, ako sa s nimi komunikuje

Vývoj vefkosti priemerných nákupov zákazníkov rovnako ako výsledky analýz, ktoré mapujú nákupné správanie, vývoj počtu zákazníkov počet stratených a získaných zákazníkov sú dôležitými znakmi marketingovej výkonnosti podniku. Analýzy umožňujú hodnotiť štruktúru nakupovaných produktov. Podnik sleduje ako sa vyvijajú počty zákazníkov v jednotlivých segmentoch, ako sa mení štruktúra zákazníkov v závislosti od dosahovaných tržieb, ktoré produkty sa dostávajú do pozicie nepredajných. Získané údaje treba doplniť o zmeny vývoja tržieb na základe strategických a ziskaných zákazníkov. Na základe týchto údajov sa analyzuju jednotlivé regióny či segmenty s cieľom identifikovať slabé miesta v pokryti predaja. Výsledky analýz sa pre-mietnu do opatrení na posilnenie marketingových aktivít

Analyza vývoja počtu zákazníkov má význam z hľadiska hodnotenia úspešnosti predaja v jednotlivých regiónoch za predpokladu podobných nákupných zvyklosť zákazníkov. Umožňuje vysvetliť závery o úspešnosti predaja v jednotlivých regiónoch, prípadne formulovať požiadavky na nové distribučné kanály. Príčiny zmeny nákupného správania môžu napríklad vyujadrovať, že produkt sa nachádza vo fáze zrelosti alebo môžu signalizovať nízku marketingovú výkonnosť podniku. Učelenom analýzy spokojnosti zákazníkov je zistíť príčiny odchýlok predpokladaného nákupného správania zákazníkov, určiť objektívne pôsobiace faktory, ktoré najvýznamnejšie ovplyvňujú správanie zákazníkov a majú najväčší vplyv na ich celkovú spokojnosť. Výsledky analýzy sú dôležitým východiskom na modifikáciu marketingovej stratégie i jednotlivých marketingových programov.

Skóringový model a Klasifikačný kľúč

Inými metodami analýzy zákazníkov, ktoré môžu podstatným spôsobom vylepšiť marketingové aktivity podniku sú skóringový model a klasifikačný kľúč. Skóringový model je metóda, ktorá spočíva vo vyhodnotení pravdepodobnosti, že zákazník kúpi určitý produkt.

Na základe väžených kritérií sa produkt ponúka len tým zákazníkom, u ktorých je pravdepodobnosť kúpy najvyššia. Táto metóda je pomerenie náročná na spracovanie a vyhodnotenie určených kritérií. Súvisí s budovaním lojality zákazníkov a hodnotením, v akej situácii sa zákazník nachádza:

- prejavil záujem o produkt,
- realizoval prvý nákup,
- realizuje opakovane nákupy
- realizuje mnohonásobné nákupy,
- je imúnny voči konkurencii.

Podrobnejšou metódou je tzv. klasifikačný kľúč. Táto metóda má za úlohu zozbierať o zákazníkoch rôzne informácie a zobraziť ich podľa vopred určeného kľúča. Kritériá na určenie kľúča sú napríklad: typ zákazníka, demografické faktory, teritoriálny aspekt a podobne. Multikriteriálnym hodnotením možno dosiahnuť usporiadanie zákazníkov podľa významu klasifikačného kľúča. Kľúč sa zvyčajne využíva ako podklad na marketingové programy, ktoré sú špecifické len pre určité skupiny zákazníkov, napríklad pri uvedení nového produktu na trh.

5.3 Analyza preferencií

Preferencie sú charakterizované ako obľúbený postoj zákazníka k špecifickému produktu, najčastejšie k značkovému, ktorý slúži na odlišenie inak rovnakých produktov na trhu.

Preferencie značky

Je rozdiel medzi vytváraním povedomia o produkte a akceptovaním značky. Preferencie značky súvisia s tým, ako je zákazník spokojný s nákupom, aké sú jeho skúsenosti s obchodovaním a používaním daných produktov. Pre značku daného produktu musí byť príznačné isté emocionálne pôsobenie.

Spotrebiteľský výber určuje vzťah medzi spotrebiteľským vnímaním a možstvom ponúkaných vlastností produktov. Určenie presných požiadaviek spotrebiteľov na produkty umožňuje zísť, do akej miery sú príbuzné produkty konkurenčeskopné v rôznych obdobiah s rôznymi vlastnosťami. Tieto vlastnosti musia byť také, aby upútali zákazníka a prinutili ho ku kúpe a užívaniu produktu. Jeden sposob

rozvljania modelu, ktorý predvídá výber produktu zo strany zákazníka, sa zakladá na analýze zákazníkom udaných preferencií pre existujúce produkty na relevantnom trhu. Príklad takého modelu je vzťah „preferencia – vlastnosť“:

$$P_{ijk} = f(\text{SUM } (A_{ijk})W_{ij})_n$$

kde

P_{ijk} = j zákaznické preferencie pre produkt k,

A_{ijk} = stupň vlastnosti i vnímaných zákazníkom j, ktorý preferuje produkt k,

W_{ij} = význačné vlastnosti i pre zákazníkaj na výber na trhu produktov
 n = počet výnimočných vlastností na výber na trhu produktov

Pre každého zákazníka musí byť určená okrem preferencii existujúcich produktov aj ideálna kombinácia úrovni atribútov.

Viaceri autori uvádzajú, že existujú štyri základné typy preferenčných údajov:

- preferenčný výber,
- jednotlivé stimuly,
- stimuly porovnania,
- podobnosť.

Pri úvahách o rozšírení produktového mixu o nové alebo inovované produkty alebo pri zmene orientácie na nové typy zákazníkov. Treba poznať ich potreby, preferencie, očakávania a požiadavky na dodávateľa. Prostredníctvom rozhovorov s klúčovými osobami tvoriacimi centrum nákupu zákazníka možno tiež zistíť zvyklosti a špecifická nákupného procesu zákazníka a identifikovať jednotlivcov, ktorí majú na starosti nákup, kto schvaluje výber dodávateľa, kto rozhoduje o nákupu a ďalšie atribúty.

Základný problém spočíva v meniacom sa trhu a postupnej zmene sociálnych a demografických ukazovateľov rodiny. Treba si tiež uvedomiť, kto prijma v rodine rozhodnutia o nákupe. Pri niektorých komodítach sú konečné nákupy vo veľkej miere ovplyvnene rozhodnutím detského spotrebiteľa. V praxi sa tento úkaz označuje výrazom „pasívny diktátor“. Súčasný spotrebiteľ stále častejšie ustupuje od impulzívnych nákupov, má určitú predstavu o tovare už pred

realizáciou nákupu. O nákupoch dlhodobej spotreby sa priemerný spotrebiteľ rozhoduje dlhší čas. Súvisí to so skutočnosťou, že súčasní spotrebiteelia už využadujú podstatne viac informácií o nakupovanom tovare.

V rámci analýzy preferencií sa realizuje aj produktový výskum. Je založený na diskriminačných testoch (analýza spotrebiteľského vniemania rozdielov vlastností anonymizovaných produktov), alebo preferenčných testoch (analýza preferencií rôznych vlastností produktov pri slepom hodnotení – párové porovnanie).

Výskum prebieha formou štúdiového testu v predajniach alebo formou testu v domácnostach. Alternatívne, či doplnkovo možno použiť aj metódu skupinovej diskusie, obsahujúcu napríklad aj ochutnávku, festovanie produktu alebo špeciálnu diskusiu venovanú problematike obalu a ceny.

Na základe analýzy zákazníckych preferencií k jednej alebo viacerým vlastnostiam produktu možno identifikovať rôzne preferované segmenty na trhu. Možu sa objavíť 3 rôzne druhy preferencií:

- homogénne preferencie - trh, kde všetci zákazníci majú skoro rovnaké preferencie. Existujúce znaky sú podobné a situované v centre preferencií.
- rozptýlené preferencie - spotrebiteľské preferencie môžu byť roztrúsené v priestore bez koncentrácie. Zákazníci sa vo veľkom lišia v tom, čo od produktu očakávajú. Ak na trhu existuje jedna značka, je samozejme situovaná v centre, pretože môže oslovíť mnohých ľudí.
- skupinové (zhľukové) preferencie - možnosť zhľukovania je prejavom zvláštnych preferenčných zoskupení. Zvyknú sa nazývať prirodzenými trhovými segmentami.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza (z anglického strengths = silné stránky, weaknesses = slabé stránky, opportunities = príležitosť a threats = hrozby, riziká) je základnou expertou situačnou analýzou. Predstavuje koncepciu východisko na systematickú analýzu marketingového prostredia. Umožňuje získať prehľad o význame vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré vymedzujú možnosti podnikových aktivít v danom čase. Podľa toho ako vnútropodnikové faktory ovplyvňujú trhovú pozíciu možno ich

zaradiť do silne alebo slabu pôsobiacich skupín. Vplyv trhu na podnik sa prejavuje pôsobením vonkajších faktorov. Tie možno hodnotiť ako priležitosť alebo hrozby pre podnikové aktivity. Vnútorné faktory vie podnik priamo ovplyvniť, vonkajšie faktory môže ovplyvňovať iba v priestore svojho marketingového mikropostredia. Ak sa zoradia jednotlivé faktory podľa ich dôležitosti, získa sa prehľad o rozhodujúcich faktoroch ovplyvňujúcich podnikové aktivity. Výsledky SWOT analýzy umožňujú syntetizovať poznatky o marketingovom prostredí ako východisko na formuláciu marketingovej stratégie.

SWOT analýza je dôležitou časťou marketingového plánovacieho procesu. Predstavuje prehľadný nástroj orientácie pri vnímaní strategickej pozície podniku. Poskytuje mechanizmus na poznanie a pochopenie vzťahov medzi charakteristikami vonkajšieho prostredia a vnútorných schopností podniku. Súčasne poskytuje manažerom priestor na hodnotenie súčasnej a budúcej pozície podniku. Aplikácia SWOT analýzy smeruje k identifikácii, nájdeniu a postúpeniu vplyov na podnik, k predikcii vývojových trendov vonkajšieho prostredia a vnútornnej situácie v podniku a k hodnoteniu vzájomných súvislostí. Dynamika zmen marketingového prostredia podniku vyžaduje, aby sa SWOT analýza vytvárala vždy s ohľadom na minulý aj budúci vývoj, s cieľom rozpoznať potenciálne priležitosti a riziká pre podnik a cielene upravovať vývoj jeho vnútorných schopností. Preto často OT analýza predchádza SW analýze. Výsledok analýzy priležitostí a rizík modifikuje analýzu silných a slabých stránok od všeobecného pohľadu na podnikové aktivity k analýze faktorov, ktoré majú vzťah najväčším priležitosťiam a rizikám. Treba posúdiť, či podnik má vnútorné prepočkáy na úspešné využitie ponúkajúcich sa priležitostí a či je schopny čeliť potenciálemu nebezpečenstvu.

Úlohou SWOT analýzy je zdôrazniť tie faktory, ktoré:

- majú a budú mať pre podnik zásadný význam,
- umožnia predvídať atraktívnosť alebo nevhodnosť marketingovej orientácie podniku,
- zásadným spôsobom ovplyvnia budúce marketingové aktivity podniku, rozhodujúcim spôsobom usmernia formuláciu strategických marketingových zámerov a výber realizovateľnej marketingovej stratégie.

V rámci SW analýzy sa expertne a nestrane posudzujú:

- vlastné podnikové schopnosti a zručnosti - výskumné, rozvojové, výrobné, technické, organizačné, marketingové a ďalšie – schopnosti vytvárať produkt a ponuku, podniková kondícia – dlhodobo zvládnutú zmienu, zdrojové možnosti – suroviny, financie, informácie, schopnosti manažmentu – zvládnutú prípravu a projektovo riadiť inovácie, marketingovo pôsobiť na trhu.

Silné stránky sú prednosti podniku týkajúce sa jeho vnútorných funkcii a činnosti. Často sú spjájané s tým, čo podniku zabezpečuje konkurenčnú výhodu či výnimočnú kompetenciu.. Predstavujú pozitívne faktory úspešnej podnikovej činnosti a výrazne ovplyvňujú jeho prosperitu. Ako odlišné schopnosti a zdroje zvyhodňujú podnik vzhľadom k trhu a konkurencii. Najvýhodnejšimi sú silnými stránkami sú tie, ktoré nie je možné jednoducho napodobniť, je ich ťažké odkopírovať a znamenajú konkurenčnú výhodu. To znamená, že po dlhý čas budú prinášať zisk. Môžu to byť napríklad:

- vysoká úroveň výskumu a vývoja,
 - kvalita produktov,
 - nízke výrobné náklady,
 - vysoká úroveň marketingovej komunikácie a pod.
- Slabé stránky**, ktoré sa vnímajú ako problém, sa podniky pokúšajú odstraňovať. Znamenajú kritické miesta, obmedzenia a nedostatky v aktivitách podniku, ktoré bránia efektívному výkonu. Slabou stránkou môžu byť napríklad:
- nestabilná kvalita produktov,
 - vysoké ceny,
 - nízka marketingová sila podniku,
 - podnik je nováčikom na existujúcom trhu a pod.
- V plánovacom procese treba maximálne využívať vplyv významných silných stránok a snažiť sa neutralizovať vplyv závažných slabín. Malý význam bude mať snaha naprávať nepodstatné slabé stránky a spoliehať sa na veľký úspech využitím bezvýznamných predností. Každý podnik potrebuje pravidelne vyhodnocovať svoje silné a slabé miesta. Znamená to pravidelne posudzovať najmä vlastné podnikové schopnosti a zručnosti, vlastnú výkonnosť, zabezpečenie vstupných zdrojov, ale aj úroveň manažérov.

OT analýza umožňuje rozlišiť atraktívne príležitosti, ktoré skrýva trh a ktoré môžu podniku priniesť výhody nad ostatnimi účastníkmi podnikania. Súčasne tiež nabáda k zamysleniu nad problémami, s ktorými bude podnik zápasit. Znamená to teda, že podnik musí sledovať významné sily marketingového makroprostredia (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislatívne, sociálne, kultúrne) a tiež aktivity tých účastníkov marketingového mikroprostredia, ktorí ovplyvňujú jeho schopnosť dosiahnuť na trhu zisk (základníci, konkurenční, dodávateľia, sprostredkovatelia a ďalší). Za podstatné možno považovať vytváranie priaznivých podmienok na trhu, ktoré vznikajú najmä formovaním novej legislatívy, zmenami v úverovej a menovej politike, výhodnými medzinárodnými zmluvami, uplatňovaním nových nariem či podporou inovačných procesov.

Príležitosti podniku predstavujú „atraktívnu oblasť“, v ktorej možno získať pomocou primeraných marketingových aktivít konkurenčnú výhodu, zlepšiť postavenie na trhu, efektívnejšie využiť disponibilné zdroje a lepšie dosahovať vytyčené ciele. Príležitosť by mali byť posudzované z hľadiska ich atraktívnosti a pravdepodobnosti úspechu. Najideálnejši tri z hľadiska atraktívnosti je ten, ktorý rastie a má tendenciu rásť. Na vydarenie výsledkov analýzy príležitostí sa používa matica príležitostí (schéma 5-1)

Atraktívnosť príležitosti	Preskúmať možnosť zvýšenia úspechu	Maximálne využiť	
		Výsokej	Nízka
Nízka	Nízka priorita, málo zaujímavé	Preskúmať možnosť zvýšenia atraktívnosti	Pravdepodobnosť úspechu
Vysoká	Vysoká	Nízka	Vysoká

Schéma 5-1: Matica príležitostí

podnik by sa mal koncentrovať na identifikáciu potenciálnych príležitostí – existenciu neuspokojených zákazníkov, možnosť vstupu na nové trhy a segmenty, na zanikajúce bariéry vstupu na atraktívne zahraničné trhy, či využiť zrychlovanie rastu trhu.

Riziko sa chápe ako situácia, ktorá vzniká na základe nepriaznivého trendu alebo negatívnej udalosti vo vonkajšom prostredí. V prípade absencie vhodných marketingových opatrení môže viesť k stagnácii, vystavuje podnik nebezpečenstvu neúspechu alebo k zhoršeniu celkovej pozície podniku. Pravdepodobnosť toho, že nastane situácia, kedy sa riziko ozaj negatívne prejaví a ohodnotenie vážnosti rizika viedie k vytvoreniu matice rizík (schéma 5-2).

Pri analýze sa treba zamerať sa na potenciálne riziká – vznik nových menej nákladných technológií, produktov s vysokou mierou inovácie, vstup nových konkurentov, nové legislatívne normy a ďalšie. Za podstatné možno považovať tiež stagnáciu dopytu, nízku platobnú schopnosť odberateľov, sprísnenie technických, ekologickej a iných podmienok pre produkty, mimoriadne zmeny v úverovej a menovej politike, t.j. hrozbu štrajkov či medzinárodných konfliktov.

Spojením hlavných príležitostí a rizík, ktoré ovplyvňujú podnikanie, sa strategovia snažia zistiť mieru celkovej atraktívnosti podnikania. Existujú štyri možnosti podnikania (schéma 5-3):

Váženosť rizika	Preskúmať hranicu pokiaľ je rizika	Pripraviť plán eliminácie rizika, nepuštať sa do rizika	
		Nízka	Vysoká
Nízka	Možnosť ignorovania rizík	Preskúmať hranicu pokiaľ je rizika	Pravdepodobnosť rizika
Vysoká	Nízka	Vysoká	Vysoká

Schéma 5-2: Matice rizík

		Ideálne podnikanie	Špekulatívne podnikanie
		Zrelé podnikanie	Problémové podnikanie
Priležitosť	Vysoká		
	Nízka	nízke	vysoké
		Riziko	

Schéma 5-3: Matica možností podnikania

Problémom SWOT analýzy je široké zameranie a subjektivnosť hodnotenia jednotlivých faktorov. SWOT analýza je expertnou analýzou. Manažment podniku alebo externí odborníci – experti – posudzujú úroveň marketingu, finančného, výrobného a organizačného možnosti podniku. Je im ponúknutý súbor prípravených systematicky usporiadanych faktorov ovplyvňujúcich trnovú pozíciu podniku. Každý faktor je hodnotený z hľadiska jeho pozitívneho, respektíve negatívneho vplyvu na prosperitu podniku. Jednotlivé silné a slabé stránky majú pre podnik rôznu úroveň dôležitosťi. Nemajú rovnakú schopnosť ovplyvňovať jeho činnosť. Každý faktor preto treba ohodnotiť tiež z hľadiska jeho závažnosti. Prítom každý expert môže súbor faktorov doplniť podľa vlastných poznatkov o ďalšie.

Klasifikácia vnútorných faktorov môže vychádzať z aktuálnosti problémov (kladné i záporné hodnotenie), z hodnotenia podnikových útvarov, faktorov inovácií (vstupné suroviny a zdroje, technológia, energia, produkt, personál, výrobná základňa, organizácia) či násstrojov marketingového mixu. Klasifikácia vonkajších faktorov často vychádza z hodnotenia aktuálnej ekonomickej situácie, z hodnotenie faktorov konkurenčných sú (konkurencia v odvetví, dodávateelia, odberatelia, substitučné produkty, vstup nových konkurentov) či výsledkov analýz vonkajšieho prostredia SLTEP – sociálnych, legislatívnych, technologických, ekonomických a politických faktorov (niekedy tiež analýzy PEST, STEP), alebo spoločenských vyziev – vstup do Európskej únie,

globalizácia, využívanie informačnej a komunikačnej techniky, rozvoj ebusinessu.

Postup pri realizácii SWOT je zvyčajne nasledujúci:

- Identifikácia a prognózovanie hlavných zmien vo vonkajšom prostredí. Osobitná pozornosť sa sústreduje na hybné sily inovácií a kľúčové faktory ovplyvňujúce úspech na trhu. Ich dôležitosť sa určuje na základe predpokladaného vplyvu na zmenu trhu, najmä preferencií zákazníkov.
- Na základe výsledkov jednotlivých častí analýz vnútorných zdrojov a schopnosti podniku (napr.: ohodnotenie disponibilných finančných, ľudských a technických zdrojov) sa identifikujú silné a slabé stránky podniku. Ich dôležitosť sa určuje na základe tohto ako vybraný faktor ovplyvňuje podnik. Identifikujú sa špecifické kompetencie podniku.
- 3.

- Posúdia sa vzájomné vzťahy jednotlivých silných a slabých stránok na jednej strane a rozhodujúcich zmien vo vonkajšom prostredí podniku na druhej strane. Často býva ľahké odhadnúť, či určitý jav znamená priležitosť alebo riziko a či určitá charakteristika podniku predstavuje jeho silnú alebo slabú stránsku. Kombináciu dvoch stavov ako faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť podniku a dvoch stavov ako faktorov dôležitých pre podnik vzniknú štyri alternatívy ovplyvňujúce strategické rozhodovanie. Sú znázornené v matici výkon – dôležitosť (schéma 5-4).

Dôležitosť faktora	A. Sústredit' pozornosť	B. Sústavne sa tu udržiavať
	Veľká	Mäsa
C. Nízka prioritá		D. Možno zbytočne vynaložené úsilie
	malé	velké
		Ovplyvnenie podnikového výkonu

Schéma 5-4: Matica výkon – dôležitosť

Ako **nástroje hodnotenia** sa využívajú rôzne tabuľky a matice. Výsledky SWOT analýza sa zvykne uvádzať v prehľadnej tabuľke. Musí sa zostavovať za konkrétné obdobie a vyžaduje interpretáciu využitia jednotlivých faktorov, vzájomných súvislostí medzi nimi, návrhy na elimináciu vybraných faktorov, či kroky, ktoré treba urobiť na využitie zistených faktov.

Výsledky SWOT analýzy pre podnik predstavujú poznatky, ktoré ukazujú jeho miesto v trhovom prostredí, charakterizujú možnosti rozvoja podniku a identifikujú reálne predpoklady pre budúci vývoj. To umožňuje podniku určovať podnikové a marketingové ciele, alokovať zdroje a vybrať strategie na dosiahnutie cieľov. Vždy treba zvážiť jedinečné schopnosti v podobe silných a slabých stránok a schopnosť podniku dokázať ich efektívne využiť vo vzťahu k priležitosťiam. Silné stránky treba strategicky sústavne rozvíjať a slabé stránky eliminovať. To je základný predpoklad minimalizovania rizik a maximálneho využitia ponúkajúcich sa priležostí. Rovnako dôležité je tiež koncentrovať podnikové úsilie na slabé stránky s takou intenzitou, ktorá ich zmení na silné stránky. Ak sa objavi marketingová priležlosť, podnik s hou môže uvažovať len v prípade, že je schopný ju využiť a dosťatočne rýchlo sa prispôsobiť novej situácii. Veľký vplyv tu má schopnosť podniku inovaovať svoje produkty a procesy. Pokial existuje riziko, manžment musí urychlene reagovať a obmedziť jeho vplyv. Veľkosť sily vplyvu faktorov interného a externého marketingového prostredia determinuje základné možnosti použitia marketingových stratégii. Možno to vyjadriť maticou základných marketingových strategií (schéma 5-5).

Ofenzívne marketingové stratégie sú najatraktívnejším strategickým variantom. Prichádzajú do úvahy v podnikoch, ktoré majú dostatočne veľké a stabilizované vnútorné zdroje a smerom k trhu sa môžu prezentovať mimoriadnu, najlepšie neopakovateľnou ponukou založenou na inováciach.

Defenzívne marketingové stratégie sa využívajú v podmienkach, kedy trhovo silný a stabilizovaný podnik začína mať problémy s rastom svojich trhových výsledkov. Snahou podniku je udržať si trhovú pozíciu do času, kym sa podari sformovať novú ponukovú stratégiu, ktorá by napomohla znova k prechodu od trhovej stagnácie k ofenzíve.

Marketingové stratégie spolupráce sú typické pre začínajúce podniky, ktoré vstupujú na perspektívny trh, no zatiaľ nemajú stabilizované vnútorné prostredie či nemajú dostatočok zdrojov na expozitívny prienik

na trh. Obdobne sa môžu uplatniť u dlhšie fungujúcich podnikov, ktoré majú z rôznych dôvodov vnútorné problémy a potrebujú sa spojiť so spoločným a silným spojencom.. V súčasnosti najmä uplatnením informačnej a komunikačnej techniky sa zvyšuje ich význam. Jednoduchosť informačného prepojenia rôznych podnikateských subjektov otvára priestor na marketing spolupráce (collaborative marketing).

Extreme marketingové prostredie		Rizika	Priležitosťi	Ofenzívne marketingové stratégije	Marketingové strategie spolupráce
					Marketingové strategie úniku
Silné stránky	Slabé stránky				
Interné marketingové prostredie					

Schéma 5-5: Základné marketingové stratégie

Marketingové stratégie úniku súvisia s existenčnými problémami podniku. V podstate sú dve hlavné možnosti riešenia. Pokúsiť sa vnútorné zmobilizovať, inovaovať a uniknúť do iného prostredia, alebo ak neexistuje reálna možnosť na revitalizáciu, podnik zlikvidovať.

5.5 Pozičná mapa

Marketingoví manažéri sa usilujú pravidelne monitorovať ako je ich značka umiestnená vo vedomí spotrebiteľa. Neustále sa meniaci trhové prostredie a preferencie zákazníkov môžu znamenať stratu atraktivity značky a jej vytlačenie konkurenčiou, ktorá budú komunikovať isté atribúty produktu lepšie, alebo komunikuje nové atrribúty relevantné pre spotrebiteľa.

Najčastejšou výskumnou technikou používanou na zistenie toho, ako spotrebitelia differencujú obdobný tovar rôznych značiek, sú pozičné mapy vnímania. Je to dvoj alebo viacrozmerný graf vnímania atrívutov produktu spotrebitelom.

Pozičné mapy vnímania znázorňujú relatiwnu poziciu značiek v určitom dvojrozmernom alebo viacrozmernom poli. Význam vlastnosti produktov pre zákazníka je zvyčajne výsledkom faktorovej analýzy. Relatiwna pozicia na mape vnímania znamená zvýražnenie podobnosti alebo rozdielnosti relevantných charakteristik vlastnej značky v porovnaní s konkurenčnými značkami.

Zatiaľ čo mapa vnímania je analyticky vstupom do procesu skúmania vzťahov zákazníkov k značke, pozičná mapa je syntetickým výstupom stratégie značky alebo produktu na získanie ideálneho priestoru a zaujatie optimálnej pozicie na trhu. Pozícia značky je tā časť identity značky a ponuky hodnoty značky, ktorá má byť aktívne komunikovaná cieľovému publiku, a ktorá demonštruje výhody oproti konkurenčným značkám. Pozicionanie značky je zaradenie značky na určité miesto v produktovom spektre a vyprofilovanie určitej pozície oproti konkurenčii.

Marketingové poziciovanie pozostáva z nasledovných krokov:

- identifikovanie konkurenčných značiek,
 - identifikovanie relevantných produktových atrívutov (dimenzií),
 - zber informácií od respondentov o vnímaní týchto atrívutov,
 - hodnotenie kombinácie najdôležitejších atrívutov produktu cieľovými zákazníkmi- tzv. ideálny vektor,
 - štatistika znalosti značiek,
 - lokalizácia značiek v matici,
 - hľadanie rozdielov, prvkov, podobností a trhových diel,
 - zvolenie optimálnej pozície pre značku.
- Výsledkom je sémantický priestor (slovné hodnotiace kategórie) s maticovou polaritnou štruktúrou a rozloženie jednotlivých značiek v tomto kvadrantovom priestore podľa vnímania určitých charakteristik, ktoré sú zvolenými porovnávacími kritériami (schéma 5-6).
- Pozičná mapa prináša užitočné informácie najmä pre tieto činnosti:
- repozicionanie značky tak, aby bola konkurenčeschopnejšia,
 -

- hľadanie alternatívneho priestoru, ktorý sa javí byť atraktívnu neobsadenou medzerou na trhu.

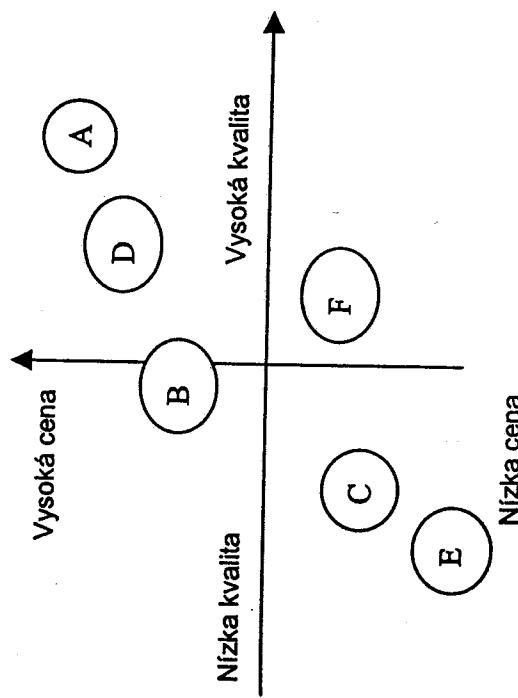


Schéma 5-6: Príklad pozičnej mapy produktov

5.6 ABC analýza

ABC analýza je metóda, ktorá sa používa na rozčlenenie jednotlivých zákazníkov, dodávateľov či prvkov sortimentu za účelom diferencovačného prístupu a zaobchádzania. Vychádza sa zo skúseností, že percentuálne podiel dôležitých a menej dôležitých zákazníckych segmentov z množiny všetkých zákazníkov sú rozdielne. Pomocou písmen A, B, C možno označiť zákazníkov podľa toho, akí sú dôležití na dosiahnutie našich cieľov.

Interpretácia výsledkov zákazníckej ABC analýzy odporúča manažerom sústredovať sa na najdôležitejších zákazníkov – segment A, pretože práve títo zákazníci s nízkym podielom v zákazníckom portfóliu prinášajú najväčší podiel celkového zisku. Stredne dôležití zákazníci (segment B) známenajú ešte určitý prinos, kým sústredením sa na segment C dosiahne manažér len nepatrný úžitok. Rozhodovanie o

prioritách je však veľmi individuálna záležitosť, pretože akékoľvek posudzovanie určitej situácie je subjektívne.

Vplyv silnejúcej koncentrácie spôsobuje, že najdôležitejší segment A sa početne zmenšuje avšak jeho význam a podiel na tržbách stúpa. Zákazníci segmentu A – veľkí zákazníci – sú zárukou finančnej stability a podnikateľského úspechu. Strata alebo získanie takéhoto zákazníka má veľký vplyv na trhovú pozíciu podniku. Avšak aj napriek tomu väčšina podnikov sa k týmto zákazníkom správa a pristupuje rovnako ako k ostatným, poskytuje im rovnaké ceny, rovnaké piatobné podmienky, uplatňuje rovnaky spôsob komunikácie. To nemusí viest' ich dlhodobému udržaniu. Zákazníci reprezentujúci segment B majú z hľadiska tržieb pre podnik menší význam. Ale napriek tomu sú to zákazníci, ktorí uskutočňujú opakovanej nákupy a k produktu sa opäťovne vracajú. Sú dôležitou časťou zákazníckeho portfólia. Segment C predstavujú zákazníci, ktorí realizujú veľký počet nákupov. Tie však prinášajú iba nepatrné tržby. Ide najmä o nepravidelných aiebo jednorazových zákazníkov.

ABC analýza zákazníkov umožňuje určiť ktorí sú najlepší zákazníci, čo sa pre nich urobilo a čo by sa mohlo urobiť. Identifikuje tých, ktorí by pri intenzívnej marketingovej starostlivosti mohli patrť lepším.

5.7 Analýza životného cyklu produktu

Krivka životného cyklu produktu charakterizuje objem predaja produktu, zisk alebo náklady spojené s produkтом v čase. Vznik produktu je určený vložením prvých prostriedkov do vzniku myšlienky produktu a do začiatia výskumných a vývojových prác na produkte. Veľa najmä technicky zložitých produktov sa nezačne ani len vyvíjať, pokiaľ marketingové aktivity predaja novej myšlienky nedajú dosťatok objednávok na konečný produkt. Je prirodzené, že podnikatelia chcú v celkovom hodnotení produktu dosiahnuť zisk a tak si vytvorí dostatočných prostriedkov na investície do výskumu a vývoja nových produktov. V krivke životného cyklu produktu (schéma 5-7) je pár odlišných štadií:

1. Výskum a vývoj produktu – v tomto štadiu sa hľadá nápad na nový produkt a realizuje sa proces vývoja nového produktu.
2. Uvádzanie produktu na trh – je to obdobie pomalého rastu predaja produktu. S uvádzaním produktu na trh sa spájajú vysoké náklady, preto je zisk nízky alebo žiadny.

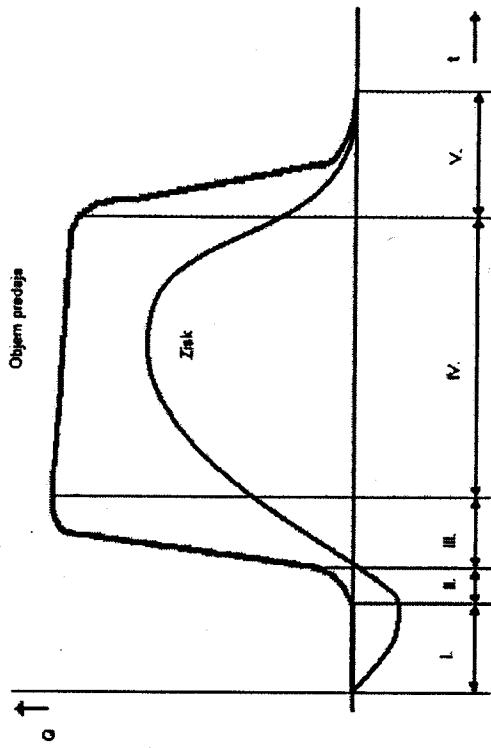


Schéma 5-7 Krivka životného cyklu produktov

Plánovať alebo určiť presné trvanie jednotlivých štadií, ako aj určiť okamih prechodu produktu z jedného štadia do druhého je veľmi ľahké. Rast konkurenčie, vplyv globalizácie a zavádzanie nových technológií spôsobuje skracovanie životných cyklov produktov. Krivky životného cyklu môžu mať najrozdičnejšie tvary. V každom štadiu sa používané marketingové nástroje líšia podľa reakcie zákazníkov, trhu samotného a konkurenčie.

V súčasnosti dochádza k skracovaniu životného cyklu produktov. Prejavuje sa tak takmer vo všetkých oboroch. Dôvodom je ako narastajúca konkurenčia vplyvom globalizácie, tak aj rozvoj nových technológií. V oboroch ako spotrebna elektronika (audio, video technika, PC), automobilový priemysel a potreby pre domácnosť je tento trend zvlášť markantný. Zároveň tu ale vzniká nebezpečenstvo, že produkt sa

3. Rast predaja produktu – je to obdobie rýchlej adaptácie produktu na trhu, zisk výrazne rastie.
4. Zrelosť – v tomto období dochádza k spomaleniu rastu predaja a následne k jeho poklesu, pretože produkt už nakúpila väčšina potenciálnych zákazníkov. Zisk je stabilný alebo klesá podľa výdavkov na marketingové aktivity.
5. Pokles predaja produktu – v tomto období objem predaja a zisku klesá.

dostane do fázy poklesu a ešte nebudú pokryté náklady na vývoj produktu.

Analýza životného cyklu produktu má tiež za úlohu sledovať konkrétny priebeh zmien predaja produktu v čase s cieľom využiť poznatky pri plánovaní a príprave inovácií. Priebeh a dĺžka inovačnej vlny všeobecne závisí aj od vplyvu rôznych faktorov, najmä však od:

- stúpňa inovácie – inovačného rádu,
- úspešnosti alebo neúspešnosti inovácie u spotrebiteľa,
- typu inovovaného produktu (výrobný prostriedok, spotrebny predmet, služba).

Skúmanie priebehu predaja jednej produktovej inovácie v čase umožňuje rozlišovať dva pojmy:

- Životný cyklus inovácie - technicko-ekonomická životnosť vyrábaného produktu v jeho terajšej podobe, ktorý zodpovedá času zotrvaania produktu ako nosného vo výrobnom programe.
- Inovačný cyklus - čas existencie iba jednej kvality produktu vo výrobnom procese podniku všeobecne, ktorý je daný časom, ktorý uplynne medzi vznikom jednej inovácie a vznikom inovácie nasledujúcej.

Na križu životného cyklu možno pozerať sa i matematicky. Do vzájomného vzťahu sa jednoznačne dostávajú križka životného cyklu produktu ako druh odbytovej funkcie, križka tempa rastu predaja a križka zrýchlenia či spomalenia predaja. Ich vzájomný vzťah je vydarený schémou 5-8.

V čase t_0 sa začína realizovať prototyp. Po jeho vývoji a pozitívnom ohodnotení úspešnosti produktu na trhu sa začne realizovať prvy predaj produktu spotrebiteľovi. Postupne až do bodu I_1 (inflexný bod na križke) nastáva progressívny rast predaja. Produkt rozšíriuje okruh svojich odberateľov vzhľadom na svoje dobré, resp. vylepšené vlastnosti, ktorými nahradzuje predchádzajúci produkt. Za bodom I_1 sa začína postupne prejavovať relatívna nasýtenosť odberateľov produktem a odbytová križka má degressívny rast až po bod Q_{\max} . Zvyšuje sa realizovaný objem vyrábaných produktov. Bod Q_{\max} je medzníkom a predstavuje maximálny predaj inovácie v danom čase. Zároveň predstavuje zlom v životnom cykle inovácie a tempo rastu predaja (narástanie alebo klesanie) je v tomto okamihu nulové. Nastáva postupný ústup inovácie z trhu. Najčastejšie je zapričinený vznikom a tlakom

re spotrebiteľa výhodnejšej inovácie s vyššou úrovnou. Nová inovácia postupne vyláča pôvodnú zo zájmu odberateľov. Tako postupne lesá predaj pôvodného produktu, až dosiahne úroveň Q_{\min} . Od budu po I_2 , môže byť pokles rôzne dlhy. Závisí to od úspechu podporovacích akcií predĺžiť životnosť produktu. Pri dosiahnutí inflexného bodu nastáva prudký ústup odberateľského zájmu.

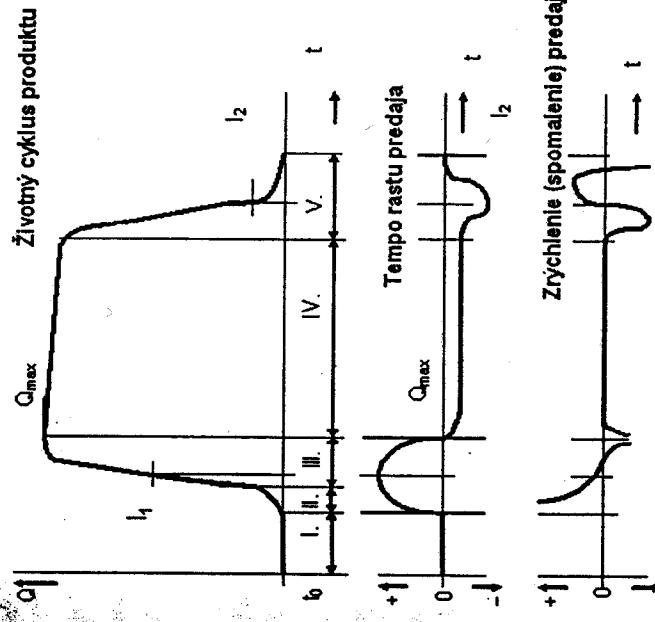


Schéma 5-8 : Životný cyklus, rýchlosť a zrýchlenie predaja

Tempo, rýchlosť rastu predaja možno matematicky formulovať ako prvú deriváciu križky životného cyklu

$$Q = \frac{dQ}{dt}$$

Prvá derivácia graficky predstavuje dotyčnicu v libovoľnom bode krivky životného cyklu. Tempo rastu predaja môže byť kladné alebo záporné. V inflexných bodoch krivky životného cyklu produktu nadobúda extrémne hodnoty maximálneho rastu predaja a minimálneho poklesu predaja.

Obdobne možno charakterizovať aj zrychlenie a spomalenie predaja. Matematicky to možno formulovať ako druhú deriváciu krivky životného cyklu:

$$Q = \frac{d^2 Q}{dt^2}$$

Poznanie času, keď nastáva maximálne zrychlenie predaja, je významné najmä na vytvorenie dosťatočnej veľkosti výrobných kapacít pre vtedy, keď to podnik ozaj potrebuje. Charakteristiky zrychlenia a spomalenia predaja sú podstatné pri plánovaní výroby produktov.

Na krivke tempo rastu predaja (schéma 5-9) možno označiť i časové body, keď je vhodné inovovaný produkt uveliesť na trh. Pokiaľ je krivka v kladnej polovine, nad nulovou hodnotou, dosahuje sa sústavný rast predaja. Ak dosiahne krivka tempo rastu predaja nulovú hodnotu, dochádza k nasýteniu trhu.

Novy predaj môže podnietiť inovovaný produkt. Teda bod, keď sa dosiahne prvykrát nulová hodnota tempa rastu predaja, je prvým časovým okamihom, kedy je vhodné inovovaný produkt uviesť na trh. Závisí od úrovne a schopnosti podniku, či v tomto čase, často primereane krátkom, je podnik schopný vytvoriť inováciu, ktorá bude mať opäť úspech na trhu. Krivka tempa rastu predaja potom kolise okolo nulovej hodnoty alebo je stabilizovaná pod nulovou hodnotou (sústavny mierny pokles predaja). Pokiaľ nepride k výraznému poklesu tempo rastu predaja, je stále vhodný čas na uvedenie inovovaného produktu na trh. Ak však rastal čas ústupu z trhu, spotrebiteľ prestal kupovať produkt, a podnik nemá vhodnú nahradu, dochádza z trhu a môže zaniknúť.

Inovačný tok reprezentuje striedanie jednotlivých inovácií v časovej závislosti tak, ako postupne jedna inovácia vytvára inováciu predchádzajúcu. Prítom je veľmi dôležité, kto je autorom novej inovácie, t. j. či sa vytvorila vo výskume toho istého podniku, alebo s ďalšou prišiel k odberateľovi iní, konkurenční výrobca. Z hľadiska dynamiky technického rozvoja je zároveň správne, aby sa dĺžka životného inovačného cyklu od jednej inovácie k ďalšej stále skracovala až na optimálnu mieru a aby sa z hľadiska rozšírenej reprodukcie zvyšoval celkový objem výroby vyrábaných produktov. Na základe týchto úvah možno proces realizácie viacerých inovácií, t. j. tok inovácií graficky znázorniť podľa schémy 5-10.

Uvedený priebeh frekvencie inovácií (inovačný tok) však nebude prebiehať samovoľne už uvedeným spôsobom. Ak pôvodcom novej inovácie je ten istý podnik, možno očakávať paralelný priebeh striedania inovácií s uvedeným grafom. Ak však pôvodcom novej kvality - inovácie je iný výrobca, nastáva problém včasného ústupu pôvodnej inovácie z oblasti realizácie u odberateľa. Je to jednak preto, že produkt je stále zaujímavý pri predaji i pri znížení realizovaných množstiev, pričom výrobca sa snaží umele ho udržiavať stále zaujímavým pre odberateľov rôznymi vylepšeniami menšieho významu (inovácie nižších rádov). Výrobca súčasne zvyšuje aktívitu pri propagácii svojho, z hľadiska súčasného pohľadu zastaraného produktu. V takomto prípade, keď z celospoločenského hľadiska je nežiaduce takto umele predlžovať životnosť produktu, ktorý sa stáva nenávratne zaštaraným, treba, aby bol výrobca prinutený ho z výrobného programu vypustiť a dať tak priestor novo vznikajúcemu produktu. Rozhodujúcu úlohu tu môže zohráť cena produktu, ktorá v prípade jeho negatívnej úlohy v oblasti realizácie prinutí výrobca zastaviť výrobu. Takto, ekonomic-

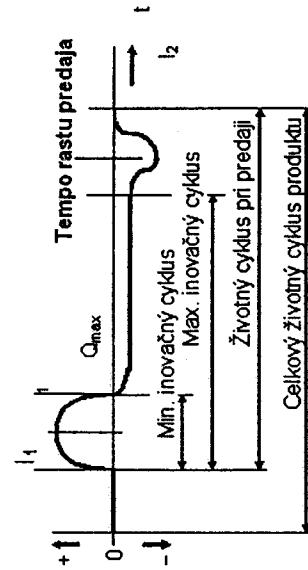


Schéma 5-9: Veličina tempo rastu predaja v čase

kým pôsobením, t. j. znižením ceny na tzv. úroveň znevýhodnenej ceny (cena, ktorá nedosahuje vlastné náklady výroby), sa dosiahne ústup starej kvality a otvorí sa priestor novej inovácií.

Plati:

$$\begin{aligned} \hat{z}C_1 &> \hat{z}C_2 > \hat{z}C_3 > \hat{z}C_4 \dots > \hat{z}C_n \\ Q_1 &< Q_2 < Q_3 < Q_4 \dots < Q_n \end{aligned}$$

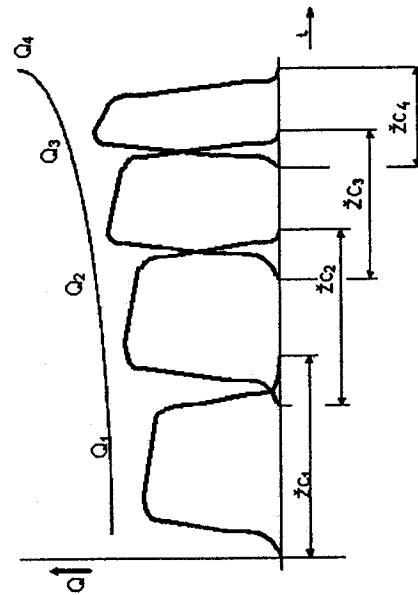


Schéma 5-10 : Trendy inovačných zmien

Podniky, ktoré sú silné vo výskume a vývoji, sú vodcami na trhu a prichádzajú s primárnymi inováciami, dokážu riadiť tok inovácií tak, aby dosahovali z predaja maximálny zisk. Skrátením životného cyklu produktu na polovicu možno dosiahnuť efekty znázomnené na schéme 5-11.

Čas, v ktorom možno používať vyššie smotánkové ceny, sa zväčší.

$$C_{A1} + C_{B1} > C_1$$

Čas, v ktorom je nevyhnutné používať nižšie ceny odchodu z trhu, sa zmenší.

$$C_{A3} + C_{B3} < C_3$$

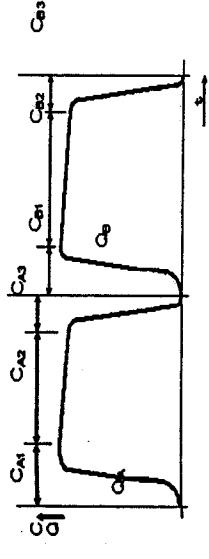
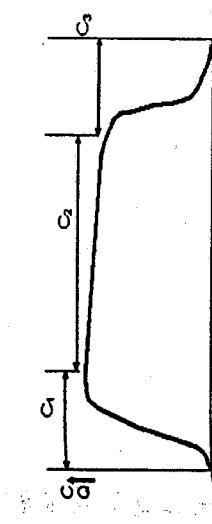


Schéma 5-11: Vzťahy medzi životným cyklom a cenami

Tieto rozdiely v cenách potom prinášajú silnému podniku zisky navyše. Prostriedky získané navyše pôsobia stimulujúco najmä na predvýrobné etapy. Vidieť ich význam a rozhodujúci podiel na zlepšovaní konkurenčnej schopnosti podniku. Vidiť v tom aj nevyhnutnosť práce výskumu a vývoja na zabezpečenie konkurenčieschopnosti. Pokiaľ podnik nemá vlastný výskum a vývoj, jednoznačne sa po určitom čase dostane do situácie, že nový produkt môže získať iba akviziciou, nákupom. Môže teda predávať produkt, ktorý vo svetovom meradle nie je už nový, nemá takú konkurenčnú schopnosť ako novo vynuté produkty výskumom a vývojom.

5.8 Rozdielová analýza

Rozdielová analýza (niekde uvádzaná aj ako diferenčná analýza, alebo GAP analýza) je považovaná za klasický nástroj strategického marketingového plánovania. Jej podstatou je určenie, do akej miery umožnia súčasná stratégia a súčasný produktovo-trhový mix dosiahnuť podnikom vytýčené ciele a služi na identifikáciu možných nezrovnalostí medzi marketingovými deklarovanými a dosiahnutými cieľmi v prípadoch, kedy bežné aktivity nie sú prispôsobené dosiahnutiu vytýčených cieľov. Jedná sa o deficitu medzi určenými cieľovými užívateľmi a skutočne dosiahnutými výsledkami. Diferencie sú podkladom na hľadanie strategických alternatív. Jej základnou myšlienkom je

pomôcť podnikovému manažmentu zistiť, do akej miery umožnia súčasné stratégie a súčasný produktovo-trhový mix dosiahnuť vytrenené ciele. Porovnanie výsledkov (tržeb, zisku), ktoré by podnik dosiahol za predpokladu, že nezmení žiadnen prvok súčasnej stratégie s požadovanými výsledkami (cieľmi) predstavuje rozdiel - differenciu, ktorou pokrytie vyžaduje prijatie vhodnej stratégie. Zistenie rozdielu (gapu) medzi extrapolovanými a želanými výsledkami umožňuje analyzovať potrebu zmeny stratégie.

Rozdielová analýza sa používa najmä na analýzu napĺnenia cieľov zisku a tržieb. Schéma rozdielovej analýzy 5-12 zobrazuje 3 čiary – projekcie budúcich tržieb.

Schéma 5-12: Princíp rozdielovej analýzy

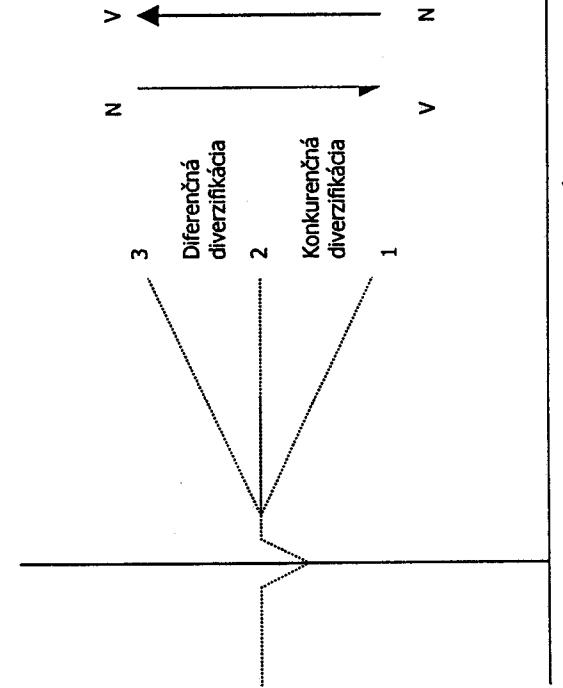


Schéma 5-12: Princíp rozdielovej analýzy

Prvá [1] zobrazuje vývoj tržieb, pokiaľ bude podnik pokračovať v doterajšej stratégii – po určitom čase sa stane klesajúcou. Druhá [2] predstavuje potenciálny vývoj tržieb pri uplatnení niektoréj zo strategií rastu – pričom sa zachová iba súčasný stav, lebo aj konkurencia sa

rozviaja. Tretia [3] prezentuje vývoj ktorý môže nastaviť, pokiaľ podnik uplatní inovačné stratégie, napríklad ak využie nový produkt alebo sa uplatní na nových trhoch.

Celkový rozdiel medzi želanými a extrapolovanými cieľmi pozostáva z dvoch časťí, z ktorých každá sa viaže na odlišný prístup k dosahovaniu cieľov. Konkurenčná diferencia reprezentuje tú časť rozdielu medzi reálne dosiahnuteľnými tržbami (ziskami) a bežným pokračovaním pôvodnej stratégie, ktorú možno vyplniť uplatnením niektoréj z nových stratégii: stratégie prieniku trhu, stratégie rozvoja trhu, alebo stratégii rozvoja produktu. Diverzifikačná diferencia pokrýva tú časť rozdielu medzi želanými cieľmi a cieľmi zabezpečenými uplatnením intenzívnych stratégii, ktorá vyzaduje aplikovanie diverzifikačných stratégii.

V praxi sa rozdielová analýza využíva komplexnejšie, analyzuje napríklad aj celkový očakávaný vývoj daného odvetvia, či odhad vývoja konkurenčného prostredia. Tento spôsob je vhodný na odhalovanie potenciálnych dôsledkov pasivity podniku, ktorá sa odraža v presadzovaní tradičných postupov na tradičných trhoch. Rozdielová analýza sa tiež môže aplikovať aj pri riešení iných, než len ekonomickej problémov podniku, napr. na analýzovanie vývoja produktivity, objemu predaja, či úrovne kvality produktov.

5.9 Skúsenostná krivka

Medzi prvoradý cieľ každého podniku patrí dosiahnutie určitého zisku. Zisk môžeme dosahovať dvoma možnými spôsobmi. Prvým spôsobom je zvyšenie príjmov a druhým spôsobom je zníženie výdavkov. Jedným zo spôsobov znížovania výdavkov je využitie skúsenostného efektu.

Skúsenostná krivka bola koncepcne rozvinutá na základe obsiahlych empirických skúmaní. Výsledky vychádzali hlavne z pozorovaní rýchlosť rozvíjajúceho trhu elektronického a chemického priemyslu. Skúsenostná krivka výadrzuje, že pri zdvojnásobení vyrábaného množstva produktu klesajú jednotkové náklady o 20-30% (schéma 5-13).

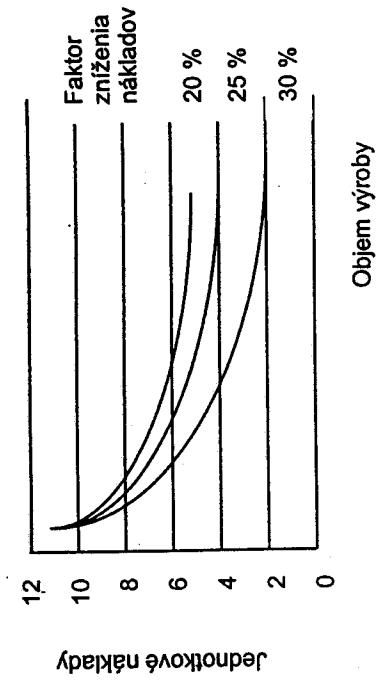


Schéma 5-13: Skúsenostná krivka

Náklady na jednotku množstva produkcie sú funkciou kumulovaného množstva produkcie. Pokles nákladov teda vyjadruje určitú možnosť pre manažerov. Záleží na ich aktívite a schopnostiach využiť túto možnosť tak, aby boli plne využaté výrobne kapacity podniku. Preto i intenzita marketingových aktivít závisí od dlhodobosti zabezpečenia predaja produktov. Pokiaľ má podnik dlhodobo zabezpečený predaj a má plne využaté výrobne kapacity, jeho marketingové aktivity klesajú. Naopak, ak sú výrobné kapacity nevyužatené, potom musia byť marketingové aktivity intenzívne. Obvykle ten, kto má najvyšší podiel na trhu, má aj najnižšie jednotkové náklady, vypĺňajúce zo skúsenostného efektu. Analýza krivky skúsenostného efektu je dôležitým podkladom na formovanie cenovej politiky.

Tieto zistenia tiež znamenajú, že podnik, ktorý má najvyšší celkový objem výroby má predpoklad mať vedúce postavenie v nákladoch. Ostatné podniky s nižším objemom výroby, aj pri snahе dosahovať čo najnižšie náklady, budú pri bežných cenách v odvetví strácať. Često k zlepšeniu, k efektívnosti, vede cez zvýšenie trhových podielov. So skúsenostnou krivkou sa spája nasledovná kritika:

- definícia chápania produktu je nejasná: nie je jednoznačné, ako sú chápane pojmy produkt, produktová skupina, množstvo produktu,
- hypotézy, že skúsenosti závisia len od množstva kumulovaného množstva, sú problematické – existuje veľa ďalších faktorov, ktoré ich dokážu zmeniť.

Výsledky analýzy skúsenostného efektu vedú k príjmaniu nasledovných marketingových stratégij:

- koncentrácia na obchody, v ktorých sú realizovateľné množstevné výhody,
- stratégie rastu, ktoré sú zacielené na množstevný rast a zväčšenie podielu na trhu,
- maximálne investície v oblastiach s vysokým výrobnným potenciá- lom na jeho plné využitie,
- realizácia cenovej politiky - nákladových výhod - ako prostriedku na potlačenie súťaživosti a k zabráneniu vstupu konkurentov na trh.

5.10 Analýza konkurenčie

Konkurenčiou sa chápu všetky subjekty na strane ponuky, ktoré majú spoľočný záujem získať priaťeľ určitej skupiny zákazníkov a predať im svoje produkty. Analýza konkurenčie sa sústredí na určenie skutočných konkurentov, ich cieľov, charakterizovanie konkurenčného prostredia, súčasných konkurenčných stratégii, zdrojov a schopností, silných a slabých stránok konkurentov.

Identifikácia konkurenčie

Podľa náhraditeľnosti produktu možno rozlišovať 4 úrovne konkurenčie:

- V najužšom chápani môže podnik vidieť svojich konkurenčov v iných podnikoch ponúkajúcich podobný produkt z hľadiska jeho fyzických vlastností rovnakej skupine zákazníkov za podobné ceny.
- Podnik môže širšie vidieť svojich konkurenčov ako všetky podniky vyrábajúce produkty z určitej kategórie produktov, ktoré umožňujú určitý spôsob uspokojovania danej potreby zákazníkov. Hovorí sa o konkurenčii v rámci kategórie produktu alebo v rámci určitého spôsobu uspokojovania potreby, alebo o konkurenčii v rámci odvetvia.
- Podnik môže vnímať svojich konkurenčov ako všetky podniky, ktoré vyrábajú produkty uspokojujúce tú istú potrebu zákazníkov. Hovorí sa o konkurenčii spôsobu uspokojovania určitej potreby, tiež o konkurenčii kategórií produktov, o druhovej konkurenčii, o genetickej konkurenčii.

- Najväčšejou rizikom je hodnotenie všetkých podnikov, ktoré si konkurujú v boji o tie isté peniaze zákazníka. Hovorí sa o konkurenčnej rozpočtu alebo o konkurenčnej potrieb.

Odvetvový prístup hodnotenia konkurenčného prostredia

Vzťah medzi počtom predávajúcich a podobnosťou ponuky kategORIZUJE odvetvia do piatich typov:

- Čistý monopol – iba jeden podnik ponúka produkt alebo službu. Ceny v týchto odvetviach sú vyššie.
- Čistý oligopol - niekoľko málo podnikov vyrába takmer zhodný produkt. Jediným spôsobom dosiahnutia udržateľnej konkurenčnej výhody je zníženie nákladov.
- Diferencovaný oligopol – niekoľko málo podnikov ponúka produkty, ktoré sa navzájom odlišujú.
- Čistá konkurenčnosť – predstavuje situáciu, v ktorej početné podnikov približne ten istý produkt alebo služby.
- Monopolistickej konkurenčnosti – znamená existenciu veľkého počtu podnikov, ktoré ponúkajú vzájomne diferencované produkty.

Celková charakteristika konkurenčného prostredia

Konkurenčné prostredie sa hodnotí podľa počtu konkurentov a intenzity konkurenčnej ovplyvňovanej pôsobením piatich konkurenčných sil (Porterov model):

1. **Intenzita konkurenčnej medzi súčasnými rivalmi v odvetviovom segmente** nie je príťažlivý, ak na ňom pôsobí väčší počet silných alebo agresívnych konkurentov. Jeho príťažливosť je oslabená, ak tempo predaja na trhu stagnuje alebo klesá, pretože vtedy nemožno využiť výrobné kapacity, fixné náklady sú vysoké, výstupné bariéry priliš veľké a konkurenčná mala silne postavenie. Táto podmienky vedú k častým cenovým vojnám a komunikáčnym súbojom, k rýchlemu tempu zavádzania nových produktov a tým aj k vysokým nákladom na ziskanie dobrejho konkurenčného postavenia.

2. **Možnosť vstupu nových konkurentov** - príťažlosť trhu závisí najmä na veľkosti vstupných a výstupných bariér. Najpríťaživejšie segmenty sú tie, ktorých vstupné bariéry sú vysoké a výstupné nízke. V takom prípade môže do odvetvia vstúpiť mälo podnikov. Ak sú vstupné a výstupné bariéry nízke, podniky môžu riešiť do odvetvia vstúpiť aj vystúpiť. Nevyhodou je obvykle nízka renta-

bilita. Najhorší prípad je keď sú vstupné bariéry nízke a výstupné vysoké – bude ľahké odvetvie opustiť. K potenciálnym novým konkurentom patria podniky, ktoré prichádzajú na trh z týchto vý-chodiskových pozícií:

- a. **Teritoriálna expanzia** - najpravdepodobnejším zdrojom potenciálnych konkurentov sú podniky, ktoré podnikajú v susedných teritoriálnych regiónoch alebo štátach,
 - b. **Produktová expanzia** - ide o podniky, ktoré už na trhu pôsobia, avšak rozhodnú sa expandovať. Popri pôvodných produktoch ponúkajú aj produkty, ktoré sú konkurenčiou pre podniky už etablované na trhu.
 - c. **Integrácia vzad** - odberatelia sú významnou skupinou potenciálnych konkurentov. Ak kupia svojho dodávateľa zrazu sa v odvetví objavi nový veľký podnik so svojou konkurenčnou silou.
 - d. **Integrácia vpred** - obdobne pre odberateľov predstavujú potenciálnu konkurenčiu ich dodávateľa. Tendencia integrácie vpred sa prejavuje v snahe výrobcov získať úplne distribučné kanály k zákazníkom.
3. **Tlak substitučných produktov** - segment nie je príťažlivý, ak je v ňom viac skutočných alebo potenciálnych substitučných produktov. Substitučné produkty limitujú ceny a tým aj zisky podniku.
 4. **Vplyv a výjednávacia sila zákazníkov (odberateľov)** - segment je nepríťažlivý, ak sú v ňom zákazníci, ktorí sa snažia stáčať ceny a vyžadujú kvalitnejšie produkty. Tým znížujú efektivnosť podnikania. Najlepšou obranou je vyuvinúť špeciálkovú ponuku, ktorú ani silní zákazníci nebudú schopní odmietnuť.
 5. **Vplyv a výjednávacia sila dodávateľov** - Segment je nepríťažlivý, pokiaľ dodávateľia môžu zvyšovať ceny alebo redukovať objem dodávok. Najlepšou obranou je vybudovanie integračných vzťahov s dodávateľmi a využívanie väčšieho počtu dodávateľov.

Analýza súčasných cieľov a stratégii konkurentov

Analýza cieľov konkurenčie sa sústreduje na identifikácii:

- cieľov rastu (expanzie) hodnotením rastu objemu predaja alebo trhového podielu, kde ziskové podmienky sú sekundárne,

- cieľov udržania sa, konsolidácie značky, ktorá stráca trhový podiel a je snaha tomuto procesu zabrániť,
 - cieľov maximalizácie zisku, kde majú primárnu dôležitosť zisky.
- Konkurentov, ktorí usilujú o rast trhového podielu treba hodnotiť ako odlišný typ konkurenčie voči tým, ktorí primárne usilujú o maximalizáciu zisku. Reakcie na zmenu konkurenčných aktivít môžu byť totiž rôzne. Ciele konkurenta z veľkej časti predurčujú, ktoré strategie bude používať na jednotlivých trhoch. Podnik sa musí rozhodnúť aký postoj a správanie k nim zaujme.

Podniky, ktoré aplikujú podobnú marketingovú strategiu tvoria strategickú konkurenčnú skupinu. Ak podnik identifikuje strategiu konkurentov, môže ich zoskupiť do strategických skupín a potom môže ľahšie pri tvorbe vlastných marketingových a inovačných strategií voliť adekvátné spôsoby reakcie na správanie konkurentov na cieľových trhoch.

Podľa poradenskej firmy Arthur D. Little existuje šesť možných konurenčných postavení podnikov na trhu:

- dominantné – podnik kontroluje správanie všetkých konkurentov a má k dispozícii široké spektrum potenciálnych stratégii, silné – podnik môže realizovať nezávislé aktivity bez ohľadu na to, ako sa budú chovať jeho konkurent, výhodné – podnik má možnosť uplatniť svoje silné stránky a využiť nadpriemerné príležitosti na zlepšenie svojej trhovej pozicie,
- udržateľné – výkonnosť podniku je stabilná a umožňuje udižavať jeho postavenie na trhu. Šance na zlepšenie pozicie sú však malé. Naviac musí stále dýfať, že dominantný podnik nebude chcieť ohrozíť jeho postavenie.
- slabé – výkonnosť podniku je nedostatočná. Existujú však predpoklady na zlepšenie, ak zlepší štýl svojho podnikania.

V opačnom pripade bude donútený trh opustiť!

- neudržateľné – výkonnosť podniku je nedostatočná a neexistuje žiadna možnosť na zlepšenie jeho postavenia.

Pri identifikácii marketingovej stratégie konkurentov je potrebné zmapovať jej tri časti:

- cieľové trhy,

- stratégiu, ktorou chce konkurent dosiahnuť určitu pozíciu na jednotlivých cieľových trhoch ako jadro stratégie,
- stratégiu jednotlivých zložiek marketingového mixu na jednotlivých cieľových trhoch.

Z pohľadu do budúcnosti treba tiež identifikovať inovačné strategie konkurentov. V rámci toho je účelné zmapovať progresivnosť technologickej postupov výroby, úroveň zvládnutia technológie výroby, rozsah špecializácie produktov a technické možnosti modifikácie produktov a úroveň nákladov na výskum a vývoj.

Marketingový manažér sa má koncentrovať na zber najmä týchto informácií o konkurentoch: tržby, trnový podiel, úroveň nákladov a zisku (ich zmeny v čase), cash-flow, návratnosť investícii, stimuly investičného rozhodovania, podniková kultúra, kvalita produktov, produktové portfólio, okruh zákazníkov, distribučná kanály, finančná situácia, postoj k riziku, ľudskej zdrojovej, ich schopnosti, flexibilita.

Marketingový manažér sa má koncentrovať na zber najmä týchto informácií o konkurentoch: tržby, trnový podiel, úroveň nákladov a zisku (ich zmeny v čase), cash-flow, návratnosť investícii, stimuly investičného rozhodovania, podniková kultúra, kvalita produktov, produktové portfólio, okruh zákazníkov, distribučná kanály, finančná situácia, postoj k riziku, ľudskej zdrojovej, ich schopnosti, flexibilita.

Určenie silných a slabých stránok konkurenčie

Konkurent je zraniteľný vtedy, ak má nedostatok peňažnej hotovosti, nízke výnosy, slabý rast, vysoké náklady distribúcie, vysokú závislosť od jedného trhu, problémy s pracovníkmi, nepružné byrokratické štruktúry.

Pri určovaní silných a slabých stránok konkurenčie možno postupovať takto:

- Posúdiť adekvátnosť zdrojov a schopnosti konkurenta na spĺnenie požiadaviek a preferencii trhu. Určiť, ktoré schopnosti sú kľúčové so ohľadom na štadium vývoja trhu a produktu.
- Porovnať výtypované faktory úspechu pre predpokladané štadium vývoja trhu a produktu s kľúčovými faktormi úspechu v odvetví s ohľadom na jeho špecifiku.
- Porovnať kľúčové zdroje a schopnosti spoločnosti s konkurenčiou.

Vhodným nástrojom je matica „úroveň – dôležitosť“. Umožňuje výjadriť vzťahy medzi schopnosťami konkurenta a jeho silných a slabých stránok (schéma 5-14).

Úroveň zdrojov a schopností konkurenta			
Vynikajúca	Porovnateľná	Slabá	Slabá stránka (tu sa sústreď)
Silná stránka (udízať úroveň)	Základný predpoklad podnikania		
Možno utlmit	Nevšimiať si	Nevšimiať si	
Mala			
Dôležitosť na trhu			
Verejka			

Schéma 5-14 Matica úroveň - dôležitosť

Výsledkom je určenie, či kľúčové zdroje a schopnosti jednotlivých konkurentov sú ich konkurenčnou výhodou alebo nie.

Je dôležité si uvedomiť, že konkurenčná analýza sa nemôže nikdy obmedzovať iba na marketingové faktory, ale má pokryvať aj iné oblasti, najmä finančné a výrobné charakteristiky. Iba takýmto komplexným sledovaním je možné jednoznačne určiť, kto je v rámci odvetvia relativne slabý a môže byť zraniteľný v prípade cenových vojen. Tiež je možné rozpoznať, komu sa ná v odvetví podnik vzhladom na finančnú silu alebo výrobnú flexibilitu vyhnúť.

Predpoved budúcich stratégii konkurentov

Pri odhadе budúcich stratégii konkurenčie je možné postupovať v podstate troma spôsobmi. Možno predpokladať, že:

- konkurent nebude už zavedené vzorce svojho správania meniť a bude pokračovať v nastúpenom trende. Vážnym nedostatkom metódy je prehliadanie zmien v situácii na trhu, v zdrojoch a schopnostiach svojho konkurenta, čo môže viest k chybám predpokladom o budúcich akciách konkurentov.
- sa pozná minulé správanie konkurenta, ktoré je však potrebné do budúcnosti modifikovať na základe zmien v jeho zdrojoch a schopnostiach. Určuje sa vztah príčiny a následku, a odhaduje sa, aký vplyv budú mať zmeny.

- sa nevyužijú bezprostredne znalosti o historickom správaní konkurenčie. Na základe znalostí situácie v marketingovom makro prostredí a mikroprostredí sa simuluje budúce správanie konkurenčie. Výsledkom bude scenár správania konkurenčie pre rôzne stavy prostredia.
- Konkurenčov možno tiež kategorizovať podľa reakcií na zmenu konkurenčného prostredia. Rozlišujú sa tieto typy konkurenčov:
 - pomalý konkurent – na pohyb konkurenčie nereaguje rýchle ani veľmi výrazne. Dôvodom je domienka, že im ich zákazníci ostávajú verni.
 - selektívny konkurent – reaguje len na určité formy útokov a ostatné si nevšíma. Môže reagovať na zníženie ceny ale nemusí odpovedať na propagáčnu kampaň, ktorú nepokladá za nebezpečnú.
 - prudko reagujúci konkurent – reaguje rýchlo a dôrazne na akékolvek ohrozenie svojho teritória.
 - stochastický konkurent – nevykazuje predvídateľný spôsob reakcie. Niekedy zareaguje, niekedy nie. Reaguje nevyspýtateľne a neurčito.

5.11 PIMS

Projekt Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS) bol zrealizovaný s cieľom vybrať metodológiu, ktorá čo najlepšie popíše a prognózuje riadenie podniku. Výskum, ktorý trval niekoľko rokov vo viac ako 3 000 podnikoch bol finalizovaný vo forme regresného počítacového modelu, ktorý bol vo väčšine prípadov schopný vysvetliť odchylyky výnosnosti vloženého kapitálu (ROI) a indikovať ich relatívnu význam v sektore priemyslu.

Lesáková definuje PIMS ako „dôležitú databázu, ktorá popisuje vzťah medzi výkonom rôznych podnikateľských jednotiek, základnými parametrami ich marketingových stratégii a charakteristikami trhov.“

Model PIMS možno považovať za jeden z nástrojov strategického plánovania. Má veľký význam v rôznych fázach plánovania, pretože poskytuje odpoveď, ktoré majú klúčový význam pri rozhodovaní sa o smerovaní podniku, pri výbere jeho cielov a ďalších strategických rozhodnutiach. Pomáha zodpovedať ešte v etape strategickej analýzy otázkay:

1. Aká miera výnosov a zisku je normálna alebo primeraná pre daný typ podnikania, za predpokladu určitej kombinácie trhového prostredia, konkurenčnej pozicie a presadzovej stratégie?
 2. Ak podnik nezmiení stratégiu, aký môže očakávať do budúcnosti trnový podiel a rentabilitu?
 3. Akô môže zmena stratégie ovplyvniť rentabilitu?
 4. Aké výsledky dosiahli iné podniky v tom istom odvetví (alebo v podobných odvetviach), ak čeliili rovnakým podmienkam a mali podobnú konkurenčnú poziciu, ale uplatňovali odlišné stratégie?
- Tieto odpovede majú kľúčový význam pri rozhodovaní o smerovaní podniku.

Najdôležitejšími faktormi, ktoré ovplyvňujú výnosnosť vloženého kapitálu sú:

- intenzita investovania (celkové investície/obrat),
- podiel na trhu (alebo relativny podiel na trhu),
- miera rastu trhu,
- štádium životného cyklu produktu,
- vzťah marketingové náklady/obrat.

Využitie poznatkov PIMS poskytuje pomoc pri formuľovaní stratégii. Na hodnotenie odporúča využiť tieto faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť podniku:

- Hodnotenie konkurenčnej pozície - podiel na trhu, relatívny podiel na trhu, relativna kvalita, relativna cena.
- Hodnotenie trhového prostredia - marketing/obrat, koncentrácia zákazníkov, objem zákazníckych nákupov, priemyselná koncentrácia.
- Hodnotenie životného cyklu produktu - nové produkty/obrat, výskum a vývoj/predaj, rast reálneho trhu.
- Hodnotenie kapitálovej a prevádzkovej štruktúry - investície/obrat, investície/pridaná hodnota, prevádzková efektivnosť, pohľadávky/investície, využitie výrobnej kapacity, pridaná hodnota/obrat.

Pri strategickom plánovaní sa využívajú vzťahy jednotlivých ukazovateľov alebo sa vytvárajú multifaktorové hodnotenia.

15.12 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC, "bilančná kartička") vychádza z predstavy, že podnikovú stratégiu treba vytvoriť v mierateľných kritériách. Merateľné kritériá sa používajú na to, aby sa jasnejšie definovali strategicke predstavy o požadovaných zmeneach ukazovateľov ako sú rast predača, spokojnosť zákazníka, kvalita produktov a ďalšie. Procesy prene zapísané vo formálnom dokumente (scorecard) opisujú realizáciu podnikovej stratégie zmenami kvantifikovaných charakteristik. Každá činnosť má jednoznačné výjadrenie. Ocenenie marketingovoých aktivít slúži ako dôležitý podklad na manažerske rozhodnutia. Aby sa využilo koncentráciu na krátkodobé ukazovatele, využíva Balanced Scorecard okrem finančnej ukazovateľov aj ukazovatele z oblasti marketingu, interných procesov a perspektívu rastu a učenia sa.

Balanced Scorecard súčasne zachytáva vzájomné vzťahy medzi faktormi, ktoré zodpovedajú za konečný výsledok. Každý želateľný výsledok sa kvantifikuje, teda popisuje pomocou kontrolovatelných mierateľnych ukazovateľov. Rovnako sa kvantifikujú aj faktory, ktoré danému vývoju napomáhajú. Pre toto prepojenie všetkých prvkov s dopadom na dosiahnutie želaného výsledku sa Balanced Scorecard nazýva komplexnou metrikou.

Proces premeny stratégie na podnikové aktivity pozostáva z rozdrobenia strategickej výzlie podniku na zrozumiteľné ciele v štyroch dimenzích: finančnej, procesnej, marketingovej a v dimenziu učenia. Finančná perspektiva sa sústredí na to, ako sa podnik má dostať do takej pozície, aby bol atraktívny pre investorov i majiteľov. Pre ziskovo orientovaný podnik je to hlavný dôvod existencie podniku. Na naplnenie cieľov v zákaznickej dimenzi musí mať podnik niektoré vynikajúce interné procesy, ktoré vytvárajú konkurenčnú výhodu. Týmito sa zaobere procesná dimenzia Balanced Scorecard. Ak chce podnik dosiahnuť finančné ciele, musí poskytovať zákazníkovi nejakú hodnotu, za ktorú je zákazník ochotný zaplatiť toľko, kolko podnik potrebuje. Preto sa zákaznická dimenzia Balanced Scorecard sústreduje na to, ako marketingovo pracovať s produktmi podniku tak, aby sa dosahovala táto vniémnaná hodnota. A nakoniec, ak chce podnik v svojich procesoch vynikať, musí si vytvoriť potrebnú infraštruktúru a ľudský kapitál, ktorý ich bude zabezpečovať. Tým sa zapodieva dimenzia učenia a rastu.

Ak si podnik určí ciele na každú z týchto dimenzií, treba ich dať do vzájomných príčinno-následkových súvislostí, čím vznikne vhodný

základ na manažérské rozhodovanie. Príkladom môžu byť želané zisky - tradičné meradlo v podnikovom scorecarde. Jedným z faktorov, ktoré podporujú zisk, môže byť marketingové pripomínanie produktov, opakovanej alebo rozšírené nákupy existujúcich zákazníkov. Analýza môže ukázať, že zákazníci chcú kupovať častejšie a viac, keby podnik dokázal garantovať vysokú kvalitu a rýchle vybavenie zákaziek. Na to treba preškoliť pracovníkov a realizovať marketingový procesný redízajn.

Preto treba vopred určiť merateľné kritériá, podľa ktorých možno hodnotiť, či podnik skutočne dosahuje vytyčené ciele. Tieto kritériá sa sledujú s istou frekvenciou, napr. mesačne alebo štvrtročne. Uvedený príklad spája finančné meradlo (zisk), marketingové meradlo (opakovanej a rozšírené nákupy zo strany existujúcich zákazníkov), meradlo interných procesov (zlepšenie kvality a skrátenie cyklu dodávky) a meradlá na učenie a rast (povedzme, že počet preškolených pracovníkov na realizáciu procesného redízajnu).

Ked' podnik kvantifikuje faktory, ktoré prispievajú k jeho ziskovosti a efektivnosti, dokáže tieto faktory potom aj sledovať a priebežne vyhodnocovať. Pre každý faktor možno určiť želateľný stav. Odchýlka medzi určeným cieľom a skutočným výkonom je potom východiskom na ďalšie opatrenia.

Balanced Scorecard je strategický nástroj riadenia, ktorý určuje ciele, zameriava úsilie na dosiahnutie týchto cieľov a meria dosiahnuté výsledky.

5.13 Hodnotový reťazec

Jednotlivé útvary podniku sa podielajú na zvyšovaní pridannej hodnoty produktov v rámci celého podnikateľského procesu. Od výroby produkta, jeho výrobu až po realizáciu obchodných operácií. Všetky tieto činnosti vytvárajú hodnotový reťazec. Hodnotová analýza bola pôvodne navrhnutá ako účtovná analýza, malá objasniť ziskovosť jednotlivých fáz zložitých výrobných procesov, aby sa zistilo, na ktorých miestach možno znižiť náklady alebo pridať viac hodnoty. Porter spojil identifikovanie fáz a stanovenie pridannej hodnoty s analýzou zdrojov konkurenčnej výhody. Tvrdi, že uvedomenie si strategických schopností musí začať od identifikácie jednotlivých hodnotových činností.

Hodnotový reťazec je založený na poznatku, že príčiny konkurenčnej výhody nie je možné identifikovať a ohodnotiť pri pohľade na podnik ako celok. Podnik sa musí rozložiť na súbor čiastočných aktivít, ktoré sú osobitne skúmanú z hľadiska prispievku k celkovej výprodukovej hodnote. Hodnota, ktorú podnik vytvára, je výjadrená sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok, službu. Podnik je ziskový, ak hodnota, ktorú vytvoril, prevyšuje náklady na uskutočnenie hodnotových funkcií. Hodnotovomé činnosti sú základom konkurenčnej výhody. Aby ju podnik získal musí uskutočňovať hodnotovomé funkcie pri nižších nákladoch ako konkurenti, alebo ich realizovať takým spôsobom, aby sa výrazne odlišil svojím produkтом od konkurentov a mohol si nárokovať mimoriadnu cenu. Podnik musí disponovať výnimcochou schopnosťou v jednej alebo viacerých hodnotovorných funkciách, aby vytvoril konkurenčnú výhodu. Ak sa nachádza v niektorej z týchto funkcií výrazná slabosť, podnik sa dostane do konkurenčnej nevýhody. Hodnotový reťazec ukazuje celkovú hodnotu, skladá sa z hodnotovorných činností a marže. Hodnotovomé činnosti sú fyzicky a technologicky odlišné činnosti, ktoré podnik uskutočňuje. Marža je rozdiel medzi celkovou hodnotou a súhrnnými nákladmi na uskutočnenie potrebných hodnotovorných činností. Hodnotový reťazec je rozdelený medzi primárne a sekundárne aktivity. Každá aktivita pridáva produktu hodnotu. Štruktúra hodnotového reťazca je na schéme 5-15.

Primárne aktivity súvisia s nákupom surovín, výrobou produktu, jeho marketingom, dodávkou zákazníkovi a sprivednými službami. Medzi primárne aktivity patria:

- vstupná logistika - činnosti spojené s príjomom, skladovaním a uvoľňovaním vstupov na realizáciu produktu,
- výroba a prevádzka - obsahuje činnosti, ktoré pretvárajú uvoľnené vstupy do finálneho produktu,
- výstupná logistika - predstavuje odvoz, skladovanie a fyzickú distribúciu produktu zákazníkovi,
- marketing a predaj - nabádajú zákazníka ku kúpe daného produktu a vytvárajú podmienky na jeho kúpu,
- popredajné služby - udržujú a zvyšujú hodnotu produktu

Sekundárne aktivity vytvárajú infraštruktúru podniku. V rámci tej sa tvoria vhodné podmienky na realizáciu primárnych aktivít.

Sekundárne aktivity				Primárne aktivity			Obchodná marža	
Vstupná logistika	Výroba a prevádzka	Výstupná logistika	Marketing a predajné služby					
Infraštruktúra podniku	Riadenie pracovných sôl							
Výskum a vývoj produktov a procesov	Podnikový informačný systém							
Ekonomické činnosti, účtovníctvo	Administratívne a ďalšie obslužné činnosti							

Schéma 5-15: Hodnotový reťazec

V snahe získať konkurenčnú výhodu sa podniky musia zaoberať niesolen svojím vlastným hodnotovým reťazcom, ale aj hodnotovými reťazcami svojich dodávateľov, distribútörov a nakoniec aj zákazníkov. Veľa podnikov sa dnes snaží starať sa o dobré vzťahy so všetkými subjektmi marketingového systému tak, aby sa zlepšilo fungovanie celej siete, ktorá vytvára pre zákazníka hodnotu.

5.14 Portfóliové analýzy

Podnikateľské portfólio je súhrn všetkých aktivít podniku, ktoré majú svoj prejav na trhu. Portfóliová analýza hodnotí podnikateľské subjekty alebo produkty vo vzťahu k úspešnosti ich realizácie v marketingovom prostredí. Je jednou časťou strategickej analýzy. Jej výsledkom sú východiská na formuláciu portfóliových stratégii. Predstavuje rozloženie určitého komplexu na jednotlivé časti. Postupuje od celku k jeho časťiam, zložkám, z ktorých sa skladá. Využíva variantnosť analyzujúcich kritérií. Cielom je odhaliť jednotu, vzájomné vzťahy a zákonitosť diferencovaného celku. Nie je teda hodnotením vzťahu jednotlivých podnikov kú konkurenčii, ale vzájomne medzi sebou vo vnútri podniku. Je to druh vnútopodnikovej analýzy.

čelom portfóliovej analýzy je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť súčetky relevantné faktory, o ktorých možno predpokladať, že budú mať vplyv na voľbu cieľov a stratégie podniku. Veľmi dôležitý je posúvanie vzájomné vzťahy a súvislostí (ich váhu), ktoré medzi faktormi existujú. Tento krok je potom základom na posúdenie vhodnosti súčasnej stratégie a rozhodnutia o strategii novej. Vychádza sa pritom z odhadu budúcnosti trendov a javov marketingového prostredia. Preto treba čo najviac kvalifikovať ďalej analyzovať súčasné trendy, zisťovať informácie, ktoré umožňujú odhaliť základy budúceho vývoja, oddeliť krátkodobé javy od procesov dlhodobej povahy. To potom umožňuje určiť faktory, ktoré marketingovú strategiu podniku ovplyvňujú a kvantifikovať ich očakávaný vývoj a vplyv na podnik.

Manažment podniku musí mať komplexné informácie o portfóliu podniku. Musí mať poznanie o súčasnom stave, ale aj o základných rozvojových procesoch trhu, hlavných zmenach nákupného správania zákazníkov, očakávanom konkrétnom úžitku pre spotrebiteľa a tak vytvárať spotrebiteľské preferencie. Hodnotenie portfólia musí poskytovať základné fakty o konkrétnych úžitkoch pre podnik, napr. ako sa produkt podieľa na zisku podniku a ako to korešponduje so záujmom trhu. Jadrom portfóliových analýz je ocenenie vnutornej sily podniku vo vzťahu k rôznej charakteristikám trhu. Portfóliové analýzy sa robia na rôzne časové obdobia. Zabezpečujú najmä:

- hodnotenie doterajšieho vývoja portfólia podniku,
- hodnotenie súčasného portfólia podniku,
- odhad budúceho vývoja portfólia podniku.

Portfóliové analýzy majú blízko analýzam produktov podniku. Možno tu hodnotiť jednotlivé produkty, jednotlivé produktové radu v ich dĺžke, šírke a hĺbke, či celý produktový mix podniku ako celkovú ponuku podniku či súbor všetkých produktov podniku. Portfóliové analýzy sú využívané aj na hodnotenie strategických podnikateľských jednotiek. Pre podnik je podstatný výber tých strategických podnikateľských jednotiek, ktoré sa najviac podieľajú na úspešnosti podniku. Ide o určenie toho, ktoré strategické podnikateľské jednotky výrazne porovnávajú, ktoré udržiavať a ktorých životný cyklus ukončiť.

Podniky nemôžu pracovať so všetkými strategickými podnikateľskými jednotkami rovnako. Portfóliový prístup predstavuje samostatné hodnotenie každej strategickej podnikateľskej jednotky ako časti podniku. Úvahy o budúcnosti strategickej podnikateľskej jednotky treba podložiť kompleksným prehľadom konkurenčného postavenia. Tak je možné

dospieť k roztriedeniu strategických podnikateľských jednotiek podľa ich strategického vyznamu pre podnik a pre podnikové ciele do budúcnosti. Pochopenie portfóliového prístupu predstavuje jednoduchší spôsob identifikácie a výberu stratégie pre strategické podnikateľské jednotky ako pravdepodobného tvorca a optimálneho užívateľa podnikových zdrojov.

Analýza podnikateľského portfólia v marketingovom prostredí znamená posúdenie postavenia produktu alebo skupiny produktov medzi ostatnými v rámci podniku. Hodnotí strategické podnikateľské jednotky z hľadiska trhového prostredia a výšky prostriedkov, ktoré v určnom období výprodukujú alebo budú využadovať. Poskytuje rámec na ich kategorizáciu v rámci podniku. Slúži vrcholovému manažérstvu ako závažný podklad pri:

- určení optimálnej štruktúry podnikového portfólia,
- rozhodovaní o finančných prostriedkoch (ich výške a alokácii),
- formulovaní stratégij, ktoré prispievajú najúčinnejšie k dosiahnutiu podnikových cieľov v sledovanom časovom období.

Pre konkrétné použitie je viac technik. Najčastejšie sa využívajú súradnicové siete, ktoré zachytávajú vzťah produkt – trh a multifaktorové matice portfólia.

5.14.1 Matica BGC

Model Bostonskej poradenskej skupiny (BCG) je založený na empirických zisteniach že množstvo hotových peňažných prostriedkov vytvorených jednotlivými strategickými podnikateľskými jednotkami je významne determinovaný mierou rastu trhu a relatívnym trhovým podielom. Tieto faktory sú považované aj podľa výsledkov PIMS za faktory strategickej úspešnosti. Pri modelovaní konkrétnych situácií sa relativny podiel na trhu a miera rastu trhu obvykle vzťahujú na obdobie jedného roka. BCG matica je znázornená na schéme 5-16.

Na vertikálnej osi matice sa znázorňuje ročná miera rastu trhu, ktorá závisí na prírastku tržieb produktu – vyššie tržby sú predpokladom rastu trhu a rast trhu znamená vyššie tržby. Miera rastu trhu ročne nad 10 % sa považuje za vysokú. Vyhadruje sa na dekadickej stupnici. Na horizontálnej osi sa znázorňuje relativny podiel na trhu, ktorý sa viaže na podiel strategickej podnikateľskej jednotky relative

spomere k najväčšiemu alebo najbližšiemu konkurentovi. Vyjadruje si podniku na relevantnom trhu. Je výrazom životoschopnosti jednotlivých trhových segmentov. Relativny podiel na trhu 0,1 znamená, že objem predaja produktov strategickej podnikateľskej jednotky je iba 10 % z objemu predaja najväčšieho podniku - vodcu na trhu. Relativny podiel na trhu sa rozdeľuje na vysoký a nízky podiel, pri použití 1,0 ako deliacej hranice. Relativny podiel na trhu sa vyjadruje v logaritmickej stupnici. Umožňuje to na rovnakom priestore vyjadriť veľkú rozdielnosť, ktorú môže relativny trhový podiel nadobudnúť.

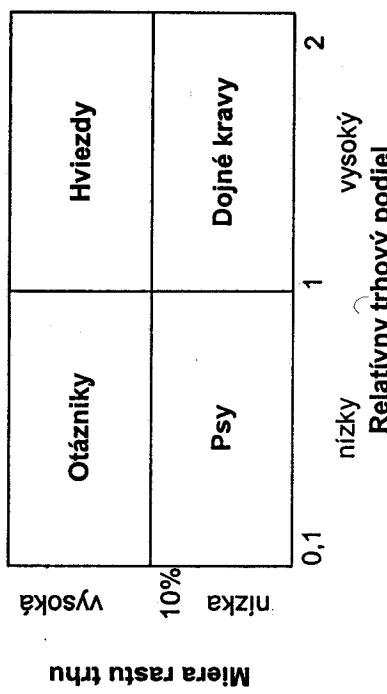


Schéma č.5-16: BCG matica

Základná rastovo-podieľová matica je určená na hodnotenia SPJ na rýchle a pomaly rastúcich trhoch. Rozdeľuje sa na štyri kvadranty, pričom každý z nich indikuje rozdielny typ podnikania. Jednotlivé kvadranty sú charakterizované na základe toho, aké množstvo prostriedkov kvadranty pre podnik vytvárajú alebo od podniku využadujú. Často sú pretransformované do podoby hodnotenia produktov.

Otázníky sú produkty, ktoré operujú na trhoch s vysokým rastom, ale majú nízky podiel na trhu. To im dáva učitú príťaživosť. Otázníky využadujú veľa finančných prostriedkov, pretože podnik musí zabezpečovať nové stroje aj personál, aby udržal krok s rýchlo rastúcim trhom a aby eventuálne prekonal vodcu na trhu. Podnik si musí dobre rozmyslieť, koľko takýchto podnikateľských jednotiek mieni podporovať. Môžu sa z nich stať vysoko ziskové produkty, ale môžu podniku spôsobiť.

sobit aj veľké straty. Najvýznamnejšie sú produkty vlastného výskumu a vývoja podporené patentovou ochranou jedinečných riešení.

Hviezdy sú produkty s vysokým rastom predaja a vysokou konkurenčnou schopnosťou. Tieto produkty majú vynikajúce postavenie. Obvykle sú na začiatku svojho životného cyklu, často s predpokladom ďalšieho rastu. To však nemusí vždy znamenať, že hviezdy produkujú pozitívny cash-flow v podniku. Podnik v určitých prípadoch musí mnoho investovať, aby držal krok s rýchlo rastúcim trhom a odrážal nápor konkurentov. Hviezdy sú obvykle ziskové a stavajú sa budúcimi podnikovými dojnymi kravami. Predstavujú budúcu strategickú príležitosť pre podnik.

Dojné kravy majú veľký relativný trhový podiel na pomaly rastúcom trhu. Dojné kravy produkujú veľa kontinuálne prúdiacej finančnej hodnoty pre podnik, väčšinou viac ako je do nich v tom čase investované. Podnik nemusí financovať rozsiahle kapacity a ich expanziu, pretože miera rastu trhu sa znížila. Podniky používajú dojné kravy na to, aby podporovali rozvoj hviezd a otázníkov. Konkurenčná výhoda je občajne daná relativne nízkymi nákladmi, ktoré vplyvajú z veľkých obýtem, resp. využitia skúsenostného efektu. V prípade, že dojné kravy začnú strácať podiel na trhu, podnik musí začať tlačiť dostatočné peňažné prostriedky, aby udržali ich trhové vodcovstvo.

Psy majú nízky podiel na pomaly rastúcich trhoch. Nepredstavujú preto perspektívnu skupinu produktov. Obvykle produkujú nízke zisky, resp. straty. Zotrúvanie na trhu nie je preto efektívne. Ostatáva na manažmente ako dlhoposv nechá v podnikovom portfóliu. Niektoré sú psy však potrebým prvkom scelenia produktových radov, vytvárajú potom konzistentné skupiny s vysokou mierou konkurenčnej schopnosti.

V každej z týchto oblastí pri tvorbe marketingovej stratégie treba zabezpečiť uvedomelú orientáciu podniku na trh a zákazníka s cieľom plne uspokojiť jeho potreby. Súčasne treba hodnotiť schopnosti podniku realizovať svoje ciele. Konkrétna koncepcia marketingovej stratégie musí brať do úvahy možnosti efektívneho využitia vynaložených prostriedkov. Ide o rozhodovanie ako využiť najúčinnejšie plnenie vzťahov medzi produkтом a trhom z pohľadu celkovej prosperity podniku. Súčasne ide o vedomé vytváranie konkurenčných výhod vo vytváranom trhovom prostredí. Manažment musí mať záujem o využenie podnikateľského portfólio. Znamená to, že produktové portfólio musí podniku umožniť dosiahnutie rastových a ziskových cieľov

bez toho, aby bol podnik vystavený neúmernému riziku. **Využenosť sa vzťahuje na dve charakteristiky:**

- využenosť počtu produktov v kvadrantoch (vždy má existovať dojná krava),
 - využenosť postavenia produktov v matici (je výhodnejšie mať skôr zhľuky produktov ako ich rozriešenie po celej matici).
- BCG matica je vhodná na rastúce a rozširujúce sa trhy. Podnikové prostredie má však aj oblasť útlmu, kde je záporná miera rastu trhu – trh sa zmenšuje. Preto niektorí autori rozšírili BCG maticu o ďalšie kvadranty, ktoré sú určené na zmenšujúce sa trhy. Taktiež rozšírená matica BCG je na schéme 5-17.

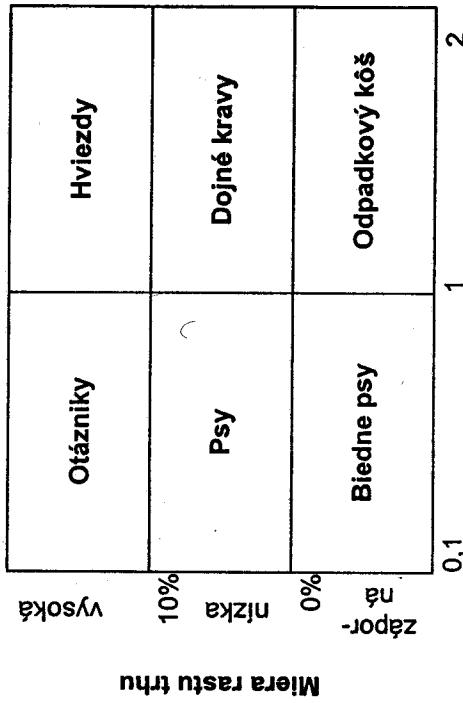


Schéma 5-17: Rozšírená portfólio matica BCG

Výber stratégie využitím BCG matice

Podnik si vyberá najvhodnejšiu stratégiju z hľadiska svojho rozvoja. Klasická literatúra uvádzá štyri alternatívne strategického rozvoja pre uvedenú kategorizáciu strategických podnikateľských jednotiek (SPJ):

Rozvíjať - snaha vybudovať dobré postavenie SPJ. Cieľom je zvýšiť podiel na trhu v konkrétnej SPJ. Rozvoj je vhodný pre otázniky, ktorých podiel má vzrást, ak sa majú stať v budúcnosti hviezdami.

Udržiavať - tu je cieľom udržať podiel na trhu príslušnej podnikateľskej jednotky. Tento cieľ je vhodný pre silné dojné kravy, vtedy, ak majú prinášať ďalší pozitívny cash-flow. Podniky sa snažia toto postavenie čo najdlhšie udržať.

Vytážiť - ide o zníženie trhového podielu s cieľom zvýšiť krátkodobý cash-flow zo SPJ bez ohľadu na dlhodobý efekt. Táto stratégia je vhodná pre podnikateľské jednotky kategorizované ako slabé dojné kravy, ktorých budúcnosť je nejasná a od ktorých sa vyžaduje, aby produkovali viac finančnej hotovosti - viac cash-flow.

Utmíť – **zlikvidovať** - je to stratégia postupného odchodu z trhu. Cieľom je predaj alebo likvidácia podnikania, pretože ich zdroje možno lepšie využiť hoci ide. Táto stratégia je vhodná pre podnikateľské jednotky zaradené ako psy a otázniky.

Postavenie SPJ nie je v čase konštantné. Jednotlivé SPJ časom menia svoju pozíciu v rastovo-podieľovej matici. Úspešné SPJ majú svoj životný cyklus. Začínajú ako otázniky, stávajú sa hviezdami, potom dojnymi kravami a napokon končia cyklus ako psy. Z tohto dôvodu musia podniky analyzovať nie len aktuálnu pozíciu SPJ, ale aj ich tendencie smerovania. Trajektórie úspešnosti alebo katastrofy sú zhorené na schémach 5-18 a 5-19.

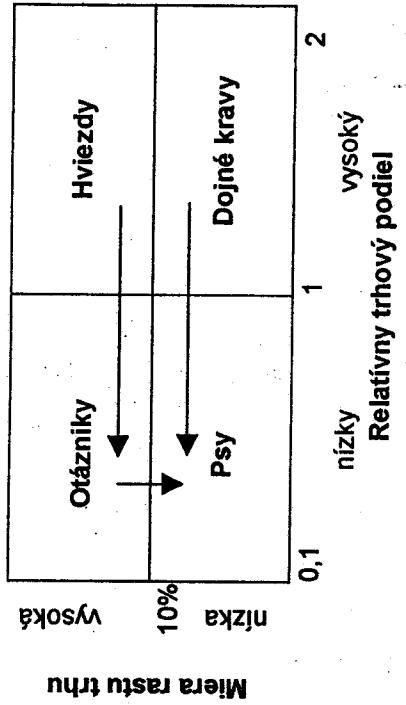


Schéma 5-19: Trajektórie katastrofy

Obdobne treba brať do úvahy rovnaké štádiu životného cyklu. Úplne iné je hodnotenie jednotlivých produktov, ktoré sú v rôznych etapách ich životného cyklu. Každé podnikanie treba posúdiť z toho hľadiska, kde sa nachádzalo minulý rok, pred dvoma rokmi a kde bude pravdepodobne budúci rok.

Manažment má v jednotlivých kvadrantoch rozhodovať najmä o:

- ponechaní alebo zlikvidovaní SPJ,
 - výhľade trhového podielu,
 - stratégii trhového podielu.
- Rozhodnutia podniku o ponechaní alebo zlikvidovaní SPJ sa zakladajú na analýze:
- trhových priležitostí pre jednotlivé SPJ a ich schopnosti zhodnotiť
 - zúročiť tiež priležitosť,
 - požiadaviek na zdroje a na dopad určeného poslania na cash-flow, t. j. pôsúdenia toho, či SPJ bude generovať alebo požadovať peniaze.

V jednotlivých kvadrantoch sa odporúčajú najmä tieto aktivity:

- A. **Hviezdy**: SPJ v kvadrante vysoká miera rastu trhu - vysoký relativný podiel na trhu.

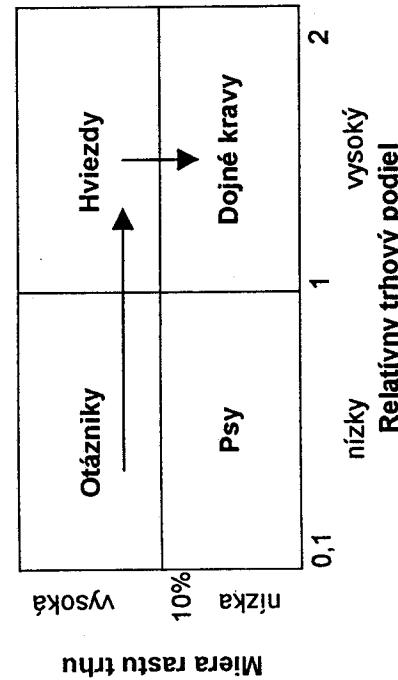


Schéma 5-18: Trajektórie úspešnosti

1. Rozhodnutie o ponechaní alebo likvidácii: SPJ, ktoré sa nachádzajú v tomto kvadrante sa majú prednosne ponechať v podnikovom portóliu.

2. Rozhodnutie o stratégii trhového podielu: Pre SPJ v tomto kvadrante s veľmi vysokým relativným podielom na trhu (podstatne vyšším než 1,0 alebo tesne pri vertikálnej osi), sa javí ako vhodná stratégia udržanie trhového podielu. Na druhej strane však pre SPJ, ktorých relativny trhový podiel je iba marginálne väčší než 1,0 sa javí ako vhodná stratégia zvýšenia trhového podielu.

3. Výhľad cash-flow: SPJ, ktoré sa vyznačujú vyským relativnym trhovým podielom na rýchlo rastúcom trhu budú produkovať vyský objem peňažnej hotovosti ako výsledok ekonomickej množstva a efektu skúsenostnej krvky a z toho výplývajúcej vyskej mieru zisku. Avšak udržanie trhového podielu bude vyžadovať značný objem hotovostných prostriedkov na podporu rastúcej potreby prevádzkového kapitálu, strojov a zariadení. Zvyšovanie trhového podielu na takomto trhu bude vyžadovať dokonca ešte vyššiu hotovosť než pri snahe udržať podiel, s cieľom podporiť rastúci objem podnikania. Väčšina SPJ, ktoré sa nachádzajú v kvadrante vyská miera rastu trhu - vyský podiel na trhu, bude schopná udržať sa svojou vlastnou aktivitou. Ich vyský trhový podiel, umocnený relativne vysokou mierou zisku a nizkymi nákladmi ako dôsledok efektu ekonomickej množstva a skúsenostnej krvky, vytvára z nich rozhodujúci generátor peňažnej hotovosti. Napriek tomu však stratégia zvyšovania trhového podielu alebo jeho udržania na rýchlo rastúcich trhoch ich stavia do pozície hlavného užívateľa hotovosti. SPJ v tomto kvadrante sa nachádzajú alebo v stave peňažnej vyuvoenanosti (príjem hotovosti = výdaj hotovosti), marginálneho prebytku peňažnej hotovosti, alebo marginálneho deficitu peňažnej hotovosti.

B. Dojné kravy: SPJ v kvadrante nízka miera rastu trhu - vyský relativny podiel na trhu.

1. Rozhodnutie o ponechaní alebo likvidácii: So zreteľom na nízku mieru rastu trhu prichádza do úvahy stratégia udržania trhového podielu. Investície do rozširovania kapacít nie sú potrebné ani žiaduce. Avšak investície na zdokonalenie výrobného procesu, ktoré môžu viesť k nižším nákladom a lepšej kvalite produktov, nemá podnik odmietať.

2. Rozhodnutie o stratégii trhového podielu: SPJ v tomto kvadrante majú zostať ponechané v podnikovom portóliu.

Výhľad cash-flow: SPJ v tomto kvadrante budú generátorm čistej peňažnej hotovosti v dôsledku svojho vysokého relativného trhového podielu, relativne nižších nákladov v porovnaní s konkurentmi ako dôsledok efektu ekonomickej množstva a skúsenostnej krvky a napokon vyskej mieru zisku. Značný plusový prebytok peňažnej hotovosti bude hľavným zdrojom hotovosti pre podnik. Môže sa použiť na:

- financovanie rastu (stratégia zvyšovania podielu) vybraných SPJ v kvadrante vyská miera rastu trhu - nízky relativny podiel na trhu,

financovanie podnikového výskumu a vývoja zamieraného na rozvoj nových SPJ,

- financovanie akvizície nových SPJ,
 - plnenie iných finančných povinností materkej organizácie, ako umorovanie dlhov, vyplácanie dividend a pod.
- Medzi ostatné zdroje hotovosti, ktoré má podnik k dispozícii, patria:
- hotovosť získaná z predaja podnikateľských jednotiek považovaných v podniku za neperspektívne alebo z hľadiska dlhodobých záujmov podniku za neefektívne,
 - akvizícia - vytvorenie spoločného podniku, s následným vydaním nových akcií.

C. Otázniky: SPJ v kvadrante vyská miera rastu - nízky relativny podiel na trhu.

1. Rozhodnutie o ponechaní alebo likvidácii: Rozhodnutie o zachovaní, resp. likvidácii SPJ, ktoré sa nachádzajú v tomto kvadrante sa musí príjmäť individuálne. V niektorých SPJ môžu mať podnikoví konkurenční takú silinu a rozehodujúcu pozíciu, že podnik by mohol investovať, aby zvýšil svoj trhový podiel a presunul svoju SPJ do kvadrantu hvezd. Posúdenie životoschopnosti stratégie zvyšovania trhového podielu založené na identifikovaní zdrojov udržateľnej o tom, ktoré SPJ sa zachovajú a ktoré zlikvidujú.

2. Rozhodnutie o stratégii trhového podielu: Všeobecne možno odporučiť stratégii zvyšovania podielu pre SPJ, ktoré zostávajú v podnikovom portóliu a stratégii útlmu alebo likvidácie pre SPJ plánované na likvidáciu.

3. Výhľad cash-flow: SPJ v tomto kvadrante vyzadujú značné injekcie podielu na financovanie strategie zvyšovania

a na zabezpečenie investícii do strojov a zariadení. Zdrojom hotovosti na financovanie stratégie zvyšovania trhového podielu SPJ, ktoré sa nachádzajú v tomto kvadrante a sú plánované na zachovanie v podnikovom portfóliu, môže byť plusový zostatok hotovosti generovaný podnikateľskými jednotkami nachádzajúcimi sa na opačnom konci diagonály v kvadrante dojné kravy.

D. Psy: SPJ v kvadrante nízka miera rastu trhu - nízky relativný podiel na trhu.

1. *Rozhodnutie o zachovaní alebo likvidácii:* Všeobecne možno pre SPJ v tomto kvadrante odporučiť likvidáciu. Avšak vzájomné vzťahy nákladov a dopytu so SPJ, ktoré sa nachádzajú v iných kvadrantoch, bariéry pre vystúpenie z podnikania, úvahy o konkurenčii a daňové faktory môžu ovplyvniť rozhodnutie podniku ponechať určité SPJ v odôvodnených prípadoch v tomto kvadrante.
2. *Rozhodnutie o stratégii trhového podielu:* Stratégiju zachovania podielu na trhu možno vo všeobecnosti odporučať vtedy, ak z určitého dôvodu (napríklad bariéry vystúpenia z odvetvia, nedostatočný záujem o kúpu) nie je podnik schopný utlmovať určité SPJ v tomto kvadrante.
3. *Výhľad cash-flow:* SPJ v tomto kvadrante sú obvykle alebo marginálne užívateľia alebo marginálni tvorcovia hotovosti. Avšak na zabezpečenie každodennej prevádzky týchto SPJ sú potrebné určité minimálne investície. Presadzovanie stratégie zachovania trhového podielu môže viesť ku generovaniu významného plusového rozdielu takýmto podnikateľskými jednotkami.

Predpoklady aplikácie rastovo/podielových matic

Matica BCG je jednoduchým, ale široko používaným nástrojom situačnej analýzy. Jej základné prednosti sú:

- prehľadnosť a zrozumiteľnosť,
- odhad postavenia skúmaných SPJ vzhľadom k relativnemu trhovému podielu a mieri rastu odvetvia,
- rámcem na uvádzanie o vhodných strategiách pre podporu SPJ v jednotlivých etapách životného cyklu,
- pokus o vysvetlenie vzájomných súvislostí medzi relatívnym trhovým podielom, rastom trhu a cash-flow,
- možnosť predvídať, aké cash-flow budú produkovať alebo budú požadovať v budúcom časovom období.

- sledovaním portfóliových analýz tohto typu sú:
- taženie získavanie informácií na konštrukciu matice,
- uvažovanie iba dvoch - i keď výrazných - faktorov bez zreteľa na iné charakteristiky,
- neposkytuje návod na rozlišenie perspektívnych a neperspektívnych otázkov,
- nezohľadňuje finančné toky.

- Prístup k hodnoteniu podnikateľského portfólia BCG maticou sa založí na dvoch klúčových predpokladoch:
 - cash-flow generovaný produktmi s vysokým relatívnym trhovým podielom bude vyšší ako pri produktoch, ktoré majú relatívne nižší podiel na trhu,
 - potreba penaží produktov na rýchlo rastúcich trhoch bude vyššia ako pri produktoch na pomalšie rastúciach trhoch.

- Rastovo-podielová matica BCG môže slúžiť ako vhodná diagnostická pomocnica na analyzovanie podnikateľského portfólia podnikových aktivít iba za určitých podmienok. Tým sú:

- Miera rastu trhu je základným determinantom atraktívnosti odvetvia vo väčšine - ak nie vo všetkých odvetviach alebo trhoch, v ktorých podnik konkuruje.

- Relativný podiel na trhu je primárnym determinantom sily podnikania vo väčšine trhov (alebo na všetkých trhoch), v ktorých podnik konkuruje iným podnikom. Opiera sa o efekt ekonómie množstva a skúsenostnej kritiky.

- Efekty ekonómie množstva a efekty vyplývajúce zo skúsenostnej kritiky sú hlavným determinantom u väčšiny alebo u všetkých strategických podnikateľských jednotiek v podnikovom portfóliu.

- Nízke náklady a nízke ceny sú kritickým faktorom na dosiahnutie dominantného postavenia na trhu.

- Rastovo/podielová matica BCG používa mieru rastu trhu a relatívny podiel na trhu ako hlavné faktory na výjadrenie atraktívnosti odvetvia či podnikateľskej oblasti a konkurenčnej pozície podniku v danom odvetví. Zatiaľ čo existuje zhoda v tom, že miera rastu trhu a relatívny podiel na trhu sú indikátormi atraktívnosti a konkurenčnej pozície odvetvia, nespôsobí sa prejavuje v hodnotej primeranosti používania len dvoch premenných na výjadrenie takých komplexných pojmov

ako atraktívita odvetvia a konkurenčná pozícia podniku v rozmanitých priemyselných a odvetvových štruktúrach. Preto sa na riešenie uvedeného problému spracovali multifaktorové portfólio maticy, ktoré používajú viacerou faktorov na posúdenie relatívnej atraktívnosti odvetvia, v ktorom podnik konkuruje a na vyjadrenie jeho relatívnej konkurenčnej pozície.

5.14.2 Multifaktorová portfólio matica GE

Rôzne maticové modely multifaktorového portfólia vykazujú určité podobnosti, ale aj odlišnosti - pokiaľ ide o ich metodológiu, vychodiská, údaje, perspektív, závery a predpoklady použitia. Tieto prístupy venujú veľký význam dôslednej analýze príslušných údajov. Zber a analýza údajov sa týka:

- všeobecných trhových a politických, ekonomických a sociálnych podmienok ovplyvňujúcich podnikanie;
- konkrétneho odvetvia a obsluhovaných trhov, na ktorých konkurenčné podnikanie participuje, vrátane miery rastu odvetvia, konkurenčnej základnej, silných a slabých stránok konkurentov;
- silných a slabých stránok podnikateľských jednotiek, ich technologických zdrojov a efektívnosti stratégii, ktoré uplatňujú.

Za hlavný faktor, ktorý ovplyvňuje výber stratégie sa považujú strategické podmienky, v ktorých si strategické podnikateľské jednotky konkuruju. Prítom sa predpokladá, že existuje konečný počet stratégii, z ktorých si podnikateľská jednotka môže vybrať najprimeranejšiu.

Snaha odstrániť nedostatky BCG matice, najmä jej zjednodušujúci pohľad na portfólio podniku, vedla k vytvoreniu multifaktorových matic, ktoré rozpracovala firma General Electric a poradenská firma McKinsey. Postavenie SPJ je posudzované z hľadiska atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície SPJ na trhu. Tieto faktory nie sú chápnané ako jednorozmerné dimenzie. Skladajú sa z mnohých prvkov, sú komplexom podstatných faktorov na zaraďenie SPJ na príslušné miesto vo produktovom portfóliu podniku (znamenajú viacnásobné zmeranie v rámci dimenzie). Postavenie SPJ vysvetľujú dôkladnejšie a komplexnejšie než matica BCG. Analizujú skutočnosti, ktoré robia trh atraktívnym (trhové ciele a ich atraktívnosť) a skúmajú faktory, ktoré robia podnikové aktivity úspešnými (sila podniku na trhu). Rozšírujú maticu zo štyroch polí na deväť (v praxi i na väčší počet),

- umožňujú jemnejšie rozlíšenie medzi pozíciami SPJ v portfóliu. Základný tvar GE matice je na schéme 5-20.
- Matice GE je na strategické hodnotenie členená uhlopriečne do troch pásiem:

 - ľavý horný roh predstavuje výhodné postavenie SPJ. Tieto SPJ majú prednosť pri investovaní, venuje sa im veľká pozornosť a ich rast je cieľavedome podporovaný.
 - pravý dolný roh predstavuje nevhodné postavenie SPJ. Tieto SPJ majú slabú konkurenčnú pozíciu. Sú to kandidáti na opustenie trhu.
 - uhlopriečne polia nútia k zamysleniu, čo robí so SPJ. Tieto SPJ majú differencovanú podporu. Sú pod stálou kontrolou, hľadajú sa spôsoby ako zlepšiť ich postavenie.

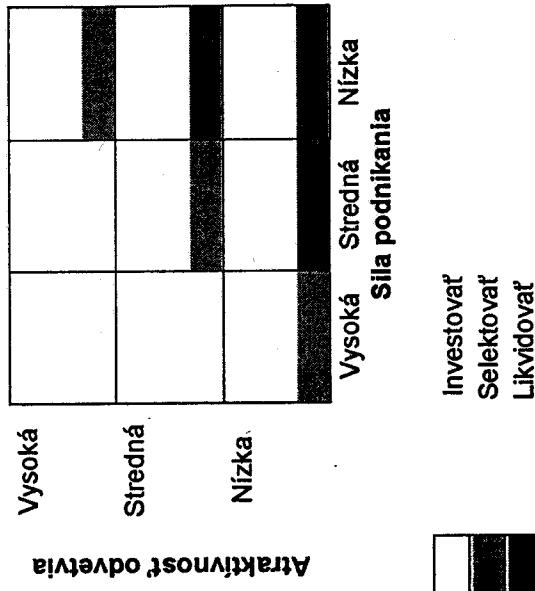


Schéma 5-20: Základný tvar multifaktoriowej portfóliovej matice GE

Indikátory atraktívnosti odvetvia a konkurenčnej pozície znázorňuje schéma 5-21. Atraktívnosť odvetvia vychádza z analýzy odvetvia.

Konkurenčná pozícia podniku vychádza z analýzy vnútormých zdrojov a schopností podniku. Podobne ako pri matici typu BCG, sú navrhované strategické odporúčania skôr návodom na postup a nie záväzným predpisom.

Faktory sily podnikania (konkurenčnej pozície podniku)	Veľkosť podniku Rast podniku Trhový podiel Pozičia Ziskovosť Veľkosť výnosov Pozičia v technológií Sihné a slabé stránky Imidž Pracovníci Veľkosť trhu Rast trhu Štruktúra trhu Zmeny v konkurenčnej štruktúre Ziskovosť odvetvia Inflácia Úloha techniky Sociálny environment Ludský faktor
Faktory atraktívnosti odvetvia	

Schéma 5-21: Podstatné faktory ovplyvňujúce podnikateľskú mriežku

Postupnosť krokov pri výbere faktorov do jednej z uvedených dvoch skupín a výpočet príslušných súčtov za atraktívnosť odvetvia podnikateľskú jednotku v podnikovom portfóliu sú obsiahnuté v tabuľkách na schémach 5-22 a 5-23. Manažment podniku hodnotí, bodovo určuje hodnotu každého faktora v intervale 0 až 5 (od veľmi neatraktívny až po veľmi atraktívny) a následne ich ohodnocuje váhou určujúcou významnosť faktora pre podnik. Výsledné hodnoty oboch dimenzií sú základom pre umiesťenie klasifikovanej SPJ v GE matici. V získanom bode sa opíše kružnica, pričom kruhová plocha charakterizuje veľkosť daného trhu. Podiel trhu, ktorý prípadá skúmanej SPJ, je výjadrený kruhovým výsekom zodpovedajúcim plošné podielu SPJ na trhu. Na základe zistených hodnôt možno pre všetky strategické podnikateľské jednotky

v podnikovom portfóliu zostaviť maticu ideálneho podnikateľského portfólia.

Atraktívnosť trhu	
Faktor	Váha
Veľkosť trhu	0,3
Miera rastu trhu	0,3
Intenzita konkurencie	0,2
Energetická náročnosť	0,1
Ostatné faktory	0,1
Celková výsledná hodnota	1,0

Schéma 5-22: Určenie hodnoty atraktívnosti trhu

Konkurenčná pozícia	
Faktor	Váha
Relatívny trhový podiel	0,2
Kvalita produktu	0,3
Úroveň distribúcie	0,3
Efektívnosť komunikácie	0,1
Ostatné faktory	0,1
Celková výsledná hodnota	1,0

Schéma 5-23: Určenie hodnoty konkurenčnej pozície

5.14.3 Shellova multifaktorová matica

Obdobnou multifaktorovou maticou ako matica GE je Shellova multifaktorová matica. Sústreduje sa na analýzu faktorov konkurenčnej schopnosti a budúcej výnosnosti podnikania SPJ. Oba rozmyté matice sa opäť skladajú z viacerých parciálne pôsobiacich faktorov rôznej významnosti. Je znázornená na schéme 5-24.

Jednotlivé polia vedú k úvahám o čo najefektívnejšie uplatnenie marketingových stratégii. V ľavom spodnom rohu sa navrhuje odchod, ústup z trhu, stiahnutie investičného kapitálu. V pravom horom rohu ide o upevňovanie si pozícii na trhu, o zabezpečenie rastu. Uhlopriečne polia sa sústredzujú na vytváranie hotovosti, seriózny manažment s dlhodobou stabilitou, či rozvinutie úvah o zintenzívnení investícii či opustení trhu.

- rastové portfólio,
- ziskové portfólio,
- vyvážené portfólio.

Konkurenčná schopnosť SPJ		
Nepriľahlivá	Priemerná	Priľahlivá
Slabá	Priemerná	Silná

Schéma 5-24: Shellova multiktorová matica

Štadium vývoja trhu	Pozícia SPJ	
	silná	priemerná
rozvoj		○
rast		
zrelosť	○	
dozretie		
pokles	○	

Schéma 5-25: Hofer-Schendelova matica

Životný cyklus predstavuje užitočnú dimenziu na identifikáciu, analýzu a hodnotenie úrovne portfólia. Z každého štadia vyplývajú rôzne možnosti. Analýza týchto možností je významným východiskom na analyzovanie a plánovanie predaja, resp. výroby. Pre budúcnosť podniku sa cieľom má stať rovnomené rozdenenie produktov vo všetkých štadiach. Kruhy reprezentujú rozmer odvetvia a výsekom môže byť označený príslušný trhový podiel.

5.14.4 Portfóliové matice so životným cyklom

Hofer-Schendelova matica

BCG matica i GE matica majú spoločný nedostatok vo svojej statickej. Tento nedostatok odstraňuje matica vývojového štadia produktu. Na hodnotenie portfólia navrhuje SPJ pätnásťmiestnu maticu, ktorá vychádza zo skutočnosti, že hlavnými faktormi, ktoré ovplyvňujú pozíciu v portfóliu sú konkurenčná pozícia a štadium životného cyklu trhu. Je znázornená na schéme 5-25. Pokiaľ rôzne varianty portfólia môžu byť nekonenečné, Hofer a Schendel predpokladajú, že väčšina strategických portfólií je jedným z nasledujúcich variantov portfólia:

Portfólio matica životného cyklu odvetvia

Portfólio maticu životného cyklu SPJ rozpracovala tiež manažérská konzultačná firma Arthur D. Little. Buduje na preddiplade, že odvetvia, podobne ako produkty majú životný cyklus. Tento prístup analýzy životného cyklu rozlišuje medzi štyrmi fázami zrelosti odvetvia (embryonické, rozvíjajúce sa, zrele, dožívajúce) a piatimi úrovňami konkurenčnej pozície (dominantná, silná, výhodná, udržateľná a slabá). Je znázornená na schéme 5-26.

		Etapy životného cyklu odvetvia			
		embryo-nické	rozvíjajú-ce sa	zrelé	dožívajú-ce
Konkurenčná pozícia	dominantná silná				
	výhodná				
	udržateľná				
	slabá				

Schéma 5-26: Portfólio matice životného cyklu odvetvia

Určujúcimi faktormi zrelosti odvetvia sú:

- miera rastu trhu,
- rastový potenciál trhu,
- šírka produktových radov,
- počet a štruktúra konkurentov,
- stabilita trhového podielu,
- spôsoby správania sa zákazníka,
- bariéry vstupu,
- technológia.

Charakteristiky jednotlivých štádií zrelosti odvetvia sú:

- Embryonické odvetvie: rýchly rast, zmeny v technológií, silný záujem o nových zákazníkov a záujem zákazníkov o odvetvie, zlomkovité a nestabilné trhové podielov konkurentov.
- Rozvíjajúce sa odvetvie: rýchly rast, zreteľné trendy v spôsobe nákupov, jasné trendy v trhových podieloch konkurentov, ako aj v technologickom vývoji, rastúce bariéry vstupu do odvetvia.
- Zrelé odvetvie: stabilné spôsoby nákupu, stabilná technológia a trhové podielov (aj keď pri poslednom treba uviesť, že samotné odvetvia môžu byť konkurenčne vysoko intenzívne).
- Dožívajúce odvetvie: klesajúci dopyt, klesajúci počet konkurentov, zužujúce sa produktové rady.

6 MARKETINGOVÉ STRATÉGIE

Marketingový manažment má za úlohu ovplyvňovať úroveň, načasovanie a zloženie ponuky spôsobom, ktorým pomáha podniku dosahovať jeho ciele. Účelom strategického marketingového plánovania je rozhodnutie o voľbe a pokrytí trhu, určenie správania podniku voči trhovým subjektom, určenie vhodných marketingových nástrojov. Parciálne prístupy k tvorbe stratégii zahrnujú určity úsek strategického rozhodovania, ako je napríklad strategia vziahu „produkt/trh“, aspekt marketingovej stratégie vo vzťahu ku konkurencii a podobne. Integrované prístupy sa pokúšajú pokrýť celé rozhodovacie spektrum základných marketingových stratégii a systemizujú tie, ktoré vyplývajú z úlohých marketingového plánovania. Z parciálnych prístupov sú najznámejšie prístupy Ansoffa (1966), Kotlera (1988) a Portera (1983).



postup vyúsťuje do pomalého, no stabilného a kontrolovaťného rastu. Prvý podnet pri hľadaní strategického zamerania podniku poskytuje tzv. **matica produkt – trh** (schéma 6-1).

Produkt	Prenikanie na trh Penetrácia		Rozvoj trhu	
	starý	nový	Rozvoj produktu	Diverzifikácia
		starý	nový	Trh

Schéma 6-1: Ansoffova matica produkt - trh

6.1 Rastové stratégie

Podľa Ansoffa si väčšina podnikov kladie za cieľ prežiť a rásť. To je ideálny stav, kedy sa podniku v podstate dari. Východiskom tohto prístupu k vlastnej existencii sú rastové stratégie, ktoré môže podnik uplatniť v troch alternatívnych podobách. Môže ísť o rast:

- Intenzívny – podnik sa sústreduje na súčasné vlastné podnikanie.
- Prináša to množstvo výhod v podobe nezameniteľnej identity podniku a dôkladnej znalosti trhu, produktu aj technológií. Avšak, vplyvom zmien v prostredí je čoraz ľahšie udržať rastúcu pozíciu podniku. Náhľa zmena potrieb, technológií alebo nové substitučné produkty môžu spôsobiť, že odvetvie sa stane neutrátnym, podnik stagnuje alebo dokonca zaniká.
- Integrovaný – podnik využíva priležitosti prostredníctvom integrácie s inými časťami marketingového systému.
- Diverzifikovaný – predstavuje úplne nové podnikateľské možnosti nachádzajúce sa mimo doterajšieho marketingového systému. Pre podniky je výhodný tento prístup vtedy, ak sú pre neho ešte reálne možnosti využitia príležitostí na zvyšenie výkonnosti existujúcich produktov a trhov. Tento druh rastu sa realizuje zväčšovaním pôvodného podnikania.

Podniky dosahujú svoj rast využívaním možností plynúcich zo súčasných i nových produktov a súčasných i nových trhov. Takyto

Stratégia prenikania na trh (trnová penetrácia) zahrnuje využitie trhového potenciálu daným produkтом na súčasných trhoch. Spočíva najmä v zosilnení marketingového úsilja. Základom tohto typu stratégie je cieľene udierzavanie súčasného stavu v pozitívnom zmysle. Znamená to dôraznejšie zameranie na vlastné produkty na ich trhoch, hľasť a intenzívnejsie prenikanie na trh. Pri tejto stratégii sú v podstate možné tri východiská, ktoré môžu byť rôzne kombinované:

- zvýšenie (intenzívnenie) používania produktu súčasnými zákazníkmi (napríklad získanie nového spôsobu využitia),
- získanie zákazníkov, ktorí doteraz nakupovali u konkurenčie (zlepšenie produktu, podpora predaja, zníženie ceny),
- získanie tých, ktorí produkt doteraz nepoužívali (vytvorenie nových distribučných kanálov, vyskušanie produktu).

Pri využívaní stratégie penikania na trh podnik získava istotu a dosiahne stabilitu bez rizika spojeného s vývojom nového produktu alebo s hľadaním nových zákazníkov. Predstavuje najvhodnejšiu možnosť

pre podnik, ktorého zámerom je zvýšenie svojich príjmov pri nízkych nákladoch a nízkom riziku neúspechu či straty. Zároveň tak podporí vlastné dobré znalosti a skúsenosti na súčasných trhoch a tiež osvedčený spôsob výroby vlastných produktov. Podnik sa tu plne sústredí na svoje aktivity, rozvíja schopnosti a zručnosť, posilňuje svoje know-how v súlade s nadobudnutými skúsenosťami.

Nebezpečenstvom tohto druhu stratégie môže byť nedostatočný rastový potenciál trhu alebo zastaranosť produktov v porovnaní s tým konkurenčnými, ktoré sa flexibilne prispôsobujú neustálé sa meniacim a rastúcim požiadavkám zákazníkov na nakupované produkty.

Stratégia rozvoje trhu sa snaží o nájdenie jedného alebo viacerých nových trhov pre súčasné produkty. Táto stratégia sa zamierava na:

- ziskanie ďalších trhov pomocou regionálneho, národného či medzinárodného rozšírenia,
- ziskanie nových trhových segmentov napríklad pomocou špeciálnych variantov produktov s určením pre konkrétné cieľové skupiny, pripadne „psychologickou diferenciáciou“ produktov pomocou reklamy.

Podnik takto vyjadruje svoju pevnú pozíciu na súčasných trhoch a schopnosti rozvíjať sa aj v nových oblastiach. Uplatnenie stratégie si vyžaduje vynikajúce manažérské schopnosti; vhodne zvolený distribučný systém, ktorý je schopný reagovať na podmienky nového prostredia; kvalitný predávajúci personál zvládajúci kontakty s novými zákazníkmi. Úskalim tejto stratégie pre podnik môže byť samotná nezalošť nového prostredia, do ktorého sa rozhodol vstúpiť. Nová situácia môže byť náročná aj riskantná.

Stratégia rozvoja produktu je založená na predpoklade, že pre existujúce trhy budú vyuvinuté a pripravené nové produkty. Ako základné varianty sa ponúkajú:

- novo vyuvinutý produkt,
- rozšírenie portfólia produktov vývojom nových variantov.

Podnik sa rozhodne využiť túto stratégii v situácii, kedy jeho súčasné ponúkané produkty sú zastarané alebo technicky prekonané a tým dopyt po nich klesá. Podmienkou uplatnenia tohto pristupu podnikania je dostatočný počet zákazníkov a dobrá znalosť ich potrieb a očakávaní. Stratégiiu možno uplatniť aj pri marketingovom zabezpečení predaja ēšte nevyvinutých produktov. Tie sa začnú využiť až po získaní určitého počtu objednávok, ktoré kryjú náklady spojené

s vývojom nového produktu. Môže si to dovoľiť iba podnik, ktorý sa presadzuje dosiahnutými úspechmi vo vývoji produktov a stabilitou kvality svojich produktov.

Stratégia rozvoja produktu nie je tak riskantná ako stratégia rozvoja rihu, keďže nový produkt sa predáva prostredníctvom existujúcich distribučných kanálov. Nebezpečenstvom pre podnik však zostávajúce prípadné vysoké investičné požiadavky, snaha o urýchlenie umiestnenia nového produktu na trh alebo špecializácia, ktorá výstupi k nízkemu počtu zákazníkov.

Stratégia diverzifikácie je charakterizovaná orientáciou marketingových aktivít na nové produkty pre nové trhy. Podľa stupňa rizika súvisiaceho so stratégiou možno rozlišovať tieto formy:

- horizontálna diverzifikácia - znamená rozšírenie súčasného výrobeného programu o produkty, ktoré s pôvodnými vecne súvisia. Sú použité rovnaké suroviny, príbuzné technológie, môžu byť využité existujúce distribučné systémy alebo príbuzné čiastkové trhy,
- vertikálna diverzifikácia - predstavuje prehĺbenie programu ako v smere predaja súčasných produktov, tak smerom k surovinám a výrobnej prostredkom,
- laterálna (sústredená) diverzifikácia - znamená útok na celkom nové oblasti produktov a trhov, pričom podnik sa odpútava od svojej doterajšej komódity smerom k vzdialenejším aktivitám. Tento spôsob diverzifikácie je najrizikovejší.

Z predchádzajúceho vyplýva, že ide výhradne o rastové stratégii. Typológiu treba rozšíriť aj o alternatívne stratégie zberania a ústupu. Smery strategického zamerania sú príliš všeobecné na to, aby z nich mohli byť odvodené konkrétné úlohy na vytváranie strategických variant.

6.2 Pozičné stratégie

Kotler vymedzuje štyri typy pozičných stratégii, pričom úsile podniku o dosiahnutie trhovej pozície, určenej podielom na trhu, volí ako východiskové kritérium systemizácie. Podľa toho môže podnik v modelovom prípade voliť medzi stratégiami trhového vodcu, vyzvávateľa, spoluúčinku alebo stratégou využívajúcou medzera na trhu.

Stratégie trhového vodcu

Tielo stratégie sú väčšinou v znamení udržania trhovej pozície podniku. Takmer každý trh má podnik, ktorý funguje ako trhový vodca. Často je to podnik, ktorý má na relevantnom trhu najväčší trhový podiel. Trhový vodca je orientačným bodom pre konkurenčného podnika z hľadiska ich rozhodnutia o útočení, napodobňovaní alebo vyhnutí sa superovi.

Cieľom trhového vodcu je udržanie dominantnej pozície. Podniky sú konfrontované s troma úlohami:

- rozšírenie celkového trhu – možno to dosiahnuť ako získaním nových skupín používateľov, tak realizáciou nového účelu použitia a zvýšením spôsobov použitia,
- udržanie trhového podielu vo vnútri konštantného celkového trhu – môže byť zabezpečené ako na základe výraznej inovačnej orientácie podniku, tak pomocou obranných stratégii na upevnenia trhovej pozície,
- zvýšení trhového podielu – najmä realizáciou inovačnej politiky podniku.

Stratégia inovácie je pre podnik najpriznivejším riešením. Podnik sa neuspokojuje s existujúcim stavom, odmieta stratégie napodobňovania konkurenčných výrobkov, ale zohráva vedúcu úlohu pri realizácii nových produktových idej, nových foriem obsluhy zákazníkov, distribúcie a ďalších inovácií. Ide o vytváranie nových hodnôt pre zákazníkov. Podnik nové produkty dôkladne testuje a uvádzá ich na masový trh až vtedy, keď je dokázaná ozajstná spotrebiteľská preferencia. Je to najlepšia stratégia na odvrátenie potenciálnych útočníkov. Demonštruje sa iniciatíva, určuje sa tempo a využívajú sa chyby konkurentov. Strategia inovácie sa úzko spája so stratégiami zameranými na zvyšovanie kvality produktov, tvorbu variantov produktov a stratégie mnichých značiek.

Stratégia posilňovania pozície – vodca na trhu sleduje, aby ceny jeho produktov v porovnaní s ich vnímanou hodnotou a ponukou konkurenčných výrobkov neprekročili primeranú úroveň. Podnik ponúka svoje znacky v rôznych veľkosťných baleníach a formách s cieľom vynoviť odlišujúcom sa preferenciami kupujúcich a nenecháva konkurenčii žiadnu škribinu na vstup do segmentu. Táto stratégia je často spojená s tým, že podnik používa doplnkové znacky. Tým redukuje podiel konkurenčných obchodných reťázcov.

Stratégia konfrontácie sa používa vtedy, ak podnik musí čeliť agresívному využívateľovi. Vodca na trhu môže v takejto situácii inicovať vojnú v oblasti podpory predaja, ktoréj základom sú veľké výdavky stimulujúce predaj a ktoré utičiaci podnik nedokáže napodobiť. Tieto prostriedky môžu byť použité na stimulovanie sprostredkovateľov, poskytovanie rabatov a zvláštnych podmienok obchodníkom. Môže sa využiť aj cennová vojna.

Na udržanie trhového podielu sa často využíva obranná stratégia. Vodca na trhu musí veľmi starostlivo zvažovať, ktoré produkty a trhy je dôležité brániť a to i za cenu určitých strát, a ktorých sa môže vziať bez veľkého rizika. Vodca nemôže brániť s rovnakou intenzitou všetky pozície. Musí brať do úvahy svoje disponibilné zdroje a cieľ. Cieľom obrannej stratégie je znížiť pravdepodobnosť útoku, rozptýliť útoky do menej ohrozených oblastí a znižiť ich intenzitu. Akýkoľvek útok však môže ohrozit zisk. Rýchlosť reagovania a schopnosť obrany však môžu straty zisku výrazne ovplyvniť. Rast intenzity konkurenčie viedol marketingových odborníkov ku skúmaniu možností reagovania na útoky, pričom navrhované marketingové stratégie majú svoj pôvod v modeloch vojenských operácií.

Pozičná obrana. Jej cieľom je vybudovať nepreniknutelné opevnenie okolo svojho teritória. Takyto typ obrany pozície na trhu alebo produktu je formou marketingovej krátkozrakosti. Podniky zabúdajú na turbulentnosť vývoja produktov a často padnú za obeť využívateľovi. **Bočná obrana.** Vodca na trhu má stárať nielen svoje hlavné trny a produkty, ale aj sekundárne trny, čiže menej atraktívne a menej rentabilné podnikania. Bočná obrana však nemá význam, ak je slabá a ak ju využívateľ dokáže rýchlo prekonáť.

Preventívna obrana. Ide o agresívnejši spôsob obrany. Je to zaháenie útoku na konkurenta ešte skôr, než on začne útociť na vodcu. Preventívna obrana vychádza z poznania, že prevencia je lacnejšia než liečba. Niekoľko sa vodca odváži viesť partizánske útoky na celom trhu – napäťa jedného konkurenta za druhým a narušuje ich rovnováhu. Niekoľko sú preventívne útoky vedené skôr psychologicky, než aby boli reálne uplatnené. Vodca vtedy vysielá trhové signály, aby odradil konkurentov od útoku.

Protiofenzívna obrana. Väčšina trhových vodcov reaguje na útok konkurenta proti útoku. Vodca na trhu si nemôže dovoliť nečinnosť. Prizerať na konkurenčného využívateľa zmeni niečo, že dobre využíva reklamu, zdokonalenie produktov alebo teritoriálnu expansiu. Vodca má možnosť

reagovať na útok frontálne, alebo zaútočiť na slabé miesta protivníka, alebo uskutočniť obchvatný manéver a odrezať útočníka od jeho základne.

Pohyblivá obrana. Vodca rozširuje svoje teritórium do nových oblastí, ktoré môžu slúžiť ako budúce centrá obrany a útoku. Rozšírenie do nových oblastí sa deje predovšetkým inovačnými aktivitami smerujúcimi k rozšíreniu a diverzifikácii trhu. Takýto postup vyháva pre podnik strategickú výhodu umožňujúcu prežiť útoky využateľov a viesť odvetné údery.

Ustupujúca obrana. Podniky niekedy zistia, že nemôžu účinne a efektívne brániť celé svoje teritórium. Najvhodnejším postupom je plánovaný ústup z trhu, ktorý známená opustenie slabých trhov a presunutie sili na silnejšie trhy. Ustupujúcu obranu možno charakterizať ako pohyb, ktorého cieľom je posilniť konkurenčnú pozíciu vodcu na perspektívnom trhu a sústrediť hlavné sily podniku na výhodnej pozícii.

Stratégia prenasledovania sa uplatňuje zriedkavejšie. Prejavuje sa tým, že vodca môže hrozit významným dodávateľom redukováním svojich objednávok, ak budú dodávať aj útočníckym konkurentom. Často sa využíva odliákanie kvalitných manažerov podniku alebo ovplyňovanie legislatívy.

Stratégia využívateľa

Stratégia využívateľa zahrnuje plánované ofenzívne zvýšenie trhového podielu útoku na vodcu trhu, na rovnocenné alebo na malé podniky v danom odvetví. Táto stratégia obvykle prináša opatrenia, ktoré predstavujú politiku nižších cien a menšej akostí, ponuku špičkových produktov, produktových inovácií, zlepšený servis, inováciu v distribúcii ako aj intenzívnu reklamu.

Na zvýšenie trhového podielu môže využívateľ použiť tri marketingové stratégie:

1. **Môže zaútočiť** na vodcu na trhu, čo je sice veľmi rizikantná, ale zároveň veľmi výnosná stratégia. Využívateľ, ktorý sa rozhodne pre útok na vodcu má spĺňať tri základné kritériá:
 - má malú perspektívnu a udižateľnú konkurenčnú výhodu,
 - má maličký, ochopný čiastočne alebo úplne neutralizovať predností vodcu,

- musia existovať prekážky na odvetu zo strany vodcu – najčastejšie vtedy, ak by vodca nedodržal protimonopolnú legislatívu
- 2. **Môže zaútočiť** na podnik, ktorý je príbližne rovnako veľký, avšak má vo svojej činnosti slabiny, ktoré využívateľ dokáže využiť. To vyžaduje neustále skúmanie spokojnosti zákazníkov, ale aj dostačujčí inovačný potenciál na strane využívateľa.
- 3. **Využívateľ** sa môže rozhodnúť pre útok na menejšich konkurentov.

Útočné stratégie

Frontálny útok

Využívateľ ho uplatňuje vtedy, ak sústredí svoje útoky priamo na konkurenciu. Obvykľé útočí viac na konkurenčové silné stránky. Výsledok záleží od zdrojov, sily a trpeziostí útočníka. Pri čistom frontálnom útoku porovnáva využívateľ svoj produkt s konkurenčným produkтом, svoju cenu s cenou konkurenta, svoju reklamu s konkurenčovou reklamou, atď. Súčasťou agresívnych stratégii sú rozsiahle investície do výskumu s cieľom nájsť spôsoby znižovania nákladov a útočiť na konkurenta na báze nákladovej a cenovej výhody.

Bočný útok

Bočný útok sa prejavuje ako útok na tie oblasti, v ktorých je vodca teritoriálne slabý, na produkty, ktoré majú iba doplnkový charakter, na zákazníkov, ktorí sú nedostatočne obsluhovaní, a podobne. Bočné útoky vyzývajú dôkladné marketingové analýzy a sú atraktívne pre využívateľov, ktorí majú slabšie zdroje než má vodca. Bočný útok môže byť vedený po dvoch strategických liniah: a segmentačnej. Pri teritoriálne vedenom útoku využívateľ útočí v oblastiach, v ktorých konkurent podáva slabé výkony. Segmentačne vedený útok predpokladá identifikovanie neuspokojených potrieb, ktoré vodca svojou ponukou nepokryva.

Útok obkolesením

Predstavuje pokus o získanie veľkej časti konkurenčovho trhu pomocou rozsiahleho a rýchkeho útoku. Obkolesenie znamená zahájenie útoku na niekoľkých frontoch, takže vodca musí chrániť ako hlavné, tak aj sekundárne trhy súčasne. Obkľúčenie má zmysel vtedy, ak útočník má základné technické a logistické zdroje a verí, že rýchle obkľúčenie zlomí odpór konkurenta. Uplatňuje sa voči menejším podnikom.

Útok obchvatom

Znamená vyhnutie sa konkurentovi a zaútočenie na ľahšie prístupné, menšie časti trhu s cieľom rozšíriť základnú podnikanú výzvateľa.

Partizánsky útok

Je vhodný hlavne pre menšie a kapitálovovo slabšie podniky, ktoré realizujú malé, nepravidelné sa opakujúce útoky, s cieľom znepokojiť a demoralizovať konkurenta. Cieľom môže byť vykárať konkurenta do stratového útoku, do nadmerného rozptylovania svojich sil a v neposlednom rade do vyčerpania jeho psychickej a fyzickej energie.

Stratégie spolupútnika

Stratégia spolupútnika zahrnuje predovšetkým udržanie si svojej pozície v odvetví. Podnik uznáva postavenie výzvateľa a vodcu na trhu, chce udržať status quo, vyhýba sa riziku konfrontácie a odvety. Úspešné stratégie týchto podnikov sa často vyznačujú uvedomelou segmentáciou trhu so zameraním na rentabilitu a nie na trhový podiel. Klasickým príkladom spolupútnika je dodavateľ komponentov na montážnu linku automobilky.

Aby bola stratégia spolupútnika úspešná, má dodržiavať nasledovné kroky:

- starostlivo segmentovať trh a konkurovať iným podnikom iba v tých konkrétnych oblastiach, kde sa ich silné stránky vysoko cenia,
- koncentrovať sa viac na špecializáciu než na diverzifikáciu, viac na pridanú hodnotu než na masovú produkciu, viac na kvalitu než na kvantitu,
- zameriavať sa skôr na ziskovosť – rentabilitu než na zvyšovanie podielu na trhu,
- znižovať zraniteľnosť na čo najnižšiu možnú mieru koncentráciu kontroly nákladov, včasnym rozpoznaním príležitosti a jasnom produktovou a servisnou stratégiou.

Najznámejšie stratégie spolupútnikov sú:

- **Vedomý paralelizmus** sa často vyskytuje v kapitálovovo náročných a produktovo homogenných, ale myselínch odvetviach, napr. výroba očetov, umělých hnojiv, chemikalií. Nie je tu príliš veľká čiut' využitia,
- **Stratégia medzera na trhu** sa vyznačuje nasledujúcimi vlastnostami:
 - má dostatočnú veľkosť a disponuje kúpnou silou, aby jej obsluhovanie bolo rentabilné,
 - vyzkazuje dostatočný rastový potenciál,
 - o medzera neprievajú záujem veľké podniky,
 - podnik má potrebnú schopnosť a združená na zabezpečenie efektívneho pokrycia potrieb trhovej medzery,

vojny o trhové podiely. Podniky radšej predkladajú podobné ponuky a snažia sa čo najviac napodobiť trhového vodcu. Trhové podiely tu dosahujú vysokú stabilitu.

Stratégia skrytého protivníka kopíruje produkty a balenie podniku, ktorý má vedúce postavenie na trhu. Potom ich predáva na čiernom trhu alebo prostredníctvom nedôveryhodných dealerov.

Stratégia parazitovania sa prejavuje napodobňovaním produktov, distribúcie, marketingovej komunikácie a ďalších charakteristických znakov vedúceho podniku. Značka býva trochu pozmenená, čo maticie na investičiach vedúceho podniku na trhu.

Stratégia napodobňovania sa prejavuje kopírovаниom niektorých prvkov produktov vedúceho podniku, ale udržiava určité odlišnosti v balení, rečiame, cenách. Vedúcomu podniku napodobňuje zvyčajne neprekáža, ak ho nepředadne agresívne. Napodobiteľ dokonca pomáha vedúcomu podniku vynútiť sa monopolným postihom.

Stratégia upravovateľa je založená na tom, že upravovateľ preberá produkty vedúceho podniku, upravuje ich a často aj zdokonaluje. Aby sa výholi priamej konfrontácií s vedúcim podnikom, vyberá si iné trhy. Často sa stáva, že z upravovateľa sa stane výzvateľ.

Stratégie podniku využívajúceho medzera na trhu

Je to stratégia typická skôr pre menšie podniky, ktoré obhospodarujú menšiu časť trhu a využadujú špeciálne schopnosti. Pritom môže ísť o špecializáciu podľa trhu, skupin zákazníkov, produktov alebo určitých technológií tak, aby bolo možné vytvoriť v určitej časti celkového trhu konkurenčnú výhodu. Podniky využiadávajú a pôsobia iba na určitej časti trhu a spravidla sa snažia vyhnúť konfrontácii s konkurenčnými väčšími podnikmi.

Atraktívna medzera na trhu sa vyznačuje nasledujúcimi vlastnosťami:

- má dostatočnú veľkosť a disponuje kúpnou silou, aby jej obsluhovanie bolo rentabilné,
- vyzkazuje dostatočný rastový potenciál,
- o medzera neprievajú záujem veľké podniky,
- podnik má potrebnú schopnosť a združená na zabezpečenie efektívneho pokrycia potrieb trhovej medzery,

- podnik dokáže ochrániť svoju trhovú pozíciu pred útokmi konkurenčných.

Prežiteľ podniku využívajúceho medzera na trhu závisí od počtu a rentabilnosti medzier, ktoré sa mu podari identifikovať. Jednou z podmienok dosiahnutia úspechu je aj starostlivosť o medzery na trhu, ktoré sa prejavujú:

- opatrným vedením konkurenčného boja,
- nepretržitým znižovaním nákladov zdokonaľovaním výroby,
- sústavným zdokonaľovaním produktov.

Hlavným dôvodom úspechu podnikov využívajúcich medzery na trhu je, že podnikateľia poznajú svojich cieľových zákazníkov tak dobre, že spinia ich želania omnoho lepšie ako iné podniky, ktoré ponúkajú svoje produkty v tejto medzere na trhu iba sporadicky alebo vôbec nie. Podnik, ktorý obsluhuje takúto medzera si preto môže účtovať podstatne vyššiu cenu ako sú jeho náklady, pretože zákazníci uznávajú pridanú hodnotu. Pracuje tak s veľkou maržou, zatial' čo hromadný predaj v maloobchode pracuje s veľkým objemom tovaru.

Podnik využívajúci medzera na trhu má tri úlohy - vytvárať, rozširovať a obraňovať medzery na trhu. Ako náhle sa podniku podarí vytvoriť určity čiastočkový trh, alebo identifikuje na trhu atraktívnu medzera, snáži sa túto medzera rozširovať výrobou napríklad niekoľkých odlišných verzii a značiek svojho produktu. Podnik si musí brániť svoju pozíciu a medzera na trhu pred vstupom konkurencie.

6.3 Konkurenčné stratégie

Porter vychádza sa z toho, že nedostatoč trhovo orientovanej stratégije je v mnohých podnikoch preto, že neberú dosťatočne väzne ohrozenia svojej trhovej pozície domácou i zahraničnou konkurenčiou. Vedľa uspokojenia požiadaviek zákazníkov musí byť preto cieľom každej podnikovej a marketingovej stratégie nájdenie takej pozície, ktorá umožňuje udržanie alebo vylepšenie nádeje na zisk oproti konkurencii, resp. vytvorenie nového zdroja zisku.

Na základe výskumu základných faktorov Portera základnej marketingové koncepcie, ktoré vytvára v rámci špecifických podnikových a marketingových stratégii. Tvrdi, že:

- existuje možnosť profilovania podniku na celkovom trhu pomocou výkonovej a nákladovej výhody. Podnik môže usilovať o viedúcu pozíciu v nákladoch, v cene, alebo uplatniť stratégiju diferenciácie. úspešnú strategickú pozíciu zabezpečuje orientácia na vhodné trhové segmenty.

Nákladové vodcovstvo možno docieliť "znižením jednotkových nákladov pod úroveň významných konkurentov na základe využitia kvalifikačného pracovníkov, inováciou technologických postupov zabezpečujúcich vyššiu produktivitu, efektívnejšími technológiami a štandardizáciou. Potom je možné realizovať konkurenčnú výhodu na základe relativne nižšej ceny. Aby toto vieduce postavenie v nákladoch viedlo k cieľu, je treba splniť viac predpokladov. Podnik potrebuje napríklad relativne veľký trhový podiel, aby mohol využiť efekt skúsenostnej krvky. V oblasti marketingu výzaduje táto stratégia obmedzenie sortimentu, väčšinou agresívne nasadenie nástrojov predajnej politiky, priažnivé možnosti financovania a účinný kontrolling. Dôležité však je, aby ako dominantné kritérium nákupného rozhodovania bola cena.

Stratégia diferenciácie je založená predovšetkým na flexibilite výrobnej, respektíve na schopnosti prispôsobiť sa. Spočíva v differenciacii produktov. Jej cieľom je uspokojiť differencované požiadavky zákazníkov. Preto sa hľadá predovšetkým uplatnenie tých opatrení, ktoré zvyšujú užitočnosť produktov. Stratégia diferenciácie voči konkurencii je súčasne v úzkom vzťahu k diferencovanému prístupu k trhu.

- Ako nevyhnutné predpoklady na realizáciu stratégie diferenciácie sú:
- silná orientácia zákazníkov na kvalitu,
 - vysoká efektívnosť a účinnosť marketingu,
 - najvyššia akosť produktu,
 - vysoký imidž produktu,
 - orientácia na inovácie.

Stratégia koncentrácie spočíva v koncentrácií na trhový segment. Pomocou dôslednej selekcie trhových segmentov, resp. špecializácie na špecifické cieľové skupiny, možno dosiahnuť konkurenčnú výhodu proti konkurencii zameranej na pokrytie širšieho trhu.

Lesáková konštatuje, že „segmentácia je rozdelenie zákazníkov a určenie ďalekých skupín, ktoré sú vnutorne homogénne, medzi sebou čo najviac heterogénne. Tradične sa chápe ako rozdelenie trhu

na rôzne skupiny kupujúcich, ktoré požadujú rozdielne produkty alebo marketingové programy. Trhový segment sa skladá zo zákazníkov, ktorí podobným spôsobom reagujú na určitý marketingový mix. Segmentácia je východiskom pre cieľový marketing.

Podľa Jedlicku „segmentácia trhu je proces rozdelenia celého trhu na segmenty zákazníkov tak, že požiadavky a priania zákazníkov vo vnútri každého segmentu a z toho plynúce nákupné a spotrebné správanie je odlišné od potrieb a požiadaviek zákazníkov v iných segmentoch. Segmentáciu možno definovať ako „prerozdelenie trhu na viacero homogénnych segmentov, s cieľom zabezpečiť jeho správanie a určiť jeho presnejšiu vnútornú štruktúru, aby bolo možné v konečnom dôsledku usmerňovať jeho správanie.“

Segmentácia

Segmentácia umožňuje prispôsobenie produktu zákazníkovi a lepšie uspokojenie jeho potrieb, efektívnu podporu predaja a distribúcie produktov, získanie konkurenčnej výhody a umožňuje vynúť sa konkurenči. Robí sa na existujúcom i predpokladanom trhu. Lepšie je kvalitne uspokojiť určitú časť trhu, ako sa snažiť uspokojiť celý trh a padnúť na úroveň priemernosti. Ak podnik pristupí k segmentácii a účelovo si vyberie jeden alebo mäly počet najperspektívnejších segmentov, môže sa na ne koncentrovať, a tak dosahovať výšsie výkony, pružnejšie reagovať na zmenu a zefektívniť marketingové úsilie.

Segmentácia zákazníkov vyžaduje od manažéra nasledujúce:

- rozdeliť trh do merateľných segmentov podľa zákazníckych potrieb, ich správania v minulosti,
- ohodnotiť potenciál každého segmentu podľa obratu a nákladov vynaložených na jeho obsluhu,
- obslúžiť cieľové segmenty podľa ich ziskového potenciálu a podľa schopnosti podniku,
- zabezpečiť potreby každého zacieleného segmentu, vedieť merat úspešnosť podnikovej činnosti.

Zásady segmentovania sú:

- kritéria použité pri segmentácii musia byť kvantifikovateľné,
- každý segment musí mať vnútornú homogenitu – rozdiely vo vnútri majú byť čo najmenšie,
- segmenty musia byť jasne definovateľné, dostatočne veľké, meraťelné a dostupné,

- počet segmentov má byť čo najmenší,
- rozdiely (diferenciácie) medzi jednotlivými segmentmi majú byť čo najväčšie,
- každý segment musí byť vytvorený v súlade so stanovenými cieľmi.

Proces segmentovania je charakterizovaný:

1. určením cieľov segmentácie,
2. určením kritérií segmentovania,
3. vlastnou segmentáciou trhového priestoru.

Pri segmentovaní sa využívajú:

- teritoriálne kritériá – umožňujú rozčlenenie trhu na rôzne teritoriálne jednotky (štáty, regióny, mestá, veľkosť oblasti, typ osídlenia, podnebie, charakter krajiny)
- demografické kritériá – berú do úvahy vek, pohlavie, veľkosť rodiny, fázu životného cyklu rodiny,
- sociálno-ekonomicke kritériá - povolanie, príjem, vzdelanie,
- psychografické kritériá - umožňujú členiť zákazníkov podľa zaraďenia do sociálnej vrstvy, preferovaných životných hodnôt, kultúry, životného štýlu,
- nákupné správanie zákazníka – hodnotí sa poznanie, postoje či reakcie na produkt, frekvenciu nákupu, vernosť k značke, stupeň pripravenosti na nákup, príčiny nákupného správania.

Pri segmentácii z hľadiska produktu sa v rámci určitého trhu analyzuje existujúca trhová ponuka (nesegmentujú sa spotrebiteľia), ktorá umožní určiť poziciu produktu na trhu. Zistuje sa, ktoré segmenty sú obsadené kôlkskými ponukami, alebo či existujú segmenty potrieb, ktoré sú uspokojené adekvátnou ponukou – trhové štrbiny. Pri produktovej segmentácii sa segmentuje celková ponuka na trhu, preferencie a potreby spotrebiteľa. Možno vypočítať poziciu každej jednotlivé značky. Týmto spôsobom sa sprehľadní, ktoré značky vnímajú spotrebiteľia ako podobné, ktoré značky sa od konkurenčného pola vzďaľujú a môžu zaujať jasné samostatné postavenie a ktoré segmenty nie sú obsadené z aspektu priestoru vnimania alebo priestoru potreby.

Z časového hľadiska zvolených kritérií môže podnik segmentovať:

- na základe vopred známych kritérií, ihl možno rozčleniť vopred.

- na základe určenia zhľukov zákazníkov, ktorí sa podobne správajú pri nákupe.

Jednotlivé podniky sa odlišujú svojou schopnosťou poslúžiť rôznym segmentom trhu. Každý podnik má na trhu identifikovať skupiny, ktoré vie najlepšie obslužiť. Existujú tri prístupy k trhu:

1. **Masový marketing** – charakterizuje ho homogjná výroba, distribúcia a podpora predaja jedného produktu všetkým kupujúcim. Cieľom je znížiť náklady, ceny a vytvoriť najväčší trhový potenciál.
2. **Marketing hlbký produktového mixu** – výrobca produkuje viac produktov, ktoré majú rôzne vyuhotovenie, štýl, kvalitu, veľkosť. Prevažuje ponuka rôznych variantov produktov a nie úsilie oslovíť rôzne trhové segmenty.
3. **Cielový marketing** – výrobca identifikuje trhové segmenty, vyberie si jeden alebo viacere segmenty a vynieje produkt i marketingový mix im zodpovedajúci. Tento marketing poskytuje predávajúcim lepšie možnosti poznania a využitia trhových priležitostí.

S otázkou segmentácie súvisí aj tvorba trhovej pozície, ako jedno z najdôležitejších rozhodnutí. Ide o výjadrenie vzťahu spotrebiteľov k produkтом ponukaným na trhu. Reprezentuje nástroj skúmania konkurenčnej štruktúry trhu. Vo vzťahu ku konkurencii a jej ponuke podnik zistuje želania a vytvára vlastnú pozíciu. Trhovú pozíciu vytvára pozícia produktu – postavenie produktu, ktoré mu prisudzuju spotrebiteľa podľa jeho najdôležitejších vlastností, čiže aké miesto prisudzuje produktu spotrebiteľ vo svojej myсли v porovnaní s konkurenčnými produktami. Podnik sa snaží želanú trhovú pozíciu (konkretizácia želania podniku, vôle podniku dať produktu špecifické miesto vo vzťahu ku konkurenčnému produktu) približovať vnímanej trhovej pozícii (ako spotrebiteľa hodnotia produktu v porovnaní s konkurenciou).

Stratégie pokrycia trhu – pokrytie trhu sa môže budovať na základe zvláštnych charakteristik produktu. Podnik môže pristúpiť k výberu strategie pokrycia trhu (trhového segmentu) týmito spôsobmi.

- **Nediferencovaný marketing** – podnik ignoruje rozdiely v segmentoch trhu a na celý trh prichádza s jednou ponukou. Hlásí sa skôr to spoločné v potrebách zákazníkov, než to, čo ich odlišuje.

• Výroba produkt a spracuje marketingový program, ktorý oslovi väčšinu kupujúcich. Robí masovu reklamu a distribúciu, pre produkt sa snaží vytvoriť najlepsi imidž. Tento marketing prináša e-konómiu nákladov, zárukky produktový rad, nízke náklady na hromadnú výrobu, na reklamu, výskum trhu a vývoj produktu.

- **Diferencovaný marketing** – charakterizuje ho stratégia výberu viacerých trhových segmentov a ponuka modifikovaných produktov pre každý trh. Ponukou rôznych variantov jedného produktu a spracovaním samostatných marketingových mixov možno dosiahnuť zvýšenie predaja a pevnú pozíciu v každom svojom segmente. Tým sa zvýší celková popularita podniku a jeho produktov. Objem nákupov sa zväčšuje, lebo ponuka podniku zodpovedá želaniam širšieho okruhu zákazníkov. Využíva ho väčšina podnikov. Prináša vyšší objem predaja.
- **Koncentrovaný marketing** – je vhodný v prípadoch obmedzených podnikových zdrojov. Úsilím nie je získať malý podiel na veľkom trhu, ale veľký podiel na jednom, či niekoľkých čiastkových trhoch. Využíva ho viaceré podnikov. Jeho využívaním podnik zisťuje dôkladnejšie pozná potreby segmentu a vie, čo podmieňuje budovanie dobrého mena.

Segmentácia medzinárodných trhov

Medzinárodný marketing umožňuje vypracovať ponuku pre cieľové segmenty na svetových trhoch a umožňuje tak realizovať úspory z rozsahu. Zvolený cieľový trh musí byť dostatočne veľký, aby bol pre podnik rentabilné na ňom pôsobiť pomocou marketingových nástrojov. Na základe segmentácie, ktorá umožňuje určiť štruktúru a dynamiku medzinárodného trhu, určuje podnik vhodnú pozíciu a marketingový mix.

Okrem už uvedených segmentačných kritérií využíva celý rad výskumných a reklamných agentúr, ako aj skúsenosti medzinárodných podnikov na hodnotenie životného štýlu. Cieľom je vysvetliť správanie spotrebiteľov podľa hodnotových systémov v rôznych štátach. Spotrebiteľov potom rozdeľuje napríklad podľa zdrojov, ktoré majú k dispozícii a podľa toho, ako si želajú byť spoločnosťou vnímaní. Zdroje sú pritom ponímané v širšom slova zmysle – úrovňou vzdelania, príjmom, spotrebnným appetitom, sebavedomím, zdravím a pod.

Európske výskumné agentúry často využívajú typológiu populácie založenú na výskume sociálnych štýlov. Jednotlivé skupiny sú rozdené a hodnotené na základe nielen kritérií sociálnych, demografických a ekonomických, na základe správania, zvyklostí a životných stereotypov, ale aj na základe psychologických faktorov racionalnej povahy (postoje, názory) a tiež iracionálnych faktorov (emocie, motivácia).

Pre potreby medzinárodného marketingu vzniká aj celý rad porovnávacích štúdií, ktorých cieľom je popisať postope spotrebiteľov, aby sa umožnilo vysvetliť a predvídať nákupné správanie na globálne ponímaných segmentoch.

Podľa správania podniku zameraného na medzinárodnú konkurenčnosť možno rozlíšiť štyri základné stratégie:

- kooperačnú
- Konfliktnú
- prispôsobenia
- uhýbania

Toto členenie zobrazuje schéma na schéme 6-2.

Obmedzovanie súťaže	Stratégia uhýbania	Stratégia prispôsobenia
Rozvíjanie súťaže	Stratégia vývolania konfliktu	Stratégia kooperácie
Dimenzia správania	Inovatívna	Imitujúca

Schéma 6-2: Správanie podniku zameraného na konkurenčnosť

Kooperačná stratégia je zmluvne zabezpečovaná licenčnými zmluvami, zmluvou výrobou, manažerskými zmluvami a Joint Ventures.

Konfliktná stratégia vo svojej agresívnej forme si klade za cieľ vytlačiť konkurenta z trhu pomocou čo možno najsilnejšieho frontálneho útoku na slabé stránky jeho podniku. Ofenzívny postup konkurentov má často vojenské označenia:

- priamý útok (zacielený na hlavná zásadné produkty)

- obklúčenie (rozmelnenie trhového postavenia konkurenta z viacerých strán, teda nie len cestou produktov, ale napríklad aj cien a podobne)
- bočný útok (má za cieľ odkryť slabé alebo nechránené postavenie konkurenta a zautočiť).

Stratégia uhýbnej je charakterizovaná tým, že podnik skúma ako výhovieť inováčnymi aktivity zvyšenému tlaku konkurencie - inovačná technológia, nové segmenty trhu, včasná výstavba bariér vstupu na trh.

Stratégia prispôsobenia sa orientuje na udržanie už raz realizovanej pozície produktu na trhu. Vlastné správanie je zosúladené s reakciami konkurencie. Toto riešenie je skôr krátkodobé.

6.4 Trhovo orientované stratégie

Marketingová literatúra poskytuje množstvo klasifikácií strategických variantov podľa mnohých hľadisk.

- Podľa subjektov trhu možno členiť stratégie na:
- konkurenčné stratégie zamerané na odbereťov,
 - stratégie konkurenčne zamerané,
 - stratégie zamerané na sprostredkovateľov predaje,
 - stratégie zamerané na záujmové skupiny.

Podľa rozdielnych situácií možno členiť stratégie:

- stratégie na mladých trhoch,
- stratégie na stagnujúcich a zmenšujúcich sa trhoch,
- stratégie na recesných trhoch,
- stratégie na trhoch služieb,
- trhovo orientované stratégie ochrany životného prostredia.

Stratégie zamerané na sprostredkovateľa predaje

Z pohľadu výrobcu možno identifikovať štyri filtrujúce funkcie obchodu. Obchod rozdružuje

- či bude produkt distribuovaný,
- či ponuka výrobcu bude využívať adekvátny imidž,

- aké bude pripravené umiestnenie produktu v prevádzke (plochy z hľadiska kvantitatívneho a kvalitatívneho),
 - aké predajné a popredajné, poradenské a servisné služby zo strany obchodu doplnia ponuku výrobcu.
- V tejto súvislosti sa hovorí o filtroch - distribučnom, imidžovom, komunikačnom, poradenskom a servisnom.
- Pni úvahách o stratégii zameranej na sprostredkovateľa predaja je dôležitá otázka rozdelenia funkcií medzi výrobcu a obchod. Všeobecne možno uviesť tieto možnosti:
 - integrácia všetkých predajných funkcií výrobcom (integrácia priemyslu smerom vpred),
 - rozdelenie funkcií medzi výrobcu a obchod na základe vedúceho postavenia priemyslu,
 - rovnosti priemyslu a obchodu,
 - vedúceho postavenia obchodu,
 - delegovanie všetkých predajných funkcií výrobcu na obchod (integrácia obchodu smerom späť).

K stabilizácii rozdelenia funkcií alebo aspoň k zamýšľanému presunu funkcií treba, aby výrobca starostlivo zvolil strategiu zameranú na sprostredkovateľa predaja. Zhámy prístup k všeobecnému poňatiu vzájomov medzi výrobcom a obchodom je predstavovaný stratégou „push“ a „pull“. **Push stratégia** zahrnuje spôsoby postupu výrobcu, ktorí svoje produkty „tlačia“ pomocou zodpovedajúcich stimulov na trh. **Pull stratégia** je založená na tom, že marketing efektívne zameraný na konečného spotrebiteľa pôsobi na obchod dopytom. Obchod je tak nepriamo nútenej produkty u výrobcu „vyťiahnut“. To zodpovedá nerovnomernemu postaveniu výrobcu a obchodu v prospech výrobcu.

Nezávisle na zvolenej základnej stratégii zameranej na sprostredkovateľa predaje, podnik posudzuje tri základné konceptie rozhodovania:

1. Koncepcia selekcie - pri rozhodovaní o konceptii zameranej na sprostredkovateľa predaja treba vychádzať z troch základných komplexov otázok:
 - aké a kolko predajných článkov (maloobchod, veľkoobchod, zmiešaná forma) a aké formy predaje chce výrobca zvoliť,
 - určiť požadovaný stupeň distribúcie (intenzívna, selektívna, exkluzívna) v rámci vybraných foriem predaja.

- zvolať konkrétné podniky sprostredkujúce predaj,
2. Koncepcia stimulácie – v rámci tejto konceptie treba prinútiť vybraného sprostredkovateľa k správaniu, ktoré požaduje výrobcu. Platí princíp „ponuka - činnosť“. Podľa neho sprostredkovatelia zostávajú v systéme tak dlho, pokiaľ im sú kompenzované vykonané činnosti poskytnutou podporou predaja.
3. Koncepcia kontraktu - výrobca zvažuje, aký stupeň intenzity vzájomu so sprostredkovateľom chce dosiahnuť. Treba dospieliť k dohode o intenzite a časovom horizonte zmluvnej spolupráce. Prítom je nutné rozhodnúť o formách koordinácie medzi výrobcom a sprostredkovateľom. Hlavným nástrojom koncepcie kontraktu sú predajné väzby, ktoré môžu byť kombinované časovo, kvantitatívne a kvalitatívne.

Stratégie zamerané na záujmové skupiny

S pribúdajúcim uvedomovaním si spoločenských a politických problémov silnie záujem širokej verejnosti o také oblasti, ako je ekológia alebo zdravie. Tým rastie veda konkurenčných výhod na trhu význam spoločenského uznania správania podniku. Podniky, ktoré na túto výzvu dneška neodpovedajú patričnými aktivitami a stratégiami stráčajú v dlhodobom horizonte trhové priležitosť. Rozhodujúce je pritom formovanie stratégii záujmovými skupinami. Záujmové skupiny sú charakterizované ako skupiny, ktoré na základe spoločenských alebo trhových požiadaviek viac či menej ovplyvňujú podnikové ciele.

Podnik musí brať do úvahy existenciu a väzbu týchto skupín, ktoré používajú na presadenie svojich záujmov rôzne stratégie, napríklad:

- mobilizovanie politického tlaku,
- aktivizáciu trhových sôl (bojkot spotrebiteľov),
- aktivizáciu spoločníkov podniku,
- priame rokovania s podnikom.

Zvláštne postavenie v tomto súbore záujmových skupín získavajú médiá, ktorá sú vnímané ako „regulátor usmernenia“ verejných snáh a nositeľ verejnej mienky. Zvláštny význam patrií organizáciám spotrebiteľov. Spotrebiteľské organizácie predstavujú z hľadiska spotrebiteľov nezávislé, objektívne inštitúcie na posúdenie podnikových výkonností.

Prax ukázala, že operatívne opatrenia vo vzťahoch k záujmovým skupinám nestačia. Preto sú rozhodnutia o základnom správani podniku voči záujmovým skupinám brané ako strategické rozhodnutia.

Strategické možnosti podnikov sú:

- **stratégia inovácie** - vyznačuje sa aktívnym postojom podniku.
- Spoločenským nárokom sa v predstihu čeli inovačným riešením.
- **stratégia prispôsobenia** - vyznačuje sa tým, že podnik zaujima výčkovací postoj a reaguje až vtedy, keď sú konkretizované nároky a vyslovené požiadavky občianskych iniciatív. Vo svojej reakcii na požiadavky sa podnik obmedzuje iba na prispôsobenie, dialóg medzi podnikom a verejnosťou je mälo výrazný.
- **stratégia odolávania** - je zameraná na zachovanie súčasných pomerov. Môže byť uplatnená ako proaktívne, tak reaktívne, avšak s ohľadom na základné potreby neprináša v žiadnom prípade riešenie problému. Krátkodobé výhody sa dlhodobo môžu prejavíť silne negatívne
- **stratégia úhybná** - vyznačuje sa tým, že podnik sa pokiaľ možno snaží vyniúť požiadavkám záujmových skupín a obišť konflikty. Robí to dvoma základnými formami: prenesením problému a ústupom. Pri „prenesení problému“ sa problém presunie do ostatí mimo vnímania záujmových skupín. „Ústup z oblasti“, ktorá je pod kritikou záujmových skupín je najobvyklejšou formou úhybnej stratégie.

6.5 Stratégie podľa vývoja na trhu

Stratégie na mladých trhoch

Trhy, ktoré sa nachádzajú vo fáze zavádzania a fáze rýchleho rastu svojho cyklu životosťi, sú označované ako mladé trhy. Sú všeobecne charakterizované najskôr pomalým, neskôr razantným rastom obratu. Dôležité je, že ešte neexistujú pravidlá hry založené na konkrétnych skúsenostiach. Mladé trhy sú často charakterizované značnou „technologickou turbulenčiou“, prípadne neistotou. Okrem technologickej neistoty sa prejavuje i strategická neistota. Podniky väčšinou skúšajú rozdielne stratégie. Pôsobí tu i určitá dezorientácia tzv. „high-tech“ trhmi. V značnej miere sa tieľo skutočnosti zhodujú s tzv. „high-tech“ trhmi.

Stratégie na stagnujúcich a zmenšujúcich trhoch

Za stagnujúce a zmenšujúce trhy sú považované také trhy, ktorých objem trhu nebude v budúcnosti s vysokou pravdepodobnosťou vyzávať väčšiu miere rastu, alebo bude táto miera negatívna.

- Dôvody pre vstup na „mladý trh“ môžu byť okrem iného:
- odhalenie nových zdrojov rastu na základe štrukturálnych zmien na pôvodných trhoch,
 - zabezpečenie budúcností podniku,
 - snaha po dosiahnutí prestíže a moci,
 - nutnosť obsadiť trh na základe strategickej kalkulácie a očakávaných zákazníkov,
 - nutrosť vstupu na základe splynutia trhu,
 - synergia k ostatným odborom podnikania.

Stratégie vstupu na mladý trh predstavujú časť z viacerých alternatív rastových stratégii podniku. Pokiaľ podnik dospeje k záveru, že jeho cieľ najlepšie splní vstup na nové trhy, musí určiť vhodnú strategiu. Podnik sa musí rozhodnúť o použití samostatného alebo nesamostatného vstupu na mladý trh. Vlastný vstup sa realizuje jednou z troch formiem:

- samostatný vstup - záleží na úrovni podnikovej inovačnej činnosti,
- externá diverzifikácia - realizuje sa buď akvizíciou produktov, pričadne podnikov,
- kooperačná stratégia – spojenie s iným subjektom, ktorý už na mladom trhu je.

Mimoriadne dôležité je určenie okamžiku vstupu na trh, pretože na mladých trhoch hrá faktor času často rozhodujúcu úlohu. Všeobecne sa rozlišujú tiež typy „timing stratégii“:

- **stratégia prvého** – uplatňuje ju prvý podnikateľ vstupujúci na trh, má možnosť voľby okamžiku vstupu, ale tiež nesie značné riziko. Má možnosť budovať bariéry vstupu nasledovníkom.
- **stratégia včasného nasledovníka** – vstupuje na základe svojho rozhodnutia, môže sa opierať o poznatky z prvého vstupu na trh.
- **stratégia neskoršieho nasledovníka** – využíva všetky poznatky o predchádzajúcich vstupoch na trh. Neskorý vstup na trh môže mať za následok, že je vyčerpaný trhový potenciál.

Dôvody na stagnáciu alebo na zmenšovanie trhového objemu sú:

- nasýtenie trhu,
- vznik nákladovo priaznivejších a technologicky výhodnejších substitučných produktov,
- demografické a spoločenské zmeny vrátane zmien daných marketingovym makroprostredím.

Tendencia nasýtenie je daná klesajúcim počtom zákazníkov. Pri posudzovaní potenciálu trhu treba brať v úvahu pripravenosť zákazníkov na cenu, zmeny v konkurenčnej situácii, v distribučnom systéme a podobne.

Základným typom stratégie v týchto podmienkach je stratégia udržania trhu, alebo aj stratégia odchodu z trhu. Rozhodovací proces pri zvolení strategie udržania trhu je obmedzený predovšetkým vnútropodnikovými faktormi, situáciou celého podniku. Priestor na možné udržiavacie stratégie je ďalej zúžený vonkajšími faktormi. Pri rozhodnutí o odchode z trhu treba overiť, ktoré stratégie sú realizovateľné. Je treba určiť, aké riziká a náklady sú spojené s odchodom.

Stratégie na recesných trhoch

Zabezpečenie konkurenčných výhod na recesných trhoch charakterizovaných dočasným konjunktúrálnym poklesom objemu trhu, kladie vysoké nároky na strategickú a operatívnu prispôsobivosť podniku. Príčinou recesného vývoja môžu byť vedľa objektívnych faktorov (pozles domáceho i zahraničného dopytu), tiež subjektívne faktory, (zly odhad hospodárskej situácie zo strany podnikov i spotrebiteľov).

Na tieto problémky reagovať podľa toho, ako vnímajú intenzitu a časové trvanie recesie. Podniky, ktoré recesný vývoj chápajú skôr ako slabý a odhadujú jeho krátke trvanie uplatňujú skôr procyklickú stratégiu v zmysle defenzívneho alebo agresívneho vzoru správania. Defenzívna podniková politika sa prejavuje najmä v znížovaní výrobných a personálnych kapacít a v poklese investičných zámerov. To vyúsťuje napriek do stagnácie a smeruje k akútnej finančnej kríze. Agresívna podniková politika s krátkodobou zameranými aktivitami ako sú poskytovanie zvláštnej cien, poskytovanie priaznivejšieho rabatu a silná vytlačujúca konkurenčia vedú ľahko k rýchlemu a trvalému úpadku rentability.

6.6 Stratégie na globálnych trhoch

Geocentrická orientácia obchodnej činnosti uvádzá, že globálny marketing usiluje o konkurenčné prednosti na svetovom trhu, pričom ich zabezpečuje vysokou mierou integrácie alebo koordinácie v oblasti produkčou vlastnú krajinu. Prítom nejde iba o štandardizáciu v oblasti produktovej a komunikačnej politiky, ale je treba brať do úvahy významy marketingovej nástroje. Predovšetkým rozvoj informačnej a komunikačnej techniky vytvoril veľmi priaznivé podmienky na realizáciu globálne pôsobiacich stratégii.

Narastajúca homogenizácia potrieb a v celom svete rastúci počet potenciálnych zákazníkov a sprostredkovateľov vedie ku globalizácii trhov. Homogenizačiou dopytu a existenciou odberateľov operujúcich na celom svete je vyvolaný dopyt po globalizovaných produktoch. Prítom globalizácia komodít predstavuje protiklad globalizácií trhov vo vzťahu k ponuke. Je charakterizovaná tým, že veľa priemyslových podnikov už nemôže realizovať dostatočný efekt (s ohľadom na vysoké náklady vývoja a vnášaných inovácií) v rámci svojich národných trhov. To sa týka napríklad komodít ako sú počítače, komunikačná technika, farmaceutický a automobilový priemysel a podobne.

Odhodlanie podniku pôsobiť na celkovej ploche svetového trhu sa musí určitým spôsobom profilovať vo vzťahu k medzinárodnej konkurenčii a tak možno hovoriť tiež o globalizácii súťaže – globalizácii konkurenčie.

Treba rozlišovať medzi ofenzívnu a defenzívnu jednotnou integrázivnou globalizáciu je charakteristická proaktívnu jednotnou integráciu všetkých podnikových funkcií. Naproti tomu pri defenzívnej globalizácii sa podnikové úseky integrujú v rámci reakcie na globálnu súťaž iba čiastočne. Najskôr sa globalizácia vzťahuje na výskumné aktivity (produkt, technológia) a marketingové aktivity až s určitým oneskorením a iba parciálne.

Ciele stratégii globalizácie

Podniky sledujú globálnou integráciu zvýšenie účinnosti a efektivnosti. Ciele trhového účinku sú v prvom rade predstavané zvýšením účinku pre zákazníkov (napríklad štandardizáciu). K tomu prispievajú predovšetkým výdatné jednotné svetové rozloženie imidžu kvality. Ďalšie ciele efektivnosti sú v jednotnom vystupovaní na trhu a identickom profiliovaní v súťaži. To prispieva rastu prestíža imidžu podniku, ako aj k upevneniu korporatívnej identity.

Interné účinky sa prejavujú predovšetkým v rozšírení inovačného potenciálu na základe efektu učenia, spoločného využitia prostriedkov a know-how. Rastie pravdepodobnosť úspechu unčeného produktu a konceptie. Rovnako dôležité sú ciele koordináčne a kontrolné, ktoré sa týkajú najmä podnikov s malým stupňom centralizácie. Štandardizácia postupov umožňuje v tejto súvislosti zjednodušenú výmenu informácií a tým je ľahšie i plánovanie a manažment. Výrazným účinkom je znížovanie nákladov vyplývajúca zo skúsenostného efektu.

S rozširujúcou sa a prehľadujúcou globalizačiou trhu sa zväčšuje i rozsah pôsobiacich posilňujúcich faktorov ako i bariér. Možno ich zhŕnuť do nasledujúcich bodov:

- problém prispôsobovania hospodárskeho vývoje,
- politicko-právne faktory (rozdielne rozhodovacie kompetencie),
- rozmanitý vývoj technologického prostredia (systémy CAD, EIS, informačná a komunikačná technika),
- vplyv kultúry a nákupného správania (rozdielne chápanie rôznych produktov podľa národných špecifík),
- faktory spojené so sprostredkovateľmi predaja (rozšírená predovšetkým heterogénnou štruktúrou obchodu s nedostatočne vybudovanými distribučnými cestami).

Stratégia internacionálizácie

Ide o dlhodobé plány postupu dosiahnutia podnikových cielov na zahraničných trhoch (ktoré zahraniční trhy, ktorími produkmi, a ako majú byť obhospodarované). Prítom sa rozlišujú:

- **medzinárodná marketingová stratégia** - medzinárodné podnikanie je realizované prevažne ako export zabezpečovaný prerážnym oddelením orientovaným viac na domáci trh ako na zahraničný. Typická je obmedzená schopnosť podniku prispôsobiť sa špecifickým zvláštnosťiam zahraničného trhu. Hlavným konkurentom je najsielnierší tuzemský podnik.

- **multinárodná marketingová stratégia** súvisí so vznikom multinárodných podnikov, kedy sa predmetom strategických úvah stáva úspech na mnohých národných trhoch. Medzinárodná účasť vzniká formou mestí, primárne orientovali na zvláštnosti, prípadne požadavky konkretizujú velký priestor na rozhodovanie, aby svoje národné stratégie dosiahli v celkovej súvislosti. Široko národné, medzinárodných pracovisk a dcerských spoločností. Široko národné.

orientovaná decentralizácia rozhodovacích kompetencií je neoddeliteľne spojená s multinárodným marketingom.

- **globálna marketingová stratégia** je založená na tom, že prechod od multinárodného ku globálnemu marketingu spočíva v novej orientácii súťaže. Cieľom globálneho marketingu je zlepšenie medzinárodnnej konkurenčnej schopnosti pomocou integrácie všetkých podnikových aktivít do súvislého komplexného systému. Cieľ le dosiahnutie určitého trhového podielu sú formulované na svetovom trhu zásadne bez zvláštneho zreteľa na národné záujmy a potreby. To vyžaduje dôsledné využitie nákladovej výhody na základe štandardizovanej hromadnej výroby, pričom jednotlivé dcerské spoločnosti neoperujú na národnnej úrovni nezávisle. Z celosvetového pohľadu sú zaviazané k delbe práce a špecializácií. Tlak integrácie spôsobuje, že zásadné podstatné strategické rozhodnutia sú robené centrálnie v maternej spoločnosti.

Hlavné strategické dimenzie a predstavy z hľadiska globálnej integratície sú rozhodnutia o:

- pokrytí trhu,
- orientácia na náklady,
- orientácia na kvalitu,
- orientácia na inovácie.

Pri pokrytí trhu je hlavná otázkou či podnik vystupuje na trhu ako svetový vodca alebo obmedzi svoje aktivity na globálnu medzeru. To závisí najmä na prostredí, ktoré má k dispozícii. I menšie podniky si môžu zabezpečiť atraktívnu pozíciu na základe špecializácie na určité globálne skupiny odberateľov, pričom strategické umiestnenie v konkurenčnej môže byť orientované ako na náklady, tak na diferenciáciu. Prítom prednostou globálnej stratégie využívajúcej medzeru na trhu je predovšetkým realizácia efektu degrésie nákladov. Strategie globálneho pokrycia celého trhu môže byť sledovaná väčšinou iba najväčšími podnikmi v danej komódite. V rámci stratégie orientovanej na náklady sa skúma, ako možno znížiť náklady na jednotku produkcie pod úroveň ostatných svetovo činných konkurentov pomocou inovácií výrobných postupov vedúcich k zvýšeniu produktivity.

Pre globálny podnik vznikajúci pri vysokom podielu nakupovaných vstupov na celkových nákladoch nastáva často situácia, kedy je treba nasadiť **národnárodné, integrované, nákladové aktivity**. Redukcia hľadá výrobky v rámci racionalizácie viedie väčšinou výhodu.

hých podnikoch k tomu, že sú od dodávateľov vyžadované ďalšie výkony (význam má konceptia Just-In-Time, schopnosť integrácie dodávok celych, úplných zostáv a agregátov, atď.)

Orientácia na kvalitu sa vyznačuje zabezpečením výhod, ktoré rešpektujú differencované požiadavky spotrebiteľov. Základným predpokladom tejto strategickej orientácie je vysoká kvalita produktov, silná pozícia na trhu a imidž. Na rozdiel od riadenia nákladov, ktoré je výhradne prispôsobené internej prevádzkovo-ekonomickej nákladovej výhode, je riadenie kvality silnejsie prispôsobované preferenciám zákazníkov.

Inovačná orientácia má v globálnej konkurenčnej situácii zvláštny význam. Dôvodom je presvedčenie, že globálne podniky sú často konfrontované s ostatnými svetovými konkurentmi, ktorí predstavujú porovnatelnú úroveň. Ako podstatnú výhodu inovačnej stratégie na globálnych trhoch je treba vidieť možnosť včasného vývoja trhového know-how a budovanie trhovej pozície. Tento účinok sa zosilňuje, keď sa podarí zaviesť priemyslový štandard. S ohľadom na efekt času je dôležité využiť medzinárodného know-how na prípravu a vývoji inovácií a tým využiť možnosť mimoriadneho zvýšenia efektov.

So strategickými otázkami globálneho marketingu úzko súvisí problema-tika **štandardizácie marketingu**. Snahy po štandardizácii sú najskôr prejavili v oblasti produktovej politiky. Z pohľadu fyzických vlastností produktov je možno rozlišovať medzi úplne štandardizovaným, modifikovaným a prispôsobeným produkтом. Úplná štandardizácia fyzického produktu sa môže realizovať ako rozšírenie národného produktového radu na iné trhy, alebo ako vývoj produktu, ktorý je prispôsobený podobným segmentom za hranicami národnej ekonomiky. Modifikácia produktov sa realizuje väčšinou pomocou modulárnych postupov v rámci produktovej politiky. Mnoho komponentov je pri tom vyrábanych vo veľkom množstve a montovaných v rôznych konfiguráciách. Prispôsobený produkt je dimenzovaný vopred na rôzne možnosti použitia. Podľa konkrétnych (národných, regionálnych) podmienok.

Popri zjednocovaní fyzického produktu dostáva veľmi široký priestor i otázka štandardizácie politiky značky. Týka sa medzinárodného zjednotenia mena a značky, balenia a pozicie značky.

Štandardizácia v komunikačnej politike sa týka medzinárodného zjednotenia **kommunikáčnych nástrojov**, ktoré slúžia na **systematické ovplyvňovanie kupujúcich**. V popredí pozornosti štandardizácie je klasická reklama, podpora predaja a public relations. Uročitým problemom

prítom sú rozdielne právne predpisy týkajúce sa napríklad reklamy (porovnávacia reklama, zákaz reklamy pre určité skupiny produkto-vú...). To sa do určité miery týka i public relations a podpory predaja.

Rozsiahly priestor štandardizácia nachádza v oblasti distribučnej politiky, ktorá prednoste zahrnuje jednotnú volbu a tvorbu distribučných kanálov a identická opatrenia vo fyzickej distribúcii. Predmetom štandardizácie v oblasti cenovej politiky je zjednotenie marketingových rozhodnutí...

Zvláštné miesto v úsilí o štandardizáciu má štandardizácia marketingových postupov. Celkom jasný význam má informačné zjednotenie. To sa týka ako zberu dát, tak ich spracovania. Požiadavkou je zabezpečenie plnej porovnateľnosti.

7 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je nástroj na realizáciu efektívnych marketingových aktivít. Úzko súvisí s podnikateľským plánom celého podniku, a je jeho súčasťou. Marketing je jednou z kľúčových činností podniku a preto musia marketingové ciele úzko korešpondovať s podnikovými cielmi a podporovať ich.

Marketingový plán majú poznať všetci zamestnanci. Najlepšie však je, ak sú do jeho prípravy zahrnutí. Tým sa získa spätná väzba zo všetkých oddelení podniku. Pre malé podniky je veľmi dôležité vytvoriť jednoduchý a výstižný marketingový plán, ktorý je ľahko pochopiteľný, je akceptovaný a podporovaný zamestnancami podniku.

Počas prípravy plánu podnik spracováva fakty, ujasňuje si súvislosti a časové nadváznosti jednotlivých činností a predvída svoj ďalší vývoj, najlepšie v niekoľkých scenároch. Tak vlastne vytvára svoje vlastné modely budúcnosti a z jednotlivých variantov vyberá ten najvhodnejší – z hľadiska svojej úspešnosti, ekonomickej efektívnosti, transparentnosti finančných tokov a tiež minimalizácie podnikateľských rizík.

Marketingový plán sa väčšinou spracováva na obdobie jedného roku. Väčšie podniky niekedy vytvárajú aj viacročné plány. Je to dokument, s ktorým má podnik pracovať po celý čas jeho platnosti priebežne a systematicky. Nemá zmysel investovať čas, peniaze a nemálo úsilie na vytvorenie plánu, a potom sa pracuje intuitívne a operatívne. Marketingový plán nie je statický a dogmatický dokument. Niektoré preplakady, ktoré sú do neho včlenené, sa nemusia po čase ukázať ako správne. Podmienky na trhu sa postupom času menia. Môžu sa objaviť faktory, ktoré nebolo možné pri tvorbe plánu bratisť do úvahy. Preto treba neustále sledovať a hodnotiť, či reálne podnikové výsledky zaistujú splnenie cielov.

Marketingový plán vytvára predpoklady na dosiahnutie:

1. minimalizácie podnikateľského rizika

V procese vytvárania marketingového plánu sa vytvárajú budúce modely fungovania podniku na trhu. Analyzuje sa, ako bude pôsobiť konkurenčné sily na trhu. Na základe výsledkov analýzy sa plánujú predajné výsledky a zavádzajú sa aké marketingové

aktivity sa musia realizovať, aby sa dosiahli tieto predajné výsledky, a kolko to bude stať. Podnik si tiež môže preveriť niekoľko variant svojho budúceho fungovania, a z nich si vybrať ten, ktorý zabezpečí jeho optimálny rozvoj a minimalizuje riziko.

2. zvýšenie obratu a zisku podniku

Svojich súčasných i budúciach zákazníkov si podnik rozdelí vhodným spôsobom do niekoľkých skupín podľa toho, ako s nimi bude ďalej pracovať. Podnik má inak komunikovať s tradičnými zákazníkmi a inak s novými zákazníkmi. Preto sa spracuje vhodná komunikačná stratégia, aby súčasní zákazníci boli s podnikom aj nadálej spokojní, a aby bol schopný úspešne a efektívne osloviť nových potenciálnych zákazníkov a postupne ich začleniť medzi tradičných zákazníkov.

3. hodnotenie úspešnosti podniku

Je dôležité, aby sa marketingový plán používal ako pracovný nástroj. Počas roka sa pravidelne vyhodnocoval, umožňoval zistenia či výběc podnik plní vytýčené ciele. Ak sa situácia na trhu nezmienila a očakávané predpoklady sa naplniajú, je všetko v poriadku. V opačnom prípade treba prijať čo najskôr korektívne opatrenia. Podnik má reagovať nie len na negatívny, ale i na nepredpokladaný pozitívny vývoj.

4. zjednotenie úsilia pracovníkov podniku

Podnik má do procesu prípravy marketingového plánu zapojiť svojich pracovníkov. Zoznámiť ich s dôvodmi, prečo je pre podnik, a teda aj pre nich, marketingový plán taký významný. Má dbať na to, aby sa s hoverym plánom zoznámili a akceptovali ho. Plán môže fungovať aj ako motivačný prostriedok. Ak sa podnik rozhodne ísť touto cestou, má pracovníkov v priebehu roka informovať o plnení cieľov. Pracovníci tak budú vedieť, kam podnik smeruje, aké sú jeho priority a navyše ziskajú dojem, že sa na riadení podniku aktívne podielajú.

5. zvýšenie prestíže a dôveryhodnosti podniku

Ak sa bude podnik rozvíjať a rást' podľa svojich predstáv, určite sa časom dostane k rokovaniam s obchodnými partnermi či finančníkmi, ktorí budú podmieňovať vzájomnú spoluprácu tým, že budú od nej požadovať finančné výsledky, finančný plán a hlavne obchodný plán, ktorého najvýznamnejšou je marketingový plán. Podnikatelia veľmi neradi poskytujú informácie o podniku. Ked' k tomu často nie je dostatočný dovoľ. Ak však podnik predloží partnerovi kvalitné podklad

dy, z ktorých jasne vyplýva, že je podnik finančne zdraví a má o svojej budúcnosti jasné predstavu, vyznamne to prispeje k zvýšeniu jeho prestíže a upevneniu vzájomnej dôvery. Výsledkom potom môže byť finančné zaistenie, ale aj otvorenie nových obchodných priležitostí.

Obsah marketingového plánu

Marketingové plány sa môžu lísiť jeden od druhého – závisí to na typu podniku, jeho veľkosti, oblasti podnikania alebo fázy vývoja, v ktorej sa podnik nachádza. Typický plán pre malý podnik má obsahovať týchto osiem bodov.

1. Celkový prehľad

Slúži na rýchle oboznámenie vrcholových manažerov s podstatou marketingového plánu. Obsahuje najpodstatnejšie zistenia a rozhodnutia, ktoré sú zdôvodnené v ďalšom podrobnom teste. Je stručným výberom z analýzy marketingovej situácie, z marketingového programu a jeho implementácie.

2. Situačná analýza

Táto časť je rozborom súčasného stavu relevantného podnikania. Obsahuje dôkladnú analýzu aktuálnej situácie na trhu (zákazníci, konkurenčia, vonkajšie podmienky) a tiež analýzu podnikových možností. Vhodné podklady zabezpečuje marketingový výskum. Následne pomocou SWOT analýzy možno určiť postavenie podniku na trhu produktov, ale aj kvality manažmentu podniku. Vyuzívajú sa rôzne druhy marketingových analýz. Medzi podstatné patrí analýza konkurenčie, dodávateľov, vziaľnosti vlastnej ponuky a ponuky konkurenčie, analýza podstatných trhových segmentov, analýza zvoleného cieľového trhu, legislatívneho a finančného prostredia..

3. Marketingové ciele

Z predchádzajúcej časti má podnik získať dostatočne presný obraz o svojej situácii na trhu. Marketingové ciele opisujú budúci želaný stavu. Je dôležité, aby ciele boli merateľné a dali sa vyhodnocovať – inak sa podnik vystavuje nebezpečenstvu, že nebude možné zistiť, či sa cieľ splnil alebo nie. Ciele podniku sa môžu týkať predajných výsledkov, zákazníkov, postavenia podniku na trhu, produktu a pod. Najlepšie je, že zameriať sa na 3–4 základné ciele, ktoré podnik chce dosiahnuť, inak riskuje rozdrobenie svojho úsilia rôznymi smiermi.

4. Marketingové stratégie

Je to len stručný opis marketingovej stratégie, ktorou sa podnik dosťane do cieľového stavu. Marketingový plán vychádza z vybranej marketingovej stratégie. Podniková dlhodobá stratégia má obsahovať hlavne definíciu klúčových zákazníkov a spôsob práce s nimi. Konkrétné rozpracovanie podnikovej stratégie predstavuje marketingový mix. V tejto časti sa teda popisujú podnikové produkty (ich ponuka, vlastnosti, výhody), distribučné kanály (predajňa, zásielková služba, internetový obchod a pod.), ceny a marketingová komunikácia (v závislosti od cieľov sa vyberie najvhodnejšie zloženie komunikačného mixu). Pri vytváraní marketingového mixu má podnik myslieť hlavne na konkurenčiu a jeho správnym zložením má získať konkurenčnú výhodu. Inak hrozí, že sa zákazníci obrátia na konkurenčiu. Dôležitá je starostlivosť o udržiavanie konkurenčnej výhody či výnimočnej kompetencie.

5. Vykonávanie marketingové programy

V tejto časti sa rozpracúva zvolená stratégia do konkrétnych aktivít marketingového útvaru. Pre jednotlivé aktivity je dôležité čo najpresnejšie popísat, čo má byť urobené, čo je cieľom aktivity (čo najkonkrétniejsie), kto je za danú aktivity zodpovedný, určiť časový plán pre danú aktivity a očakávané marketingové náklady. V rámci marketingových výkonávacích programov musí byť napríklad určený jednoznačný názor na rozvoj produktu, na marketingové aktivity v jednotlivých štadiách životného cyklu, cenové strategie vo vzťahu na výpočet nulového bodu, stratégia distribúcie a marketingovej komunikácie.

6. Rozpočet

Každá marketingová činnosť musí byť finančne zabezpečená. V rozpočte sa určia očakávané marketingové náklady a marketingové tržby. Marketingové náklady sa skladajú z nákladov marketingových činností a administratívou spojenou s marketingom. Prognóza očakávaných výsledkov sa hodnotí výpočtom návratnosti vložených prostriedkov do marketingových aktivít. Výpočet návratnosti je často limitujúcim pri rozhodovaní o reálnosti realizácie marketingového plánu.

7. Systém merania a kontroly

Obsahuje informácie o tom, akým spôsobom a v akých intervaloch sa budú vyhodnocovať výsledky plnenia cieľov marketingového plánu.
Vyhodnotenie sa uskutočňuje štvrtročne alebo mesiachne. V druhom

priprade treba rozpracovať ročné predajné a marketingové ciele do konkrétnych mesačných.

8. Prílohy

V prílohách môže podnik doplniť marketingový plán o výkazy, tabuľky, výsledky marketingových výskumov, organizačné schémy a pod.

8 IMPLEMENTÁCIA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE

Implementáciou marketingovej stratégie sa rozumie proces, pomocou ktorého sú premenané „marketingové plány na aktieschopné úlohy a pomocou ktorého je zaistené, že tieto úlohy sú vykonávané tak, aby boli splnené plánované ciele“(Kotler). Proces implementácie v sebe zahŕňa:

- zabezpečenie akceptovania stratégie u príslušných pracovníkov podnikov,
- špecifikáciu globálnych strategických úloh do konkrénej realizačnej podoby,
- prispôsobenie podnikovej štruktúry, podnikového systému a podnikovej kultúry.

Z toho vyplyva, že samotnej realizácii marketingovej stratégie predchádza dôkladný prípravný proces, v ktorom sa plánujú činnosti na dosiahnutie marketingových cieľov. Jednotlivé ciele implementácie sú znázornené schémou 8-1.

Hlavným podnikovým cieľom je úspešná implementácia prijatej stratégie. Dosiahnutie tohto stavu je podmienené presadením zámerov do jadra záujmu pracovníkov a realizáciou opatrení vytvárajúcich vhodné prostredie na implementáciu.. Na dosiahnutie pozitívneho postoja u pracovníkov treba:

- zaručiť znalosť a zrozumiteľnosť obsahu stratégie,
- vybaviť tých, ktorých sa stratégia týka zodpovedajúcimi kompetenciami,
- zabezpečiť konformnú ochotu na realizáciu stratégie.

Z pohľadu realizácie marketingovej stratégie treba napríklad určiť v akom rozsahu možno v priebehu implementácie spresňovať úlohy, ktoré sú zo začiatku iba globálne formuované. Okrem toho treba rozhodnúť, aký rozsah prispôsobenia podniku je nutný.

Popri systémových cieľoch treba realizovať aj výkonávacie ciele, ktoré sa viažu na účinné realizovanie strategickej implementácie. V podstate ide pritom o nákladové ciele a priebežné ciele orientované na termíny a realizáciu v rámci procesu implementácií.

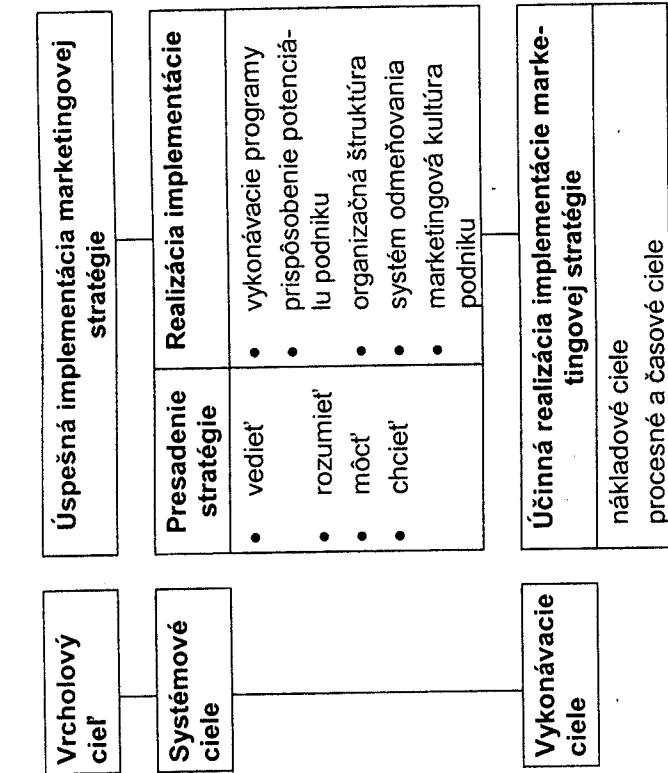


Schéma 8-1 Ciele implementácie marketingovej stratégie

Presadenie marketingových stratégii

Predpokladom úspešného presadenia stratégie je, aby s obsahom stratégie boli oboznámené príslušné osoby v podniku. V rámci týchto v praxi často nedostatočne vniemaných komunikačných úloh, treba rozložovať dve skupiny adresátorov. Prvú skupinu predstavuje vrcholový a stredný manažment, ktorí musí byť informovaný o dôvodoch strategických zmien. Druhou skupinou sú zostávajúci pracovníci. Pritom sa redukuje rozsah informácií strategického obsahu, okrem iného z dôvodov zachovania podnikového tajomstva.

Najneskôr v tejto fáze sa prejaví napätie medzi tými, ktorí rozhodujú o strategii a príslušnimi úsekmami vo forme vertikálnych a horizontálnych konfliktov. Ako typické konflikty implementácie strategie možno napríklad urobiť:

- konflikty vznikajúce z rôzneho rozsahu výroby tradičných a nových produktov,
 - konflikty vznikajúce z rôznych očakávani manažérov,
 - konflikty vznikajúce v dôsledku osobných záujmov alebo rozdielov v kvalifikácii.
- Ku komunikačným úloham pri presadzovaní nových stratégii sa bezprostredne pripája utvorenie koncepcie školení a návodov súvisiacich so stratégou. Tu plati, že pomocou navzájom odsúhlasených školení a kurzu treba zapojiť manažérov a zamestnancov do školiaceho procesu, ktorý súvisí so stratégou. Cieľom je, aby sa oboznámili s konkrétnymi účinkami strategických zmien na svojich úsekokoch a pritom sa odstránili eventuálne bariéry porozumenia.

8.1 Vykonávanie programy

Vykonávanie programy určujú, aké činnosti sú potrebné na realizáciu pripojitej podnikovej stratégie v oblasti marketingového mixu. Program podniku má dať odpoveď na otázky:

- Čo sa má vykonať na prijatie stratégie podniku?
- Koľko prostriedkov bude potrebné vynaložiť na realizáciu konkrétnych opatrení?
- Kedy sa potrebne opatrenia uskutočnia?
- Kto bude zodpovedný za ich realizáciu?

Základné typy vykonávacích programov zodpovedajú realizačným programom prvkov marketingového mixu. Sú to:

- Produktový program - obsahuje riešenie procesov rozhodovania o výbere vhodných prvkov marketingových premenných týkajúcich sa produktu. Patrí medzi ne rozhodovanie o značke, obale, dizajne a ďalších faktorov, ktorími produkt pôsobi na zákazníka pri nákupnom rozhodovaní.
- Cenový program - je to dokument charakterizujúci pravidlá tvorby cien a ich zmen v podnikovom prostredí vo vzťahu na produktové portfólio podniku..
- Distribučný program - je to dokument, ktorý obsahuje výber vhodného distribučného kanála a výber vhodných členov distribučného kanála a tiež výber vhodného člena distribučného kanála.

- Program marketingovej komunikácie - je to dokument charakterizujúci výber vhodného komunikačného mixu pre prvky produktívneho mixu.

Na tvorbu vykonávacích programov sa využívajú princípy projektovania. Program je chápaný ako výsledok procesu plánovania a riadenia rozsiahlych operácií, ktorý sa vyznačuje niekoľkými charakteristikami:

- jasne stanovenými konkrétnymi cieľmi,
- definovanou stratégiou na dosiahnutie stanovených cieľov,
- obmedzenými zdrojmi a nákladmi,
- špecifickou prínosovou hodnotou realizácie.

Často sa využíva projektívny manažment. Používa sa pri začiatí, riešení a dokončovaní úlohy s limitovanými zdrojmi pri obmedzených časových podmienkach. Projektívny manažment je jedinečný v tom, že sa nesnáži optimalizovať technickú stránku (parametre) riešenej úlohy za každú cenu. Rieši ju tak, aby bol projekt spinený v požadovanom termíne a aby zdroje boli rozložené a využité počas celého času realizácie projektu. Jeho veľká výhoda je vo variantnosti a možnosti sústavnej aktualizácie podľa meniacich sa podmienok. Všeobecne charakteristiky projektu možno opísat takto:

- Projekt je ohrianičený začiatkom a koncom.
- Projekt je charakterizovaný jedinečnosťou, systémovoštvom, obmedzenými zdrojmi, neistotou a rizikom.
- Projekt je snaha o dosiahnutie určitej zmeny v rámci limitovaného času, obmedzených zdrojov a nákladov a pri dosiahnutí požadovanej kvality.
- Projekt je jedinečný a unikátny súbor činností, ktoré sa odlišujú od rutiných činností nielen obsahom ale aj cieľom. Projekt nemá konkrétny vzor v minulosti a nebude sa opakovať ani v budúcnosti. Zahŕňa v sebe prvky neurčitosti a rizika.
- Projekt má dočasný charakter - ľudské, materiálne a finančné zdroje sú k dispozícii len na projekt, po skončení spravidla zaniknú, alebo sa presúvajú k inému projektu.
- Projekt má mnoho etáp a fáz, v ktorých sa menia úlohy, organizácia a zdroje.
- Projekt je úsilie, v ktorom sú všetky zdroje koncentrujú na dosiahnutie daného cieľa.
- Projekt si vyžaduje zjednotenie schopnosti a vedomostí odborníkov z rôznych oblastí.

- Projekt nie je periodicky sa opakujúca činnosť ani jednoduchá úloha.

Manažment projektu si vyžaduje špeciálne nástroje a techniky riadenia - metodiku manažmentu projektu. Tá sa člení na dva základné procesy:

- proces plánovanie projektu
- proces riadenie realizácie projektu.

Plánovanie projektu predstavuje popis toho, čo sa chce realizáciu projektu dosiahnuť. Riadenie realizácie projektu je proces smerujúci k spätnemu plánu a podstatne sa líši od bežného riadenia. Bežné riadenie je kontinuálny proces, ktorého cieľom je udržanie požadovaného stavu riadeného objektu, alebo zabezpečenie jeho ďalšieho rozvoja. Ide o nepretržitý proces riadenia, ktorého časový horizont nie je obmedzený. Riadené procesy sú spojité a opakujú sa.

Na druhej strane, manažment projektu je zamieraný na dosiahnutie určitého cieľa behom určitého času, v rámci určeného rozpočtu, pri rešpektovaní všetkých funkčných a technických požiadaviek. Organizačné jednotky, ktoré sa podielajú na projekte, musia pritom výkonávať aj bežné funkcie fungovania organizácie.

Plánovanie projektu predstavuje mechanizmus vytvárania, upevňovania, doplnovania, korigovania a aktualizovania úloh na realizáciu projektových plánov na rôznych rozhodovacích úrovniach, Jednotlivými činnosťami sú priradené zdroje, právomoci, náklady a termíny. Výstuupy tejto časti obsahujú:

- časové plány činnosti,
- plány priradenia zodpovednosti a právomoci,
- časové plány nákladov a zdrojov,
- plány rizík,
- plány kontroly.

Vlastný proces projektového plánovania prebieha chronologickými krokmi smerom od hrubého po detailné plánovanie. Obsah projektu je rozdelený do čiastkových etáp a tie ďalej do skupín činností a úloh, ktoré sú vzájomne previazané.

Jednotlivé činnosti sú:

- Definovanie cieľov projektu a určenie komplexného marketingového strategie,

- Definovanie cieľov projektu a určenie komplexného marketingového strategie,

- identifikácia a súpis všetkých potrebných činností pri realizácii projektu,
- definovanie organizačnej štruktúry projektu a jej integrácia do organizácie podniku,
- presné vymedzenie právomoci jednotlivých členov projektového tímu,
- usporiadanie činností z hľadiska ich logickej nadváznosti a časový plán projektu,
- špecifikácia potreby ľudských zdrojov a vypracovanie plánu nákladov projektu,
- určenie frekvencie a spôsobu kontroly projektových prác.

Vykonávací program implementácie marketingového plánu obsahuje:

- procesy implementácie - čo konkrétnie sa vykoná,
- personálne zabezpečenie – určenie výkonných a zodpovedných pracovníkov,
- organizačná štruktúra riadenia implementácie – jednoznačne určené právomoci a zodpovednosť
- systém rozhodovania – hierarchia rozhodovacích kritérií,
- systém regulovania – stanovenie jasných regulačných nariem, a výkonomi pracovníkov,
- podniková kultúra – systém sociálnych, psychologických a etických hodnôt podniku,
- výkonávací rozpočet – presnejší, podrobnejší, reálnejší rozpis finančného zabezpečenia marketingového plánu..

Účinná realizácia marketingových programov vyzaduje::

1. Rozpoznanie a diagnostikovanie problému implementácie - pokial marketingové programy nesplnili očakávania, bol dôsledok malého obratu zapríčinený neadekvátnou stratégiou alebo chybou implementáciou? Pokial bola chybná implementácia, čo sa urobilo zle?
2. Vyhodnotenie, na ktorej úrovni v podniku sa problém vyskytuje - realizačné nedostatky sa môžu objaviť na troch úrovniach: na úrovni marketingovej politiky, marketingového programu alebo marketingovej realizácie plánu - K úspešnej realizácii programu musí marketingový manažér zvládnú rozdeľované rozpočtovaných
3. Znalosť, ako realizovať plán - K úspešnej realizácii programu musí marketingový manažér identifikovať ciele, strategiu, metódy, ktorými sa dosiahne cieľ.

- zdrojov, vytvorenie produktívnej organizačnej štruktúry a motivovať ostatných pracovníkov
- 4. Znalosť výhodnotiť výsledky realizácie - marketingový manažér musí viedieť realizáciu sledovať a vyhodnotiť výsledky marketingových akcií

Riadenie implementácie projektu – marketingového vykonávacieho programu

Obsahom sú predovšetkým riadiace a kontrolné procesy, ktoré sú zložené z nasledovných činností:

- realizácia implementačných plánov projektu a koordinácia subjektov podielajúcich sa na jeho realizácii,
- identifikácia a analýza aktuálnych údajov,
- riadenie, kontrola a priebežné vyhodnocovanie, analýza a korigovanie priebehu projektu - kontroly cieľov, termínov, čerpania zdrojov a nákladov,
- riešenie konfliktných a neštandardných situácií,
- technická a administratívna podpora projektu,
- riadenie zmien,
- záverečné vyhodnotenie čiastkových etáp projektu a návrh úprav.

Východiskom na zahájenie procesu implementácie je prijatie variantu marketingovej stratégie. S touto základňou porovnáva manažér dosiahnuté výsledky skutočnej realizácie a pripadné rozdiely sú pre neho impulzom na uplatnenie korekcií. Plány implementácie môžu byť v dôsledku vzniku nepredvídateľných okolností v priebehu realizácie doplnované a modifikované.

Obsah procesu riadenia implementácie

Proces riadenia implementácie projektu je interaktívnym procesom, ktorý môže byť úspešný využitím metód projektového plánovania. Implementačné plány projektu obsahujú nasledovné systémy:

- systém kontroly priebehu realizácie projektu - kontroluje sa prevedenosť pnenie termínov, využívanie zdrojov, čerpanie nákladov a kvality.
- využívanie projektových činností. Kontrolný systém procestu riadenia realizácie projektu určuje identifikované ciele.

- hľadať disproporcie medzi skutočným a plánovaným priebehom realizácie projektu a dosahovať vytýčené projektové ciele.
- informačný systém - zabezpečuje identifikáciu, zber, analýzu a vyhodnocovanie informácií o priebehu implementácie projektu.
- Získané informácie využívajú projektovi manažéri na rozhodovanie a riadenie priebehu realizácie projektu.
- systém usmerňovania - zabezpečuje súlad plánovaného a skutočného priebehu realizácie projektu. Základnú úlohu tu majú projektovi manažéri.
- rozhodovací proces - kladie dôraz na volbu najefektívnejších variantov realizácie projektových činností na základe dispozibilných informácií a kritérií na ich posudzovanie.
- motiváčny systém - obsahuje vytváranie motivujúceho prostredia a zdieľania spoločných výzív všetkých subjektov, ktoré sa na reálizácii podieľajú.
- administratívno-technický systém - dôležitá podporná zložka riadenia realizácie projektu obsahujúca tvorbu výkazov, dokumentáciu práce manažmentu, softvérovú podporu, administratívne činnosti, atď.

V procese riadenia realizácie má rozehodujúci význam tvorba a aktualizovanie projektovej informačnej základne. Rozhodovanie manažerov na základe nespolahlivých či neúplných informácií môže negatívne ovplyvňovať priebeh implementácie projektu a ohrozovať dosiahnutia projektových cieľov.

Medzi častejšie ovplyvňujúce priebeh realizácie projektu a proces jeho riadenia patria:

- neúplné zadanie projektu,
- zmeny zadania projektu v priebehu jeho realizácie,
- nepresné určenie požiadavky na zdroje,
- nepresne odhadnuté projektové náklady,
- nedostatočne vykonaná dekompozícia projektu,
- nedostatočná kvalifikácia riadiacich a výkonných pracovníkov podielajúcich sa na realizácii projektu.

Väčšina problémov, ktoré sa v priebehu realizácie projektu vyskytnú, býva **niesúčasťou**. Manažér projektu však musí mať k dispozícii cieľave-domy, **alternatívne možnosti**, ktoré sponzánne hľadá alternatívne možnosti, ako **určených projektových cieľov efektívne dosiahnuť**.

Nástroje monitorovania stavu implementácie

Počas implementácie projektu treba kontinuálne získať a analyzovať informácie, umožňujúce identifikovať skutočný stav v jeho realizácii. Tieto informácie môžu mať charakter čiselných hodnôt (čerpanie zdrojov a nákladov, plnenie terminov, atď.) alebo charakterizujú výskyty rizík (motivačných a komunikačných problémov, atď.)

- Dôležitým prostriedkom na získavanie a odovzdávanie informácií sú pracovné porady, ktoré môžu mať rôzny charakter: pravidelné porady, porady zamerané na kvalitu, koordináčné porady, plánovacie porady, informačné porady. Pracovné porady sú neoddeliteľnou časťou manažmentu projektu a zameriavajú sa na:
- kontrolu postupu a špecifikáciu dôsledkov neočakávaných zmien, diskusie o alternatívnych možnostiach realizácie projektových činností,
 - udržiavanie potrebnnej informovanosti členov projektového tímu a poskytovanie potrebných rád, koordinovanie realizácie projektu s ďalšími zúčastnenými stranami,
 - kontrolo a minimalizáciu projektových nákladov, dodržiavanie kvality, riešenie konfliktných situácií.
- O každej pracovnej porade musí existovať zápis, obsahujúci uloženie úlohy. Iba tak je možné vytvoriť podmienky na kontrolu. Zápis z pravy musí obsahovať časť, v ktorej sú jednotlivé úlohy, zodpovední pracovníci a termíny splnenia úloh.

Komunikačná stratégia realizácie projektu

Dôležitým nástrojom kontrolných a riadiacich procedúr je komunikácia. Komunikáciu je možné realizovať verbálne, písomne, mediálnou formou, atď. Pri efektívnej komunikácii v rámci projektového tímu treba určiť spôsoby, strategiu a prostredky, ktoré budú jednotliví jeho členovia používať.

Ďalej treba určiť:

- koho realizácia a výsledky projektu ovplyvnia,
- prečo a kedy bude treba komunikovať,
- ako určených projektových cieľov efektívne dosiahnuť.

- aké komunikačné prostriedky a cesty budú pri kontrolných a riadiacich procedúrach využívané,
- kto bude zodpovedný za poskytovanie špecifických informácií,
- akým spôsobom sa zabezpečia informácie späťnej väzby, kto ich bude poskytovať a kto bude mať zodpovednosť na reagovať.

Dôležitým prvkom komunikačnej stratégie je vyriešenie problému, ako dosiahnuť istotu, že vysielaná informácia bude mať požadované odozvu. Treba robiť všetko preto, aby informácia vytvárala pocit naliehania. To ako bude informácia prijatá závisí do značnej miery od jej formálneho usporiadania, presnosti formulácie myšlienok, výcasnosti a tiež od spontánnosti prostredia.

Informácie musia byť vyjadrené jednoznačne a zrozumiteľne všetkým členom projektového tímu. Prijemcu správ nie je dobré preňažovať výkonným množstvom nedôležitých a nepotrebných informácií. Pri zostavovaní obsahu informácií je potrebné odelíť informácie podstatné od nepodstatných. Vybrané informácie sa potom musia formuľovať jednoducho, krátko a výstižne.

Manažérsky štýl riadenia realizácie projektu

Vzhľadom na charakter - jedinečnosť, veľkosť, komplexnosť - realizovaných projektov nemôžno explicitne definovať manažérsky riadiaci štýl, ktorý bude v procese riadenia realizácie projektu využívaný. Povedať, že pri riadení realizácie projektu bude využívaný napríklad iba demokratický či autokratický, direktívny či liberálny alebo iný štýl riadenia do istej miery môže obmedziť kreativitu a flexibilitu projektového tímu. Vlastný priebeh realizácie projektu si môže vzhľadom na vykonávané činnosti v každom okamihu postupu prác vyžadovať iný manažérsky riadiaci štýl.

Pri realizácii projektu môže byť zvolený viac alebo menej direktívny štýl riadenia. Vždy však musí byť uplatňovaná kontrola a subjektu podliehajúce sa na projekte musia vedieť, čo sa od nich požaduje. V opačnom prípade sa môže medzi členov projektového tímu zasiať neistota a dôsledkom býva strata zájmu. Je všeobecne známe, ak človek cití, že manažment podniku nemá presne určené ciele a strategiu, ktorá viedie k ich dosiahnutiu, prejaví sa u neho pocit sklamania a nesplnenia.

Kontrola implementácia projektu

Kontrolovanie treba chápať ako proces, ktorý prebieha súčasne s realizáciou projektu. Kontrolné procesy musia začať vykonávať čo najskôr. Skúmajú a zistujú, či sú vytvorené dosťatočné podmienky na dosiahnutie projektových cieľov a či sú projektové činnosti realizované včas, v požadovannej kvalite a v rámci rozpočtových nákladov. Zisťovanie údajov o priebehu realizácie projektu je pasívou zložkou sledovania projektu.

V rámci projektovej kontroly treba pokiaľ možno včas rozoznať, či má realizácia projektu tendenciu odchýliť sa od porovnávacej základnej implementačného plánu. Tieto skutočnosti treba za pomocí cielených kontrolných metód rozoznať, zmapovať a analyzovať. Význam majú naplánované, kontrolované, merateľné úlohy, bez ktorých nemôžno zistené údaje z kontroly využiť. Výsledkom sú podklady a rozhodnutia na uplatnenie konjugujúcich opatrení.

Aby mohla byť výkonávaná kontrola realizácie projektu dôsledná a efektívna, musia byť splnené určité predpoklady, z ktorých najdôležitejšie sú:

- jasne určená porovnávacia základňa,
- jednoznačné priradenie právomoci a zodpovednosti,
- pravidelné uskutočňovanie kontrolných porád, spracovanie aktuálnych dokumentov o postupe realizácie projektu,
- porovnávacia analýza plánu a skutočnosti,
- definovanie kontrolovateľných projektových cieľov,
- určenie metód zisťovania kontrolných údajov.

Integrovaná projektová kontrola

Kontrolné procesy umožňujú manažérovi projektu priebežne zisťovať, či bude projekt včas dokončený a či v rámci dohodnutého rozpočtu budú využité disponibilné zdroje. Kontroly času, kvality, nákladov a zdrojov tak vytvárajú zložky projektovej integroanej kontroly.

V rámci kontrolného procesu treba určiť zodpovedajúci pomer medzi jednotlivými príkamami kontroly. Nikdy nie je možné niektorú časť vynechat. Na základe charakteru, druhu, významnosti realizovaného projektu však možno urobiť roznu strategiu pripustu k kontrolnému procesu.

Existujú predovšetkým tieto stratégie prístupu ku kontrolným procesom priebehu realizácie určitého projektu:

- vývážená kontrolná stratégia - v kontrolnom procese sú všetky zložky zastúpené rovnomerne,
- kontrolná stratégia so zameraním na čas, dôraz je kladený na kontrolu plnenia termínov jednotlivých časti projektu,
- kontrolná stratégia so zameraním na náklady a zdroje, dôraz je kladený na kontrolu využitia zdrojov a čerpania nákladov,
- kontrolná stratégia so zameraním na čas, dôraz je kladený na kontrolu kvality realizácie projektových prác.

V rámci projektových integrovaných kontrolných procedúr sa treba zameriť predovšetkým na:

- dodržiavanie určených termínov,
- kvalitu vykonávaných činností,
- disponibilitu požadovaných zdrojov,
- skutočné využívanie naplánovaných zdrojov,
- zabezpečenie plánovaných finančných prostriedkov,
- skutočné čerpanie rozpočtovaných nákladov,
- zmeny predpokladov a ich zásadný vplyv na realizáciu projektu.

Kontrolnými procesmi zabezpečené údaje sú následne výhodnocovane a stávajú sa podkladom na riadiace zásahy do priebehu realizácie projektu. Výsledkom analýzy a výhodnotenia informácií o postupe prácu musí byť nie len jasná odzva vo forme riadiacich zásahov do priebehu projektu, ktoré vedú k náprave vznikutej situácie, ale aj prognóza ďalšieho vývoja projektu. Vo svetle získaných údajov musí byť aktualizovaný implementačný plán projektu, prehodnotené plánované termíny dokončenia, preskupené a dodatočne zabezpečené zdroje a posúdený očakávaný vývoj výnosov a nákladov pomocou plánovaného finančného toku.

(správa o stave projektu). Po prezentácii aktuálneho stavu sa stále viac využíva softvérová podpora, pomocou ktorej sa dajú získať údaje rýchlo a prehľadne zobrazit.

Kontrola zdrojov a nákladov

Kontrola zdrojov a nákladov vyžaduje splnenie nasledovných predpokladov:

- zdroje a náklady treba určiť na začiatku projektu a ich špecifikácia má byť uskutočnená vo fáze podrobnejho plánovania,
- ak je odhadovaná výška rozpočtových nákladov vyššia ako dispozibilné zdroje, treba rájist' úspomnejší variant projektu,
- ak pride v priebehu realizácie projektu k neočakávanému zvýšeniu nákladov treba identifikovať tie projektove činnosti, kde sa dajú najisti' určité úspory.

Náklady sú špecifickou kategóriou realizácie projektu. Hľadanie možnosti ich znižovania je významným faktorom podmieňujúcim úspešnú realizáciu projektu. Dôsledná kontrola stavu projektových prácu umožňuje vytvárať závery a prijímať rozhodnutia o nutných riadiacich zásach.

Klasifikácia vykonávacích projektov

Jednou z klasifikácií projektov je klasifikácia podľa strategického účelu [Bureš]:

1. Marketingové projekty, ktoré sa sústredujú iba na používanie marketingových nástrojov bez nutnosti investícií do technologickej a inovačnej stratégie. Obmedzujú sa teda na distribúciu, marketingovú komunikáciu a predaj, pripadne iba na nenákladné modifikácie parametrov produktov a iba na miernu cenové pohyby, ktoré nevyžadujú dramatické zmeny v nákladoch.

2. Marketingové projekty, ktoré obsahujú zmeny v parametroch produktov a budú teda vyžadovať investície do inovačnej stratégie.
3. Marketingové projekty zamierané na produkty, u ktorých sa očakáva tvrdá cenová konkurenčia a vytvorenie nákladových rezerv v procese výroby bude vyžadovať také zvýšenie produktivity, ktoré sa neobídze bez investícií do technologickej stratégie.

Kontrola plnenia terminov

Kontrola plnenia terminov obsahuje porovnanie získaných aktuálnych údajov časového postupu prácu na projekte s plánovanou, porovnávacou, základnou projektu. Táto súvisiaca marketingovou strategiou aktuálnu situáciu je možné prezentovať pomocou aktuálizovaných diagramov alebo formou rôznych súborov, Ganttových grafov, sietových grafov.

Realizačná náročnosť marketingového projektu

Predbežný odhad realizačnej náročnosti marketingového projektu je dôležitý hlavne preto, aby sa vytvorila reálna predstava ako dlho bude realizácia projektu trvať. Spôsob ako nájsť odpoveď na tieto otázky, je spracovať naprieklad sietový graf obsahujúci detailnú časovú a logickú návaznosť všetkých činností súvisiacich s projektom v prvej fáze bez akýchkoľvek finančných úvah.

Aby sa marketingový projekt mohol stať finančne úspešným, musí sa jeho realizácia odvíjať v rámci pevného a pre všetkých zúčastnených záväzného časového limitu, ktorý v sebe obsahuje také kapacitné rezervy, ktoré ich urobia maximálne odolným voči akýmkolvek vonkajším alebo vnútorným otrasom. Každý deň neplánovaného predĺženia realizácie projektu viaže neplánované finančné prostriedky, ktoré boli predurčené na iné využitie. Až keď je určený reálny a pevný časový rozvrh projektu, môže sa prikročiť k odhadu finančných potrieb.

Časové a finančné plánovanie sú dve úplne odlišné plánovacie aktivity a každá z nich si vyžaduje úplne iné expertízy. Finančný plán vychádza z časového plánu. Tvorba každého z nich musí prebehnúť oddelenie a iba tak môže vzniknúť realistický obraz o skutočnej náročnosti projektu.

Každý projekt sa vyznačuje nákladovou zložkou a väčšina projektov má i cieľ dosiahnutie výnosov. Podľa toho rozlišujeme:

1. projekty nákladové - vznikajú iba náklady. Pri marketingových projektach k nim patria napríklad:
 - projekty zamerané na výskum trhu,
 - projekty zamerané na spracovanie informácií,
 - projekty zamerané na výhľadávanie, výber a výcvik marketingového a predajného personálu,
 - projekty zamerané na oblasť reklamy a podpory predaja,
 - projekty zamerané na prípravu marketingových plánov,
 - projekty, od ktorých sa očakáva finančný prínos. Sem patria:
 - projekty zamerané na zavádzanie nových produktov na trh,
 - projekty zamerané na výpredaj produktov, ktoré sú na konci životného cyklu.
2. merchandisingové projekty, ktoré sa operatívnym nasadením sú smerované na dosiahnutie finančných výnosov.

Z dôvodu sezónnosti, alebo z iného dôvodu momentálnych priorit zvýšiť ich konkurenčnú schopnosť,

- projekty, ktorých cieľom je získať na trhu konkurenčnú výhodu premietnutím prínosov technologickej a inovačnej stratégie do stratégie marketingovej.

Každý takyto marketingový projekt musí mať vlastnú účtovnú identifikáciu, aby sa naň mohli zúčtovať všetky priame mzdové, priame materiálové a i priame režijné náklady. Bez účtovnej autonómie sa projekt rozplynie v režijnych nákladoch a nikdy sa nepodarí dohľadať finančné údaje o výnosoch a nákladoch s ním spojených. Tie sa potrebujú na výhodnotenie jeho celkovej efektívnosti.

Účtovná autonómia marketingového projektu je nevyhnutnou podmienkou na fungovanie účinnej spätej väzby. Aj pri dobre naplánovanom projekte existuje nebezpečenstvo, že sa minie cieľa. Nemožno zabudnúť na to, že na podnik pôsobi veľa vonkajších vplyvov, ktoré sú v neustálom pohybe. Okrem toho je podnik neustále vystavený intenzívному tlaku konkurenčie. Východiskové parametre marketingového projektu sa preto môžu i niekoľkokrát v priebehu projektu zmeniť. Platí to zvlášť o dlhodobých projektoch, ktoré obsahujú nadváznosti na inovačnú a technologickú strategiu podniku. Vývoj marketingového projektu je preto potrebné sledovať a na základe zmenených skutočností projektu operatívne korigovať a krajinom pripade i dokonca zastaviť, pokiaľ výhľad nasvedčuje, že plánovaný finančný prínos sa môže premeniť vo vážnu stratu.

Každé oneskorenie realizácie projektu znamená:

- oddialenie dosiahnutia finančných výnosov,
- viazanie kapitálu, ktorý mohol byť použitý iné,
- zníženie zisku o náklady spojené so získaním dodatočného neplánovaného dofincovania.

Pri realizácii marketingových projektov spočíva podstatná kontrolnej činnosti spätej väzby, ktorá určuje, že peniaze sú tu funkciou času.

Marketingové projekty sa rozdeľujú do niekoľkých kategórií podľa druhu rizík. Užahčuje to posudzovanie rizík a vnáša do tohto veľmi dôležitého procesu systém.

Merchandisingové projekty, ktoré sa operatívnym nasadením sú smerované na dosiahnutie finančných výnosov.

Kombinácie rôznych marketingových stratégies na základe rizík.

Kombinácie rôznych marketingových stratégies na základe rizík.

Kategória 1

Marketingové projekty, ktoré neobsahujú žiadne kapitálové investície.

Sú to projekty, ktoré sa sústredia na:

- posilnenie pozície jednotlivých sortimentných položiek alebo sortimentných skupín na trhu,
- výpredaj produktov, ktoré sa blížia ku koncu svojho životného cyklu,

zavádzanie nových produktov na trh, ktoré sú v skutočnosti iba miernie modifikovanými doterajšími produktmi a ich úpravy sa hradia buď z vlastných nákladov alebo využadujú iba minimálne, v globálnom meradle zanedbateľné kapitálové investície,

projekty zamerané na cielený prieskum trhu alebo na získanie informácií ovplyvňujúci vývoj dopytu,

- projekty zamerané na evidenciu, triedenie, vyhodnocovanie a prezentáciu produktov, ktoré využívajú doterajšie informačné projekty týkajúce sa výberu a výcviku marketingového personálu.

Táto kategória obsahuje projekty, ktoré môžu byť citlivé iba na objem, teda na zmenu objemu vo vzťahu k zmene v nákladoch alebo v predajnej cene. Pracuje sa tu s krátkodobým časovým predstihom, maximálne do jedného roka.

Kategória 2

Sem patria marketingové projekty, ktoré využívajú potrebu kapitálových investícií do technologických zariadení. Ich výsledkom môže byť:

- zvýšenie produktivity,
- zvýšenie kvality,
- zavedenie celkom nového produktu, ktorý nemožno na existujúcich technologických zariadeniach vyrábať, ktorý však nevyžaduje investície do výskumu a vývoja.

Tieto marketingové projekty sa týkajú produktov, pri ktorých realizácia marketingovej stratégie nemôže byť účinná bez predchádzajúceho dosiahnutia suvisiacich operačných cieľov v oblasti technologickej stratégie. Pritom si treba uvedomiť, že akékoľvek investície do technologickej stratégie, ktoré nie sú nasledované účinným nasadením, následne

strojov marketingovej stratégie, zamerané na maximálne

technologických zlepšení na posilnenie trhovej pozície, sú vysoko riskantné a z hľadiska finančného prínosu neefektívne.

V tejto kategórii sa pracuje obyčajne s predstihom 1 až 5 rokov, takže táto kategória projektov je veľmi náročná z hľadiska schopnosti odhadnúť vývoj trhu na tak dlhý čas dopredu a podľa neho určiť vnútornú výnosovú mieru pre celý projekt.

Kategória 3

Do tejto kategórie patria projekty, ktoré so sebou prinášajú nutnosť investícií do inovačnej stratégie. Sú to kapitálové investície do výskumu a vývoja. Tieto projekty sú časovo citlivejšie, pretože tu možno pracovať s predstihom dokonca desiatok rokov. Realizácia takýchto projektov je preto vhodná iba pre veľké podniky, ktoré si môžu dovoliť finančné riziká, ktoré v takých extrémnych prípadoch nastávajú.

Normálne inovačné cykly bežných produktov sa pohybujú v medziach 3 až 5 rokov, čo ich robí pristupnejšimi i pre stredné alebo aj menšie podniky. Hlavné riziko týchto projektov spočíva v tom, že zadanie na výskum a vývoj, ktoré vyplynie z marketingovej stratégie, môže byť nepresné a vyhliadky vývoja nejasné. To môže realizáciu inovačnej časti projektu predražiť nie len nákladovo, ale i investične. Tým vzrástú nároky na vnútornú výnosovú mieru projektu bez toho, aby sa zmenili úrokové sadyzby. Pokiaľ sa i tie zmenia, môže sa projekt stať dokonca nerealizovateľným.

9. TVORBA VYKONÁVACÍCH PROGRAMOV

9.1 Produktový program

Prostredie, v ktorom žijú dnešné podniky, možno charakterizovať dramatickou rastúcou premenlivosťou. Zmeny sú veľmi rýchle a ľahko predvídateľné. Cieľom zmien, ktoré prebiehajú v našom živote, je odstránenie starých spôsobov myšenia a vytvorenie takých, ktoré sa vziahujú k novým podmienkam. Každý podnik, ktorého cieľom je udržanie sa na trhu, musí na tieto zmeny reagovať neustále.

Najdôležitejším faktorom súčasnosti v napredovaní spoločnosti je schopnosť ich produkcie a schopnosť realizovania inovácií rôzneho druhu. Marketing vyzaduje prispôsobivosť zmenám, pretože priležitosť sa nikdy nevracia. Trvalým zdrojom inovácií v marketingu je človek – výrobca, obchodník, spotrebiteľ.

Každý prosperujúci podnik v súčasnosti pracuje podľa vlastnej politiky. Podnikovou politikou rozumieme celkový výhľad činnosti, celkový prehľad podnikateľskej filozofie, ktorá sa opiera o podnikové hodnoty, o určenie cieľov a priestoru pôsobenia, o základné strategické smery rozvoja. Podnikovú politiku môžeme nazvávať základným a hlavným zákonom spoločnosti podniku. Obsahuje určitý stav, ktorý chce spoločnosť dosiahnuť v určitom časovom intervale – v budúcnosti.

Dôležitú úlohu plní vrcholový manažment, ktorý definuje postavenie podniku v hospodárskom prostredí. O postavení podniku musia byť informovaní všetci zamestnanci podniku, aby vedeli, akým smerom sa má vývoj podniku pohybovať. Určenie výhodného postavenia podniku súvisí s možnosťami rozvoja nových produktov a výrobných procesov.

Marketing je pre rozvoj podniku veľmi dôležitý. Ak chce podnik plniť želania zákazníkov, musí mať vo svojej organizačnej štruktúre zaradené útvary, ktoré dokážu produkty pripraviť zákazníkovi podľa ich požiadaviek a želania.

Inovácie a ich význam

Inovácie boli dlho chápane ako zavádzanie nových produktov a technológií do výrobných procesov. Toto chápanie sa v súčasnosti výrazne zmenilo. Inovácia je z hľadiska rozhodujúcich triedov podnikania sa inovácie rozšírili na celý podnik. Základom uspechu vý-

robcu je predovšetkým inovácia produktu, ktorá vzniká vo výskume a vývoji a potom sa zavedie do výroby. Väčšinou až potom prichádza obchodná činnosť a podpora predaja. Ekonomický pokrok dnes nespôsiba v lepšom uspokojovaní starých potrieb a želanií. Spôsiba v rozvoji realizácie očakávani zákazníkov.

Inovačný proces

Spotrebiteľia a uspokojenie ich nových a stále sa meniacich požiadaviek na produkty sú rozhodujúce pre úspešnú a ziskovú činnosť podniku. Často usmerňujú výskumné a vývojové práce produktov. Jedným zo spôsobov reagovania na požiadavky trhu je realizovať vo svojej činnosti pozitívne orientované zmeny – inovácie. Základom každej inovácie je myšlienka.

Inovačný proces

Inovačný proces je procesom tvorby inovácií. Inovačné procesy v podnikateľských činnostach chápeme ako realizáciu jednotlivých inovácií. Inovácie zabezpečujú kvantitatívne alebo kvalitatívne zmeny produktov. Ide o postup činností projektového tímu, ktorého výsledkom je produkt pripravený so všetkou dokumentáciou a technologiou schopnou produkt vyrábať (tak, aby sa mohol objednávať). Prostredníctvom inovácií môže podnik dosiahnuť napríklad rast produkcie, zníženie nákladov a výšiu kvality produktov.

Stratégia vývoja nových produktov

Nové produkty, ktoré sú zároveň konkurenčeschopné, sú klúčom k napredovaniu každého podniku. Avšak je veľa nových produktov, ktoré sa na trhu „stratia“, nezaznamenajú úspech. Príčinou neúspechu môže byť nevhodná volba stratégie vyuvoja nových produktov, alebo chyby pri jej realizácii. Dôvodom neúspechu je často nedostačujúca orientácia na vývoj nových produktov. Tejto oblasti manažérskej práce mnohí neprikladajú vähu a usilujú sa skôr o zvyšovanie produktivity práce v zabehnutej výrobe. V takých prípadoch množstvom chcú nahraditi kvalitu.

Plánovanie produktov

Pre väčšinu podnikov sú centrom pozornosti pre prežitie a dosiahnutie prosperity nové produkty. Plánovanie nových produktov je podstatnou strategickou aktivitou v každom podniku. Podniky, ktoré sú úspešné v tomto procese používajú pravidlá a organizačné štruktúry pre manažment nových produktov. Postupným krokmi v procese plánovania sú generovanie nápadov, filtrovanie nápadov a ich vyhodnotenie.

- podnikateľská analýza, vývoj produktu, vývoj marketingovej stratégie, testovanie trhu a komerčnalizácia.

Produktový manažment

Produktová politika pôsobí predovšetkým do vnútra podniku a ovplyvňuje činnosť podnikového prostredia. Jednou z úloh produktového manažmentu je aktívne sledovať trh a ovplyvňovať ho. Sledovať zákazníkov a snažiť sa pochopiť problémy, ktoré dnes riešia. V podniku musia manažéri produktov hovoriť s pracovníkmi, ktorí majú pri realizácii produktovej stratégie význam. Sú to pracovníci vývoja, obchodníci, manažéri a mnohí ďalší špecialisti. Ich úlohou je odhadnúť trhový potenciál budúčich základných potrieb, modelovať vývoj trhu a realisticky predvídať ekonomickú efektivnosť zamyšľaných produktov. Produktový manažment je klúčovým prvkom pri formulovaní podnikovej stratégie. Urcuje investície do vývoja i do technológií, smer a rýchlosť prenikania na nové trhy, vymedzuje zákazníkov i konkurenciu. Plní dôležité úlohy a nesie

- vývoj nových produktov a technologický rozvoj súčasných produktov;
 - udržanie alebo zvýšenie štandardu kvality produktov;
 - marketingové aktivity využitím všetkých prvkov marketingu mixu,
 - služby, ktoré sú poskytované spoločne s produkтом.

Organizácia procesu plánovania nových produktov

Plánovanie nových produktov obsahuje viaceru podnikateľskych funkcií. Zabezpečovanie plánovacieho procesu zahŕňa všetka systémov. Manažéri sa zhodujú v tom, že plánovanie nových produktov vyžaduje koordinované úsilie v priebeze cez všetky zložky podniku. Cieľom je plánovanie a koordinácia príležitostí pre nový produkt. Hlavné organizačné aktivity sú:

- komisia pre nové produkty – inovačná komisia. Ialo organizácia forma je veľmi používaný spôsob zoškupenia odborníkov rôznych špecializácií, ktorí sú zainteresovaní do procesu inovácie a to bez vytvorenia samostatnej organizačnej zložky. Komisia môže byť vložená do jednotlivých odborov alebo manažmentu, ale i ľahko sa môže odvŕtať.

vytvorená na úrovni Vrcholového manažmentu je preto využívaná na strategických rozhodnutí, alebo na operatívnej úrovni pre koordináciu špeciálnych činností v procese napríklad pri výbere inovačných nápadov.

9.1.1 Medzinárodná produktová politika

- manažéri nových produktov - sú zadpovední za plánovanie a koordináciu viacerých funkcií týkajúcich sa nových produktov. Nemajú zadpovednosť za celý proces inovačných aktivít, ale môžu koordinovať aktivity na viacerých úrovniach plánovacieho procesu.
 - útvar nových produktov - organizačná forma tohto typu sa vyskytuje v dvoch modifikáciách:
 - a) samostatné oddelenie, ktoré pripravuje návrhy nových produktov, presadzuje ich a riadi proces až do okamihu kedy produkt preberú marketingové a predajné zložky podniku,
 - b) zoskupenie pracovníkov, ktoré sa skladá z vedúceho a jemu podriadenej skupiny produktových manažérov, vrátane marketingových.
 - pripadová produktová skupina - tento prístup si vyžaduje vytvorenie organizačnej zložky, ktorá vykonáva niektoré alebo aj všetky funkcie pri plánovaní nových produktov.

V medzinárodnom marketingu delíme produkty podľa toho, pre aký trh sú určené. Produkty môžu byť určené na:

- tuzemský trh – pre obmedzéný trhový segment,
- zahraničný trh – modifikácia na podmienky zahraničného trhu,
- globálny trh – štandardizovaný produkt.

Modifikácie produktov na zahraničný trh môže byť vyvolaná týmito faktormi:

- Spinenie požiadaviek právnych predpisov a normativných dokumentov o bezpečnostných, hygienických, technických, požadovaná certifikácia,
 - rešpektovanie stavu prírodných a klimatických podmienok,
 - rešpektovanie vzťahov vo vnitri spoločnosti – kultúra v štátne,
 - rešpektovanie preferencii spotrebiteľa – fyzické a psychické vlastnosti, kúpna sila, úroveň vzdelania, environmentálne priority a ďalšie.

**Štandardizácia produktov – predaj toho istého produktu na celomacom
i zahraničnom trhu – má tiež výhody.**

• Uispory z pozsahu produkcie,

9.2 Cenový program

- úspory nákladov na vývoj modifikácií produktov,
- úspory nákladov na údržbu a servis,
- vzájomnú zameniteľnosť komponentov,
- trhovú homogenitu.

Značka sa v medzinárodnom obchode často využíva na štandardizáciu. Rozumieme sa ňou meno, termín, symbol, dizajn, farba a ich kombinácia. Značka je dôležitá pre:

- spotrebiteľa – uľahčuje identifikáciu a nákup,
- sprostredkovateľa – umožňuje mu dosahovať zisk,
- výrobcu – možno ňou pôsobiť na stabilitu zisku.

Značková politika využíva nasledovné prístupy:

- používanie jednej značky pre všetky produkty,
- používanie rôznych značiek pre jednotlivé produktové rady,
- používanie individuálnych značiek pre jednotlivé produkty,
- kombinácia uvedených spôsobov.

Obal produktov určených na medzinárodné trhy musí splňať viacero požiadaviek. Medzi ne patria:

- opis produktu – rozmer obalu,
- použitie viacerých jazykov, funkcia etiketa - jazykové mutácie, použitie viacerých jazykov, funkcia marketingovej komunikácie,
- splnenie požiadaviek technických noriem na obaly,
- odolnosť voči klimatickým podmienkam,
- odolnosť voči podmienkam prepravy,
- odolnosť voči podmienkam skladovania
- splnenie ekologickej požiadaviek,
- estetické pôsobenie – tvar, farba, logo, symbolika.

Tvorba a uzárdzanie nových produktov na medzinárodný trh musia zohľadňovať isté špecifika. V komunikačných aktivitách sa pri novom produkte v celosvetovom meradle podnik sústredí na zoznámenie zákazníkov s novostou riešenia produktu. Pri rozvoji súčasných produktov sa podnik sústredí na dosiahnutie výsnejšej účinnosti produktu. Väčšieho počtu funkcií, nižšiu spotrebu energie, nižšiu hmotnosť, vysoký podiel kvalifikovanej práce, nové materiály, ekologickú čistotu, vysokú úroveň dizajnu a optimálnu cenu.

Cena je peňažné vyjadrenie hodnoty produktu. Je to ekonomická kategória, ktorá vyjadruje pomerný vzťah medzi veľkosťou hodnoty určitého tovaru a nezávisle od nej existujúcimi peniazmi. Cena je dôležitým ekonomickým nástrojom, determinujúcim výsledok hospodárenia podniku - zisk.

Význam ceny je pre rôzne subjekty rozdielny:

- z makroekonomickej hľadiska je cena základným mechanizmom, ktorý uvádzá do súladu ponuku a dopyt a ovplyvňuje umiestnenie zdrojov celej spoločnosti,
- pre spotrebiteľa predstavuje cena súhrnu finančných prostriedkov, ktorých sa musí vziať, aby výmenou dosiaľ inú hodnotu – potrebný produkt,
- pre výrobcu a predajcu je určenie ceny kľúčovým rozhodnutím – cena je totiž jediným nástrojom marketingu tvoriacim príjmy.

Podnikateľský subjekt uspokojuje potreby zákazníkov výrobou a predajom produktov za také ceny, ktorimi dosiahne maximálnu užitočnosť pre seba aj svojich zákazníkov.

Cena je pre podnikateľský subjekt:

- dôležitou informáciou o situácii na trhu,
- kritériom a podnetom na ďalšiu činnosť podniku,
- nástrojom na ohodnocovanie výstupu, teda aj nástrojom na výnosov.

Podľa ponuky a dopytu sa cena môže odchyľovať (hore alebo dole) od hodnoty produktu. Výmenná hodnota je daná faktickou a psychologickou užitočnosťou produktu, je založená na subjektívnom hodnotení kupujúceho. Plní tieto funkcie:

- kriteriálnu – prejavuje sa v spoľahlivosti vyjadrenia spoločenských nákladov práce a v spoľahlivosti merania všetkých ekonomických opatrení podniku,
- alokačnú – ovplyvňuje rozmiestnenie výrobných činností (čo, kolko, pre koho, ako vyrábat),
- signálnu – cena je nástrojom informácií cenovej úrovne, ktorej sa prispôsobujú kupujúci a predávajúci na trhu
- – reguláčnu – dosahujúca pomocou net suicidalmeđu zárojini

apotrebnami a súčinnosťou nováčiek

- rozdeľovaci – pomocou nej sa rozdeľujú obmedzené statky kupujúcim a tým sa rozdeľujú aj dôchodky.

V minulosti sa cena určovala ako výsledok jednania predávajúceho a kupujúceho. Myšlienka určiť jednotné ceny prišla so vznikom veľkých obchodných domov. Dnes internet so sebou opäť prináša možnosť stanovovať individuálne ceny. Vďaka novym technológiám môžu predajcovia zhromažďovať podrobné údaje o správani sa kupujúcich, ich preferenciách, výške výdavkov a mnoho ďalších informácií, čo im pomáha prispôsobovať produkty a ceny tak, aby boli kupujúcim šíre na mieru.

Rozhodovanie o cene v sebe zahŕňa dve základné etapy:

1. vytvorenie cenovej stratégie – ktorá určuje základný smer v oblasti ceny, postupy v rôznych situáciach.
2. tvorba ceny – pripravuje jasné návrhy od cenového rozhodovania až po konečné rozhodnutie o výške ceny.

Cenovú stratégiju ako súčasť marketingovej stratégie podnik realizuje prostredníctvom cenovej politiky. Cenová politika sú zásady a opatrenia, ktoré používa podnik pri tvorbe a uplatňovaní cien, aby dosiahol plnenie svojich cieľov. Obsahom cenovej politiky je určenie rozhodujúcich cenových cieľov, vytvorenie takých cien, pomocou ktorých si podnik zabezpečí svoj strategický cieľ.

Cenové stratégie sú postupy, pomocou ktorých možno dosiahnuť požadované cenové ciele alebo sa k nim maximálne priblížiť. Pri každej cenovej stratégii sa má podnikateľ rozhodovať podľa magického cenového trojuholníka - predaj, ponuka, náklady. Pritom treba poznat:

- rozsah spotrebiteľského dopytu - jeho charakter, očakávaný vývoj, rozsah možného odbytu,
 - konkurenčiu - jej stupeň, charakter a očakávaný vývoj,
 - vlastné podmienky podnikania – podmienky, za akých sa realizuje výroba, poskytovanie služieb, obchodné činnosti,
 - strategický cieľ podniku a základné marketingové ciele.
- Na základe vplyvu poznania potrieb spotrebiteľov, ponuky konkurenčiu tri základné cenové stratégie:
- **dopytovo orientovaná stratégia:**
 - **ponukovo orientovaná stratégia:**

- nákladovo a ziskovo orientovaná stratégia.

Rozhodovanie o cenách musí byť koordinované s rozhodnutiami o ostatných zložkách marketingového mixu. Predpokladaná cena určuje, ktoré vlastnosti produktu sa majú ponúkať a aké výrobné náklady možno vynaložiť. Dolnú hranicu ceny určujú náklady. Podnik chce účtovať cenu, ktorá pokryje všecky náklady na výrobu, distribúciu a predaj produktu a zároveň zabezpečí primieranú výšku zisku za svoje úsilie a riziká. Trh a dopyt vymedzujú hornú hranicu cien. Koneční spotrebiteelia porovnávajú cenu produktu s úžitkom, ktorý im priniesie. V konečnom dôsledku o správnosti ceny uvažovať o spotrebiteľovom vnímaní ceny, pretože toto vnímanie ovplyvňuje nákupné rozhodnutia spotrebiteľa.

Výška ceny je súčasťou celkovej stratégie marketingu. Je prvkom marketingového mixu, ktorého úlohou je spolu s ostatnými nástrojmi dosviest podnik k jeho marketingovým cieľom. Typy stratégii vyplývajúce zo vzťahu kvality a ceny sú znázornené na schéma 9-1.

Kvalita	vysoká premeňa	nízka premeňa	stratégia vodcovstva	stratégia veľkej konkurenčie	stratégia výnimočnej ceny	stratégia prenikania	ekonomická stratégia
			stratégia nadhodnote-nia	stratégia priemeru			
				stratégia odhrnutia	stratégia falosnej hospodár-nosti		
					vysoká	priemerná	nízka
							Cena

Schéma 9-1: Vzťah ceny a kvality

1. **Stratégia vodcovstva** – je typickým príkladom uplatňovaným pri vzorových produktoch, kedy možno hovoriť o monopolnej ponuke v určitom trhovom okamihu, a teda možno praktizovať jedinú a najvyššiu trhovú cenu.
2. **Stratégia nadhodnotenia** – drží vysokú cenu, no kvalita produktu je na strednej úrovni. Využíva sa u zavedených podnikov, ktoré majú mimoriadne meno, spojené s dlhodobým budovaním imidžu a goodwillu. Pokles pod určitú cenovú hranicu môže vyvolať nežiaduce zneistenie zákazníkov.
3. **Stratégia odtrhnutia** – je prístup, ktorý sa využíva napríklad vtedy, ak dojde na trhu k výraznej nerovnováhe medzi ponukou trhovo a zvyšuje nadpriemerne cenu nedostatočkovo tovaru. Takyto prístup sa neodporúča v prípadoch, ak ide o zjavné porušenie etických principov, napríklad v prípade živelnnej katastrofy a podobne.
4. **Stratégia vysokej konkurenčie** – sa využíva v prípadoch, keď je trh zásobený prebytkom vysokokvalitných tovarov (imitujúce nové produkty) a podnik musí použiť maximálne priemernú cenu.
5. **Stratégia priemeru** – je optimalizovaným riešením pri určení neutrálnom chápani trhovej aktivity podniku. Pri strednej cene a kvalite ide o realizáciu tovarov, ktoré nemajú vedúcu úlohu a skôr pôsobia ako doplnkový tovar.
6. **Stratégia falošnej hospodárnosti** – má za cieľ realizovať menej kvalitný tovar za priemernú cenu, pričom do ceny sú zahrnuté napríklad dodatočné náklady za silnejšiu marketingovú komunikáciu. Je to súčasť rizikový prístup, no v niektorých trhových situáciách má šancu uspiet (napr. nedostatok obdobného tovaru na trhu).
7. **Stratégia výnimocnej ceny** – sa môže využívať napríklad pri dopredaji módneho tovaru. Hoci kvalita je vysoká, produkt z pohľadu krivky životného cyklu módneho tovaru rýchlo klesá nadol a je preto nutné dopredať vyrobene množstvá. Toto je možné len v prípade výnimocne nízkej ceny.
8. **Stratégia prenikania** – platí pre podniky, ktoré nie sú príliš známe na trhu a taktiež ich tovary nie sú zákazníkmi ešte. Dostatočne spotrebiteľsky overené Nosací sa chce podnik na trhu etablovať, musí v každom prípade predať svoje tovary. Pretože napriek solidnej kvalite volí stratovejsiu strategiu nízkej ceny.

9. **Ekonomická stratégia** – je realistickým trhovým prístupom. Volia ju podniky vedomé si nízkej kvality produkcie a z toho aj vyplývajúcej nutnosti stanovenia nízkych cien. Pochopiteľne s takýmto prístupom možno prichádzať iba výnimocne a cieľom je, aby podnik v nasledovnom období prešiel od stratových typov stratégii k ziskovým typom.

Stratégie vodcovstva, nadhodnotenia, odtrhnutia a vysokej konkurenčie sú hlavne ziskové typy. Stratégie falošnej hospodárnosti, výnimocnej ceny, prenikania a tiež ekonomická stratégia sú skôr stratové typy. Stratégia priemeru a stratégia veľkej konkurenčie reprezentujú vyranný typ, čiže ani nie ziskový, ani nie stratový. Uvedené portfólio pochopiteľne neplatí len pre nové produkty, ale tiež pre ďalšie produkty a v rôznych etapách životného cyklu.

Cenová politika podniku je ovplyvnená faktormi, ktoré možno rozdeliť na interné a externé. Medzi interné faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o cenách patria: marketingové ciele, marketingový mix, náklady a podniková politika. Medzi najbežnejšie ciele cenovej politiky patrí udržanie pozície na trhu, maximalizácia zisku, dosiahnutie najväčšieho podielu na trhu, získanie vedejcej pozície v kvalite produktov. Rozhodnutia o cenách sú ovplyvňované a ovplyvňujú prvé marketingového mixu. Medzi externé faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o cenách, patria: povaha trhu a dopytu, náklady, ceny a ponuka konkurenčie a faktory ako ekonomické podmienky, sprostredkovateľia, politika vlády a celospoločenské otázky. Miera slobody predajcu pri určení ceny sa líši podľa povahy daného trhu. Nakoniec je to vždy zákazník, ktorý rozhoduje o tom, či cena bola určená správne. Spotrebiteľ porovnáva cenu s vnímanou hodnotou – pokiaľ cena prevyšuje hodnotu, produkt si nekúpi. Preto dopyt a zákazníkom vnímaná hodnota určuje horný limit ceny. Spotrebiteľia tiež porovnávajú cenu daného produktu s cennami konkurenčie. Podnik preto musí tiež skúmať ceny a kvalitu ponuky konkurenčie.

Určovanie cien nových produktov, stratégia určovania ceny závisí od toho, ako produkt prechádza svojim životným cyklom. Štadium uvedenia je osobitne významné. Možno tu rozlišiť skutočne inovovaný produkt a produkt, ktorý je napodobením existujúcich produktov (imitujúci produkt).

Inovovaný produkt – umožňuje určiť cenu vysoko výnosovú, smotan-kovi komplekt má určitu kvalitu a imidž, ktorý podobne vyššiu cenu, spotrebiteľia sú ochotní túto cenu zaplatiť.

šújúco pre konkurenčiu, ktorá nie je schopná ľahko vstúpiť na trh a znižiť vysokú cenu) alebo pieniekovú cenu (tzw. penetračnú, ak chce podnik preniknúť na trh rýchlo a dôkladne, aby prilakal čo najväčší počet kupujúcich a získal veľký podiel na trhu, nízka cenu tu napomáha vylúčiť konkurenčiu).

Imitujúci produkt – vytvára problém tvorby trhovej pozície. Musí sa rozhodnúť o pozícii produktu na trhu z hľadiska kvality a cen. Volí sa zvyčajne nižšia cena.

Určovanie cien produktového mixu

Spôsob tvorby ceny pri produktoch, ktoré sú súčasťou určitého produktového mixu, musí byť logicky previazaný. Podnik používa taký súbor cien, ktorý maximalizuje zisk za celý produktový mix. Cenová tvorba je v týchto prípadoch ovierať tažšia, pretože medzi produktmi dochádza k vzájomnému ovplyvňovaniu dopytu a nákladov a navýše sú tieto produkty predmetom záujmov konkurenčie. Možno tu rozlišovať šesť spôsobov tvorby cien:

1. Tvorba cien produktového radu – podniky využijú častejšie celé produktové rady ako jednotlivé produkty. V rámci produktových radov sa jednoduchšie inovuje, pridávajú či uberajú sa funkcie produktov. Každá dodatočná užitočná vlastnosť produktu umožňuje určité zvýšenie ceny.
2. Tvorba cien zvláštých doplnkov – podniky môžu ponúkať spolu so základným produkтом väčšie doplnky a možnosti rozšírenia jeho vlastností. Určenie cien na tieto doplnky však býva zložitým problémom. Treba sa predovšetkým rozhodnúť, ktoré položky zahnúť do ceny za štandardný produkt a ktoré ponúkať ako doplnky.
3. Tvorba cien viazaných produktov – niektoré produkty si dokonca vyžadujú použitie ďalších pomocných alebo viazaných produktov (toner do tlačiarne). Tu výrobca určí nízke ceny hlavných produktov a pri cennach príslušenstva použije vysoké cenové prírážky.
4. Tvorba čiastkových cien – sem patria hlavne podniky poskytujúce služby. Často cenu rozdeľujú na dve časti. Vyžadujú pevný poplatok a k tomu pohybliwy poplatok za užívanie. Vzniká tu problem, kolko má podnik účiovať za základnú službu a kolko za pruhrozené úkony.
5. Tvorba cien vedačských produktov – pri výrobe vedačských produktov vzniká veľké množstvo vedačských produktov. Ak vedačské produk-

ty majú nízku hodnotu a je nákladné sa ich zbaviť, ovplyvní to tvorbu ceny hlavného produktu.

6. Tvorba cien súboru produktov – niektorí predávajúci často ponúkajú súbor svojich produktov za cenu, ktorá je nižšia ako súčet jednotlivých produktov, ktoré sú v súbore.

Úpravy cien s ohľadom na trhovú situáciu – podniky upravujú svoje východiskové ceny s ohľadom na meniacu sa trhovú situáciu a diferenciáciu zákazníkov. Existujú tiež stratégie úpravy cien:

1. určovanie cien so zľavou a pridávkou – podniky strategie úpravy cien preto, aby vytvárali určitú reakciu zákazníka. Používajú sa tu: skonto (zniženie ceny za to, že kupujúci uhradí svoj záväzok pred dobu splatnosti, príp. v hotovosti), *množstevný rabat* (zniženie ceny za tovar, ktorý kupujúci nakupuje vo väčšom množstve, stimuluje zákazníka aby kúpil väčšie množstvo od jedného predávajúceho), *funkčný rabat* (ponuka predávajúci členom odbytového kanála za výkonanie určitých funkcií, ako sú predaj, skladovanie...), *sezónny rabat* (zniženie ceny pre zákazníkov, ktorí kúpia produkt mimo sezóny) a *prizávky* (napr. ide o cenovú redukciu za vrátenie starého produktu pri kúpe nového).
2. cenová diferenciácia – podniky často upravujú svoje základné ceny, aby zohľadnili rozdiely týkajúce sa zákazníkov, produktov alebo miesta. Pri cenovej diferenciácii podnik predáva svoje produkty za dve alebo viaceré odlišné ceny za ten istý produkt, pričom tento rozdiel nie je podložený významným faktormi. Diferenciácia tu prebieha podľa *sputerebierskych segmentov* (zákazníci platia rozdielne ceny za rovnaký produkt – napr. vstupné pre študentov, dôchodcov), *modifikácie produktu* (jednotlivé verzie produktu sa predávajú za rôzne ceny, ktoré nie sú podložené rozdielmi v nákladoch), časov (ceny sa menia sezónne) a *miesta* (ceny na rôznych miestach sú rozdielne – napr. centrum mesta a okrajové časti).
3. psychologický orientované ceny – psychoológia má dôležité miesto pri uplatňovaní rôznych cenových stratégii. Využíva sa tu stav, že kupujúci si udržujú v pamäti cenu a vybavujú si ju pri pohľade na produkt. Významné pôsobenie má aj používanie niektorých čísel na využitie trhovej ceny (cena končiacia na číslo 9).
4. akčné ceny – týmto cennami podniky dočasne oceňujú svoje produkty nízšie než sú cenníkové katalógové ceny a niekedy aj nižšie ako nízke ceny výrobkov.

5. teritoriálne orientované ceny – podnik sa musí rozhodnúť, ako stanovi ceny produktov pre zákazníkov z rôznych časťí krajiny.
V prípade uplatnenia vyšších cien podnik riskej stratu z predaja.

Priebežné zmeny cien – pri spracovaní cenovej štruktúry a stratégie sa podniky môžu ocitnúť v situácii, že budú chcieť znížiť alebo zvýšiť ceny produktov. Na takéto rozhodnutie sú potrebné určité podmienky.

Iníciovanie rastu cien – znižovanie cien je väčšinou spôsobené určitými okolnosťami. Môže to byť nadbytok kapacity – podnik potrebuje väčší odbyt a nemôže ho dosiahnuť zdokonalením produktu, zvýšením predajného úsilia a tak zníži cenu. Toto však môže viesť k cenovej vojne. Ďalším dôvodom zníženia ceny môže byť snaha o ovládnutie trhu prostredníctvom nižších cien

Iníciovanie rastu cien – mnohé podniky zvyšujú neustále svoje ceny, lebo to pre ne môže znamenať výrazné zvýšenie zisku. Robia tak aj s vedomím, že rast cien vytvola nesúhlas zákazníkov, sprostredkovateľov a aj ich vlastných zamestnancov. V niektorých prípadoch sa však podnik nevyhne zvyšovaniu cien. Hlavným faktorom býva nákladová inflácia, podniky potom často zvyšujú ceny o viac, než je rast nákladov, pretože očakávajú ďalšíu infláciu. Ďalším faktorom zvyšovania cien môže byť prevaha dopytu nad ponukou – podnik nemôže uspokojiť potreby všetkých zákazníkov, preto zvýši ceny, reguluje dodávky alebo oboje. Zvýšenie cien má podporiť podnikový komunikačný program, ktorý zákazníkov informoval o príčinách zmeny cien. Reakcie bývajú rôzne, ale väčšinou zákazníci reagujú negatívne a konajú podľa objektívneho pravidia, že rast cien spôsobuje zníženie nákupu.

Zákon definuje cenu tak, že cena vzniká výhradne na základe dohody predávajúceho a kupujúceho. To znamená, že všetky ceny na trhu sú v zmysle tohto zákona cennami dohodnutými medzi predávajúcimi a kupujúcimi podľa vzťahu dopytu a ponuky.

V trhovej politike prevažujú voľné (trhové) ceny – tie sa dohodnú medzi predávajúcim a kupujúcim. Okrem trhových cien existujú aj pevné – presne určené štátom. Sú to:

- horná hranica = maximálna cena (predávajúci nemôže predávať za vyššiu cenu) – ochrane spotrebiteľa
- dolná hranica = minimálna cena (cena, pod ktorú nesmie predávajúci predávať)

- Štát môže regulať ceny viacerými spôsobmi:
 - určením limitných cien,
 - cenové moratórium – zmrazenie cien (na určity čas zakáže zvýšovať ceny),
 - časové moratórium – intervaly medzi zvýšeniami cien).

9.2.1 Medzinárodná cenová politika

Faktory ovplyvňujúce voľbu medzinárodnej cenovej stratégie sú:

- priame ovplyvňovanie zahranično – obchodných cien vládami a štátnymi inštitúciami,
- existencia colných a daňových záťažení,
- rozdielna úroveň miestnych výrobných nákladov a využitie transferových cien,
- zmeny devízových kurzov a inflácia,
- rozdielna úroveň spotrebiteľského dopytu,
- vplyv zahranično – obchodných nákladov,
- využitie zón volného obchodu,
- dumping – ponuka nižszej ceny ako na domácom trhu,
- vplyv medzinárodnej konkurenčie a cenové dohovory,
- cenové stratégie multinacionálnych korporácií.

V prostredí zahraničného obchodu sa používajú predovšetkým tieto cenové stratégie:

- stratégia cenového zužitkovania – zbieranie smotany,
- stratégia preníovej (prestížnej) ceny,
- stratégia nízkych prienikových cien,
- stratégia expanzných cien,
- stratégia vyrádovania konkurenčie.

Cenová a kontraktáčná politika sa zameriava na určenie kontraktnej ceny. Podmienky, ktoré určujú výšku navrhovanej ceny sú:

- nadobúdacia alebo výrobná cena a náklady,
- podmienky dopytu na trhu,
- podmienky konkurenčie,
- podmienky konkurenčie.

dumpingové ceny.

- odvetné opatrenia konkurenčie – antidumpingové odvetné clá, bojkot dumpingovej ponuky,
- medzinárodná antidumpingové regulácia (WTO,GATT).

Transnacionálne korporácie sa stali vládcami svetového trhu. Svoj úspech okrem iného dosiahli aj využívaním transferových cien. Sú to dohodnuté a realizované ceny za dodávky medzi podnikmi v rámci prepojených skupín podnikov. Pri rôznej úrovni zdaňovania zisku v rôznych krajinách je výhodné maximalizovať zisky v krajinách s nízkou úrovňou zdaňovania a naopak. Pri rôznej úrovni colného zaťaženia nižšie colné sadzby podnecujú vyššie transferové ceny a naopak.

Významnú úlohu v marketingovej činnosti má aj ponuka vhodných kontraktáčnych podmienok. Vzájomne vhodné dodacie podmienky (čas, podmienky a miesto prevzatia), platobné podmienky, uverovanie, varianta riešenie úhrad, riešenie problémov viazanými obchodmi a kompenzáciemi vytvárajú vhodné obchodné prostredie.

9.3 Distribučný program

Distribučná program rieši všetky rozhodnutia, ktoré sa musia urobiť v súvislosti s cestou produktu alebo výkonu distribúcie od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi. Zahŕňa prijmanie rozehnutí o distribučných cestách, distribučných kanáloch, distribučných orgánoch a ich posudzovanie na základe porovnávania viacerých alternatív. Jej cieľom je zabezpečiť, aby ponukané produkty, resp. výkony boli v správnom stave a v požadovanom množstve k dispozícii odberateľovi alebo užívateľovi. Je to vlastné súhrn cieľov, rozehnutí o spôsoboch, tvorbe, realizácii a kontrole kontaktov medzi ponukou a dopytom, mezi miestami výroby a miestami spotreby statkov.

Obsahom distribučnej politiky je:

- volba stanoviska ako výrobného podniku, tak i miest na distribúcii a predaj,
- volba miest na distribučné a predajné skladky, miest na predaj konečných spotrebiteľom – bodov predaja prostredníctvom maloobchodných jednotiek,
- určenie ciest distribúcie, formovanie, utváranie fyzickej distribúcie,
- právne hradiská distribučnej politiky.

Úlohou distribučnej politiky je tvorba optimálnych vzťahov medzi výrobou a spotrebou, tvorba optimálnych distribučných väzieb. Túto úlohu distribučná politika plní v dvoch rovinách - strategickej a operatívnej.

Strategická stránka distribučnej politiky sa zaobrájajú pravidlami, stanovuje všetky podnikové aktivity, ktoré sa týkajú priestorových, časových, vlastníckych zmien tovaru v zmysle požiadaviek ponuky a dopytu. Na ich základe vypracováva jednotnú hospodársku politiku, ktorá obsahuje dokonca politiku maloobchodu. Stratégia rozhodnutí distribučnej politiky sa týka rozhodnutí o distribučných cestách rôznych foriem – velkoobchodnej, maloobchodnej činnosti, nákupných organizácií, inštitúcií, ktoré poskytujú služby sprostredkovateľom a distribútorom..

Operatívna stránka distribučnej politiky zahŕňa riešenia v oblasti fyzického pohybu tovaru, informačných tokov, tokov finančných, resp. integrovaných systémov tokov tovaru a služieb.

V rámci distribučnej politiky sa vytvára projekt optimálnej distribučnej cesty, ktorá zabezpečí, aby produkty boli odberateľovi k dispozícii v správnom čase, na správnom mieste a v správnom stave. Distribučná politika obsahuje na jednej strane nástroje distribučnej politiky – dodávateľskú politiku (tvorbu podmienok dodávky, marketingovú logistiku), ako aj politiku predaja a externého obchodného personálu.

Na druhej strane, ako oblasť rozhodovania predstavuje súhrn všetkých nástrojov distribučnej politiky, pokiaľ sú orientované na sprostredkovateľov. Preto sa výkonávajú určité opatrenia, ktoré sa členia podľa toho, či sú schopné pôsobiť na procesy fyzickej distribúcie alebo na procesy predaja.

Akvizičná funkcia distribučnej politiky spočíva v tvorbe právnych, ekonomických, informačných a sociálnych vztahov medzi členmi distribučného systému, v ktorom dochádza k pohybu produktov. V rámci tejto dochádzky k rozhodnutiam o distribučných cestách, distribučných kanáloch a ich štruktúre.

Logistická funkcia distribučnej politiky (fyzická distribúcia) je zameraná na preklenutie priestoru a času pomocou dopravy a skladovania s využitím informačného zabezpečenia.

Akvizičné a logistické aktivity podniku **nepriebehajú celkom oddelené**, ale sú **integrované** a **spoločné**. **Maximálna efektivita** sa dosiaľuje **len vtedy**, ak sa zohľadnia **obe oblasti rozhodovania**.

Podstata distribučnej stratégie podniku

Distribúcia je významný nástroj marketingových podporných aktivít, ktorý sa zaobera riadením a optimálnym usmerňovaním toku tovarov od výrobcu k zákazníkovi. Úlohou je priblížiť produkty zákazníkovi čo najbližšie, pretože zákazník je skôr pasívny a čaká na produkt.

- V rámci distribúcie sa realizujú:
- priestorová transformácia – produkt musí byť v mieste dopytu,
- časová transformácia – produkt musí byť vždy k dispozícii,
- kvantitatívna transformácia – produkt musí byť v zodpovedajúcim množstve,
- kvalitatívna transformácia – produkt musí byť v požadovanej kvalite.

Dôležitým faktorom distribúcie sú sprostredkovatelia rôzneho druhu. Pomáhajú vytvoriť marketingovo orientovanú distribučnú cestu ako súbor nezávislých organizácií zúčastňujúcich sa procesov súvisiacich s distribúciou a použitím produktov. Hlavné dôvody na využitie sprostredkovateľov sú:

- venujú svoje vlastné finančné zdroje na predaj produktov,
- vytvárajú šírkú sortimentu,
- zabezpečujú výhodnejšiu širokú dostupnosť tovaru na cielových trhoch.

S distribučnou stratégiou súvisí riešenie týchto otázok:

- čo chceme prepravovať – predmet distribúcie,
- odkiaľ a kam chceme prepravovať – distribučná cesta,
- za účasti ktorých subjektov – distribučný kanál,
- akými prepravnými prostriedkami – distribučné prostriedky,
- akými prepravnými formami – distribučné formy,
- s akým logistickým vybavením – distribučný servis.

Distribučná stratégia je dlhodobé riadenie distribučného procesu (preprava, skladovanie, balenie, manipulovanie, rozmiestňovanie, servis) s cieľom využiť distribučné funkcie k dosiahnutiu plánovaných trhových efektov v žiaducom priestore a čase. Distribučné ciele sústredujúce sa na dosiahnutí základmi sa začínajú na dosiahnutí, aby s minimálnymi

bezpečili maximálny objem predaja spolu s maximálnou distribučnou istotou.

Navrhovanie distribučnej stratégie, jej schvaľovanie a plnenie môže vychádzať z týchto predpokladov:

- musí byť v súlade s celkovou podnikovou stratégiou,
- jej hlavná funkcia (preprava) musí byť odvodená od tovarového zamierania podniku (hmotnosť, tvar, skupenstvo) a od konkrétnych priestorových podmienok,
- viacvariantnosť riešenia nie je podmienkou,
- snaha smerujúca k zníženiu celkových nákladov podniku,
- má externý charakter, jej výkon zabezpečujú externé orgány,
- jej kvalita je určená rýchlosťou (aby bol tovar včas pri zákazníkovi), presnosťou (na najhodnejšie miesto), komplexnosťou (vo výjadrení všetkých zákazníkových požiadaviek), spoľahlivosťou (schopnosť plniť distribučné požiadavky).

Pri rozhodovaní o spôsobe distribúcie je najpodstatnejšie rozhodnutie to, či sa podnik bude spoliehať iba na seba, alebo využije distribučných sprostredkovateľov. Je to vlastne otázka, či distribučný kanál umožní podniku mať veľký vplyv na jeho činnosť, získavať sa priame informácie o zákazníkoch. Voľba nepriameho distribučného kanálu sa využíva pri veľkom objeme predaja produktov, nízkej viazanosťi kapitálu na distribučnú činnosť, a ak má obchodná činnosť priamy vplyv na tvorbu sortimentu.

Tvorba distribučného kanálu zahrnuje:

- analýzu potrieb zákazníkov – rozpoznať čo, kedy, kde, prečo a ako zákazník nakupuje, aká je veľkosť nákupu, časová náročnosť, teritoriálna dostupnosť a podobne,
- určenie cieľov a obmedzení marketingovo orientovaného distribučného kanálu – vyber najvhodnejších segmentov, respektovaťie obmedzení z hľadiska produktov, sprostredkovateľov, konkurenčných, prostredia, požadovanej úrovne zásobovania a podobne,
- identifikáciu variantov distribúcie – charakteristika druhu a počtu sprostredkovateľov, pravomoci a zodpovednosti jednotlivých účastníkov distribúcie,
- vyhodnotenie variantov a vyber najlepšieho variantu – **tožidelnú ce - suťekonomickej kritériá, spôsob a možnosti kontroly**

tribúcie a prispôsobivosť sprostredkovateľov. Dôležité je určenie nákladov na predaj rôznych množstiev vlastnými silami alebo s použitím externých sprostredkovateľov.

Tvorba distribučnej stratégie pozostáva z etápa, ktorými sú príprava, dokončenie a výkon distribučnej stratégie. Každá z týchto etáp je zložená z niekoľkých krokov:

1. príprava distribučnej stratégie

- určenie distribučných cieľov,
- základné východiská,
- určenie distribučných foriem a prostriedkov: ..
- určenie distribučnej cesty,
- základný strategický koncept,
- návrh distribučnej stratégie
- určenie distribučného kanála,
- určenie distribučného servisu,
- prijatie distribučnej stratégie,
- 3. výkon distribučnej stratégie
 - vykonávacie programy distribučnej stratégie,
 - kontrolná činnosť.

Základné distribučné stratégie zohľadu počtu sprostredkovateľov sú::

- intenzívna distribúcia: – na distribúcii veľkých množstiev štandardizovaného tovaru vo vhodne rozmiestnených prevádzkach,
- výberová (selektívna) distribúcia – vyber sprostredkovateľa na základe dobrých vzťahov, motivácie k predaju, dobrého pokrycia trhu a podobne,
- výhradná (exkluzívna) distribúcia – obmedzenie počtu sprostredkovateľov, extrémnym prípadom je výhradný distribútor.

Podmienky činnosti a zodpovednosť členov distribučnej cesty musí určiť výrobca. Zložky mixu obchodných vzťahov v rámci formovania distribučných stratégii tvoria cenová politika, podmienky predaja, výhradné práva a špecifické služby spojené s distribúciou.

Distribučné stratégie možno systematicky usporiadať nasledovne:

1. stratégia súvisiace s intenzitou distribúcie

- kontinuálna – neustála distribúcia u tovarov každodennej spotreby,
 - občasná – rytmická (časovo intenzívna) alebo arytmická (na výzvu dodávateľa),
 - jednorazová – len jedna dodávka, mimoriadne obchodné akcie.
2. stratégie súvisiace s prepravovaným tovarom – rozhoduje tu typ tovaru (plynný, kvapalný, výbušný)
 - unifikovaná – jeden typ tovaru vo veľkom množstve,
 - diverzifikovaná – akýkoľvek tovar, ktorý využíva možnostiam podniku, napr. spoločná konečná stanica,
 - selektívna – ohrianičený výber tovar napr. len kozmetika,
 - stratégia mimoriadnej špecifikácie – tovar sa prepravuje na neutradičných dopravných prostriedkoch, netradičné a neopakovateľné akcie.
 3. stratégie súvisiace s trhovým priestorom – hlavným kritériom je tu priestor
 - expanzná – typická pre distribučné podniky, ktoré majú záujem rozšíriť svoju činnosť do stále väčšieho priestoru,
 - cieľenejho rozsevu – distribučný podnik otvára svoje pobočky podľa prijatého konceptu (tam kde sú dopravné uzly, vysoká koncentrácia obyvateľstva).
 4. stratégie súvisiace s kombinovanou distribúciou:
 - sprostredkovacia – distribučný podnik okrem toho, že využíva distribučný výkon, zabezpečí podniku, ktorý nepozná distribučné reálne ďalších distributérov, ktorí sú potrebni na ukončenie distribúcie,
 - združovacia – viac distribučných podnikov s rôznou formou distribúcie združuje svoje výkony.
 5. stratégie súvisiace s distribučným servisom:
 - stratégia distribučného vodcovstva – kvalitná preprava, najväčší počet servisných služieb, silná trhová pozícia,
 - stratégia distribučných doplnkov – podnik nie je typickým distribučným typom, ale zaoberá sa špeciálne distribučným servisom, doplní svojim servisom veľké distribučné podniky.

9.3.1 Medzinárodná distribučná politika

Možno ju chápať ako:

- prevod vlastníckeho práva medzi subjektmi trhu v rôznych štátach,
- fyzické premiestnenie v čase a priestore medzi jednotlivými štátmi,
- možnosť disponovať medzinárodnému odberateľovi predmetom kúpy,
- poskytnutie ďalších sprievodných služieb medzinárodnému odberateľovi.

Distribučné kanály možno členiť na:

- priame
 - výhody sú priamy kontakt so zákazníkom a pružná reakcia na jeho želania, lepšia kontrola,
- nevhodou je potreba viacerých kontaktov, starosti s prezentáciou, teritoriálne rozptýlenie zákazníkov,
- nepriame
 - výhody sú zníženie objemu práce u výrobcu, využitie kontaktovej a skúseností sprostredkovateľov,
 - nevýhody sú strata kontroly nad tovarom, jeho cenou, nedostatok informácií o zákazníkoch, vyššie náklady na distribúciu.

Základnými požiadavkami na výber distribučného kanálu sú charakteristiky produktu, spotrebiteľa, sprostredkovateľov, povaha trhu, finančné a organizačné predpoklady na rozvoj a optimalizáciu distribučnej siete..

9.4 Komunikačný program

Komunikácia znamená prenos informácie od odosielateľa príjemcovi pomocou verbálnych alebo neverbálnych symbolov. Podmienkou prenosu je porozumenie odovzdanej informácie. Táto definícia je základom modelu komunikačného prenosu. Funkciou komunikácie je zabezpečenie integrácie jednotlivých zložiek podniku do koordinovaného celku. Vďaka nej môžno modifikovať správanie, dosahovať efek-

tívne zmeny, účelovo využívať informácie a realizovať stanovené ciele.

Význam komunikácie

Komunikácia sa považuje za prostriedok, ktorým sú ľudia v podniku vzájomne prepojení, aby mohli dosahovať spoločné ciele. Bez nej nemožno koordinovať jednotlivé činnosti. Úroveň riadenia podniku závisí od kvality komunikácie. Mnohé podniky skrachovali preto, že nedokázali včas a adekvátnie využiť informácie od zákazníkov a prispôsobiť sa meniacim spotrebiteľským preferenciám. Podniky ponúkajú želané alebo obľúbené tovary, ale zle cielená marketingová komunikácia alebo zle zošodený marketingový mix neosloví cieľové segmenty. Často býva problém v prenose informácií zdola nahor, keď manažéri filtriujú okruh informácií, ktorý môže zhoršiť ich pozíciu v podniku. Komunikácia je dôležitá hlavne pre interné fungovanie podniku, pretože integruje manažérské funkcie.

Proces komunikácie možno charakterизovať ako proces odovzdania informácie od odosielateľa príjemcovi. Odosielateľ zachytí svoju myšlienku. Ak ju chce zdieľať, zakóduje ju, vyberie najvhodnejší komunikačný kanál a odosle jú. Dochádza k prenosu informácie. Adresát alebo skupina adresátov informáciu prijme, dekóduje a pochopí. Próbámy nastávajú, ak počas procesu nastane šum, teda chybá v komunikácii. Pod pojmom šum rozumieme všetko, čo bráni efektivnosti komunikácie, obmedzuje, skresľuje alebo potláča rozsah alebo význam informácie.

Druhy komunikácie

Verbalna komunikácia

Prostriedkom verbalnej komunikácie je reč. Reč je najstarším spôsobom prenosu informácií. Dnes je základnou formou interpersonálnej komunikácie. Každé verbálne odovzdanie informácie pozostáva z formálnej a obsahovej časti. Kvalita podávanej informácie závisí od kombinácie jej formy a obsahu.

Obsahová stránka je to, čo človek hovorí. Súvisí s úrovňou myšlenia a jeho charakteristikami. Reč sa viaže na myšenie a dáva signál o jeho kvalite. Z obsahového hľadiska sa najviac zdôrazňuje stručnosť, hĺbkosť, presnosť, výstižnosť, jasné logike a rázby a stavba prejavu.

Rušivo posúva odobsovanie od temy, rozsiahlosť, rozliatlosť, záťaž.

- vost', nejasnosť cieľa, nelogickosť, atď. Formálna stránka je to, ako to človek hovorí. Často sa stáva, že človek chce toho veľa povedať, prekryje chudobný obsah výpovede atraktívnu formou, zaujme viac než ten, kto má sice čo povedať, ale obsahu chýba správna forma. Dôležité princípy pre dobré porozumenie informácie sú:
 - stručnosť,
 - výstřížnosť,
 - dôležadlná príprava,
 - jasne stanovený cieľ,
 - rešpektovanie individuálnych, kultúrnych a iných zvláštností druhéj strany,
 - niekoľko násobné zopakovanie hlavných bodov

Pri forme podávania informácie treba dbať na artikuláciu, výslovnosť, silu hlasu, hlasitosť, rýchlosť reči, intonáciu, dynamiku a plynulosť reči, objem reči, prirodzenosť a primeranosť prejavu

Písomná komunikácia

Písomné dokumenty prezentujú podnik na verejnosti, vypovedajú o úrovni a kultúre podniku. Písomné dokumenty dokladajú údaje, ktoré môžu pri verbálnom prenose informáciu uniknúť pozornosti. O to dôslednejšie musia byť písane. Ak chceme niejakú informáciu rozšíriť, treba si najprv dobre rozmyslieť, či stoji za to, aby sa najprv spracovala písomne. Písomné informácie musia mať rovnaké kvality ako verbalné. Nevyhnutnou podmienkou je dobre poznáť objekt korespondencie, ako aj adresáta.

Neverbálna komunikácia

Rečou tela možno dotvoriť význam prenášanej informácie. Postoj, mimika alebo gestá dávajú čierno-bielemu obsahu reči silné zafarbenie. Obsah informácie môžu zvýrazniť, spochybniť, glosovať alebo úplne poprieť. Manažér musí ovládať prejavy neverbálnej komunikácie, aby sa mohol vyuhnúť prípadným signálom, ktoré môžu odhaliť jeho slabosti, a aby dokázal čítať z neverbálnych prejavov ostatných spolupracovníkov a obchodných partnerov.

Komunikačné zručnosti

Schopnosť efektívne komunikovať je vzácná. Preto sa súhrn komunikačných kvalít často označuje ako umenie komunikovať. Zo všetkých dôležitých manažerských predpokladov ~~základných~~ je práve komunikácia ~~základná~~ a ~~základná~~ jasne vymedzenie komunikačného záveru.

prvkom, ktorý integruje všetky ostatné do jednotného dynamického celku. Väčšina manažérskych tréningov a školení je venovaná práve zvládaniu a vylepšovaniu komunikácie. Je jedným zo základných kritérií pri obsadzovaní postu manažéra. Základné princípy efektívneho jednania s ľuďmi sú:

- hovoriť (rétorika, vyjadrovanie sa)
- počúvať (aktívne počúvanie, existencia spätej väzby)
- mlčať (selektivnosť podľa situácie)

Pre marketingového manažéra má veľký vplyv empatia a persuáza.

Empatiou sa rozumie schopnosť vciťovania sa do situácie a stavu druhých ľudí. V procese riadenia je dôležité vedieť sa vciť do myšlienkového pochodu ostatných ľudí alebo do atmosféry na pracovisku. Manažér je schopný posudzovať informácie cez prizmu potrieb, motívov, ašpirácií, záujmov, ambícii a hodnôt zamestnanca. Empatická komunikácia má obrovský význam pri harmonizácii cieľov podniku a zamestnancov.

Persuáziou sa rozumie schopnosť presvedčať ľudí. Ľudia sa skôr získajú chválu ako kritiku. Uznanie osobného prínosu a významu má pre človeka výšiu hodnotu ako vypočítavanie jeho chýb a nedostatkov. Tvrdi sa, že úsmevom a pozornosťou sa človek k cieľu dosťane skôr než nadradenou zhovievavosťou.

Profesionálna a manažerská komunikácia

Profesionálna komunikácia je typom interpersonálnej komunikácie, ktorá vzniká v presne definovanom prostredí, je obsahovo vyprofilovaná, čo sa odvíja vo výrazových prostriedkoch a komunikačných nástrojoch a postupoch, ktoré účastníci musia rešpektovať, vždy je cieľená. Marketingový manažér musí používať vyjadrovaci apparát, výrazové prostriedky, zodpovedajúce médiám, komunikačným kanájom, komunikačným nástrojom a technikám, ktoré urýchľujú a zefektívňujú proces prenosu informácie.

Profesionálna komunikácia je prisne špecifická pre každé povolanie alebo prostredie, ktoré používa vlastnú terminologiu a žargón. Využíva nasledovné charakteristické prvky:

- terminológiu daného odboru,
- používanie špecifických výrazových prostriedkov
- používanie komunikačných techník a nástrojov
- jasne vymedzenie komunikačného záveru.

- stupň záväznosti a zodpovednosti voči komunikujúcim subjektom,
- spôsob riešenia komunikačných konfliktov.

Obchodné rokovanie patrí k najstarším a najprepracovanejším typom manažerskej komunikácie. Využíva sa marketingová komunikácia so všetkými ľuďmi – zložkami – reklamou, podporou predaja, public relations a osobným predajom. Obchodné rokovanie smeruje k presvedčeniu partnera, aby sa dosiahol konsenzus optimálnych obchodných podmienok.

Možno zaznamenať nový pohľad na komunikáciu ako na prostriedok interaktívneho dialógu medzi podnikom a zákazníkmi, ktorú uskutočňujú vo fáze pred realizáciou predaja, v priebehu predaja, pri konzumácii a po skončení konzumácie tovarov a služieb. Podniky si musia položiť nie len otázku: „Ako nájdeme svojich zákazníkov?“, ale takisto otázku: „Ako nájdú zákazníci nás?“ V dôsledku poklesu nákladov na komunikáciu sú podniky nútene presúvať sa od prostredkov masovej komunikácie k takým prostredkom, ktoré umožnia interaktívny dialóg. Každý kontakt so značkou – podnikom – vytvára nejaký dojem, ktorý môže zlepšiť alebo zhorsíť vzťah zákazníka k podniku. Preto nielen komunikačný, ale aj celý marketingový mix musí byť zladený tak, aby podnik dosiahol predpokladané strategické postavenie.

Postup pri tvorbe účinnej komunikácie možno charakterizovať nasledovne:

1. Vymedzenie cieľového segmentu – marketingový manažér musí mať jasné predstavy o cieľovom prijemcovi. Prijemcami môžu byť potenciálne kupujúci produktu podniku, súčasní užívateelia – tí, čo rozhodujú o nákupe a tí, ktorí ho ovplyvňujú. Prijemcami môžu byť jednotlivci, skupiny, určitá časť verejnosti, alebo celá verejnosc. Cieľoví prijemcovia budú významne ovplyvňovať rozhodnutia manažéra o tom, čo povedať, ako to povedať, kedy to povedať a komu to povedať. Dôležitou súčasťou analýzy prijencov je odhad súčasného imidžu podniku, jeho produktu a konkurentov. Postopej a činu fudí vo vzťahu k objektu sú vysoko podmienené tým, ako zmýšľajú o objekte. Imidž je súbor názorov, myšlienok a dojmov, ktoré má osoba o objekte.

Prvým krokom pri meraní informovanosti prijencov o danom objekte je použiť stupnicu známosti:

- nikdy/skoré/som o tom nepočuj,
- niečo/som o tom počuj,

- trochu to poznám,
- viem o tom dosť,
- poznám to veľmi dobre.

Ak väčšina dopytovaných ľudí zaškrte prvé dve možnosti, je povinnosťou podniku zlepšiť informovanosť. Ak sú respondenti s produkтом oboznámení, treba sa ich opýtať na postoj k produktu.. Odpovede sa zaznamenávajú pomocou stupnice obľubenosť:

- veľmi neobľubený,
- pomere neobľubený,
- neutrálny postoj,
- pomere obľubený,
- veľmi obľubený.

Ak väčšina respondentov zaškrte prvé dve možnosti, podnik bude musieť čeliť problému zlého imidžu. Kombináciu týchto dvoch stupnic si vytvorime presnejšiu predstavu o povahe budúcich úloh komunikácie.

2. Určenie cieľov komunikácie – ak je určený cieľový trh a sú známe jeho vlastnosti, musí sa marketingový manažér rozhodnúť, aká má byť žiaduca odpoveď prijemu. Konečnou odpovedou je predpokladaný nákup a spokojnosť. Nákup je konečným výsledkom dlhodobého procesu rozhodovania spotrebiteľa. Marketingový manažér potrebuje viedieť ako posunúť cieľového prijemu do vyšších štadií pripravenosti k nákupu. To znamená poznať emocionálnu odpoved, zmeniť postoj zákazníka, aby v momente nákupného rozhodovania sa rozhodol pre nás produkt.

Model ALIDA - grafické spracovanie či výrazný titulok pútajúci pozornosť (Attention), zaujatie prijímateľa (Interest), prezentovanou výhodou, vzbudenie zájmu u prijímateľa (Desire), a motivovať ho k akcii (Action) - ukazuje ako kupujúci prechádza štadiami pozornosti, zájmu, prijania a činu. V súvislosti so štadiami pripravenosti zákazníka možno hovoriť o troch modeloch, ktoré predpokladajú, že kupujúci prechádza poznaním, emocionálnym a štadiom konania v tomto poradí. Model „hierarchie účinkov“ rozoznáva šest štadií pripravenosti zákazníka:

- Informovanosť – úlohou marketingového manažéra je vytvoriť informovanosť alebo aspoň povedomie o názve tovaru alebo

- služby. Toto sa dá dosiahnuť jednoduchými správami opakujúcimi názov. Budovanie informovanosti však nejakú dobu trvá.
- Znalosť – cieľoví prijemcovia môžu sice vedieť o podniku alebo produkte, ale nič podrobnejšieho o ňom nevedia.
- Oblubenosť – ak cieľoví prijemcovia produkt poznajú, ďalšou otázkou je, čo si o ňom myslia, kde ho zaraďujú na škále obľubenosťi.

- Preferencia – cieľovým prijemcom sa produkt môže páčiť, ale nepreferujú ho pred ostatnými. V tomto pripade sa musí manažér pokúsiť vybudovať preferenciu produktu u spotrebiteľov.
- Presvedčenie – cieľoví prijemcovia môžu preferovať určitý produkt, ale nie sú presvedčení o jeho kúpe.
- Nákup – cieľoví prijemcovia sú už presvedčení, ale nemôžu sa odhodlať k nákupu a čakajú na ďalšie informácie. Úlohou manažera je doviest' zákazníkov ku konečnému kroku.

3. Vytvorenie správy – marketingový manažér definuje požadovanú reakciu, vytvára účinnú správu, snaží sa pozornosť, udržať záujem, vytvoriť želanie a vyuvať konanie. Formulovanie správy vyzaduje riešenie štyroch problémov: Čo povedať? Ako to povedať logicky? Ako to povedať symbolicky? Kto by to mal povedať?

Manažér si musí rozmyslieť, čo povedať cieľovým prijemcom, aby v nich vytvral požadovanú reakciu. Apeluje, ponúka nové témy, myšlienky alebo unikátné predajné tvrdenia. Znamená to sformuľovať niekaký druh výhody, motivácie, identifikácie alebo dôvodу, prečo by mal prijemca produktu uvažovať o jeho kúpe. Rozlišujeme tri druhy apelov:

- racionálne – apeluje na vlastné záujmy prijemcov a dokazuje, že produkt prináša slubované výhody,
- emocionálne – pokúšajú sa vyuvať určitý negatívne alebo pozitívne emócie, ktoré budú motivovať k nákupu,
- morálne – sú zamerané na zmysel prijencov poznáť, čo je správne a vhodné, často sú používané na získanie ľudu na podporu spoločenských aktivít.

Pri vytvorení správy sa berú do úvahy nasledovné faktory:

- Štruktúra správy
- formát správy
- prijemcovia
- pôsobnosť
- výber komunikačných kanálov – kanály osobnej alebo neosobnej komunikácie.

- zdroj správy,
- výber komunikačných kanálov – kanály osobnej alebo neosobnej komunikácie.

4. **Určovanie rozpočtu komunikácie** – je jedným z najťažších marketingových rozhodnutí, pred ktorým podnik stojí. Musí určiť kolko peňazí vynaložiť na komunikáciu. Množstvo prostriedkov vynaložených na marketingovú komunikáciu sa v jednotlivých odvetviach a podnikoch výrazne líši. Štyri najpoužívanejšie metódy zostavovania rozpočtu marketingovej komunikáciu sú:

 - metódā možnosti – podnik investuje toľko, kolko si môže dovoľiť,
 - metódā percentuálneho podielu z príjmov – výdavky na komunikáciu sú špecifikované ako percento z predajnej ceny,
 - metódā konkurenčnej rovnosti – podnik stanovi svoj rozpočet tak, aby dosiahla priemernú publicitu voči svojim konkurentom,
 - metódā úloha – cieľ – marketingový manažér stanoví cieľ a určí úlohy, ktorými sa dosiahne vytýčený cieľ.

5. **Rozhodovanie o komunikačnom mixe** znamená, rozdeliť celý rozpočet komunikácie medzi štyri jej nástroje: reklamu, podporu predaja, public relations a osobný predaj. Podniky sa znáčne líšia v tom, ako rozdelenú svoj rozpočet. Niektorí koncentrujú svoje prostriedky výhradne na marketingovú komunikáciu vo forme osobného predaja. Iné podniky hľadajú spôsob, ako dosiahnuť čo najlepšiu účinnosť tým, že nahradzajú jeden nástroj druhým.

Rozhodnutie marketingového manažéra a mix komunikačných nástrojov ovplyvňuje veľa faktorov. Ide však hlavne o vlastnosti komunikačných nástrojov. Každý z nástrojov má svoje jedinečné vlastnosti a náklady. Pri ich výbere ich musí marketingový manažér dôkladne poznáť.

- Marketingová komunikácia sa vyznačuje nasledujúcimi vlastnosťami:
- verejná prezentácia – marketingová komunikácia má vysoko verejný charakter, ktorý vytvára zdanie, že ide o všeobecne uznaný produkt,
- prenikavosť – umožňuje časté opakovanie správy,
- zosilnená pôsobivosť – príležitosť na zvýraznenie podniku a produktovej prostredníctvom tlače, zvuku a farby,
- **neosobný charakter** = **prijemcovia nepocitujú povinnosť venovať sa jehopozostatkom alebo odpovedať**.

Reklama je naprieklad najznámejším, najčastejším a najpoužívanejším typom marketingovej komunikácie. Ak má byť úspešná a efektívna odporúča sa:

- určiť si vopred ciele reklamy – cieľ musí byť maximálne konkrétny, merateľný a vyhodnotiteľný,
 - osloviť správnu cieľovú skupinu – treba poznať potreby cieľovej skupiny, komunikovať s ňou jej jazykom a ponúknut jej správne riešenie,
 - reklamu nechať pôsobiť dlhodobejšie a kombinovať jej pôsobenie s inými nástrojmi marketingovej komunikácie,
 - používať štandardné príkly, ktoré charakterizujú podnik, treba využívať podnikový grafický manuál,
 - reklamu správne načasovať – najúspešnejšie je načasovanie tesne pred predajne najatraktívnejším obdobím – vtedy chcú zákazníci nakupovať,
 - zvoliť optimálne médium na čo najpresnejšie oslovenie cieľovej skupiny,
 - nezabudnúť zdôrazniť hlavné výhody či odlišnosti, inak posolstvo strati údernosť,
 - v procese prípravy reklamy využívať všetky prvky modelu ALDA.
- Osobný predaj je najúčinnnejším nástrojom v určitých štadiách nákupného procesu, najmä pri budovaní preferencie, presvedčenia a akcie u kupujúceho. Ma tri charakteristické vlastnosti:
- osobné stretnutie – aktívny, priamy a vzájomný vzťah medzi dvojma alebo viacerými osobami,
 - pestovanie vzťahu – umožňuje vytvárať všetky druhy vzťahov od obchodných až po priateľské,
 - reakcia – vyzvala u kupujúceho pocit povinnosti vypočuť si obchodný rozhovor.
- Podpora predaja má spoločné tri dôležité vlastnosti:
- komunikáciu – príťahuje pozornosť a poskytuje informácie,
 - motiváciu – zahŕňa účavy, stimuly, alebo príspevky, ktoré majú pre spotrebiteľa hodnotu,
 - výzvu – ide o zreteľné vyzvanie uskutočniť zmenu práve teraz.
- Public relations je príťažlivosť z trtoch významných vlastností.**
- výsledkovosť a výhodnosť.

- podnik môže byť bez nutnosti udržiavať sa v strehu,
- dramatizácia.

6. **Meranie výsledkov marketingovej komunikácie** je nutné na zhodnotenie účinnosti marketingového plánu. Realizáciu marketingovej komunikácie musí manažér zmerať. Musí zhodnotiť účinok na cieľových príjemcov. To znamená, že sa musí dopytovať u cieľových príjemcov, či pozrajú, alebo či si spominajú na správu, kolkočrát ju videli, čo si z nej pamätajú, čo si o nej mylia, a takisto na ich predchádzajúce a súčasné postoje k produktu a podniku. Manažér takisto zhromažduje údaje o správaní príjemcov v dôsledku správy.

9.4.1. Medzinárodná komunikačná politika

Medzinárodná komunikačná politika je kombináciou globálnej stratégie a lokálnej taktiky s cieľom vytvoriť žiaducu predstavu o podniku, jeho produktoch, a značkách. Medzi hlavné prekážky patria:

- jazyk - používané výrazy a ich význam,
- kultúrna úroveň – miera negramotnosti,
- obmedzenia vyplývajúce z legislatívy daného štátu,
- Stupeň hospodárskeho rozvoja podmieňuje výšku výdavkov na marketingovú komunikáciu, disponibilitu médií, existenciu reklamných agentúr na danom trhu. Globálna marketingové aktivity znamenajú prenos marketingových aktivít do svetového priestoru, zabezpečujú prenos do cudzích jazykov a časové nasadenie. Komunikačný proces je systém prenosu informácií. Obsahuje:
 - informačný zdroj – určuje, akú správu treba poslať a ako ju zakódovať, aby správne oslovila príjemcu
 - prostriedok – osobný, neosobný, ústny, písaný, vizuálny,
 - príjemcu – cieľom je dosiahnutie pozitívnej reakcie
 - interferenciu – šum
 - spätnú väzbu – informáciu o reakcii príjemcu.

Medzinárodné prostredie ovplyvňuje tvorbu správ. Medzinárodná komunikačná politika je kombináciou globálnej stratégie a lokálnej taktiky s cieľom vytvorenia žiaducej prestavy o firme, jej produktoch a značkach. Medzi hlavné prekážky, ktoré treba prekonáť patria:

- jazyková bariéra – používané výrazy a ich význam,
- kultúrna úroveň – hodnotenie miery negatívnosti a obmedzenia,
- vyplývajúce z legislatívy daného štátu,

- stupeň hospodárskeho rozvoja štátu – podmieňuje výšku výdavkov na marketingovú komunikáciu, disponibilitu médií, existenciu reklamných agentúr na danom trhu.

Globálna komunikačná stratégia znamená prenos klasickej kampane do zahraničia. Treba pritom zabezpečiť jej preklad do cudzieho jazyka, rozhodnuť o vhodnom čase realizácie, zvoliť správne média.

- Komunikačný proces treba chápať ako systém prenosu informácií, ktorý obsahuje nasledovné prvky:
- informačné zdroje – určuje sa, akú správu treba poslať, ako ju zakódovať, aby správne oslovila prijemcu,
 - prostriedok – osobný, neosobný, ústny, písaný, vizuálny,
 - prijemcu – cieľom je dosiahnutie pozitívnej reakcie,
 - spätnú väzbu – informácie o reakcii prijemcov,
 - medzinárodné prostredie – možný vplyv na správu.

Na prenos informácií treba zvoliť "účinnú komunikačnú cestu. Tieto komunikačné cesty možno rozdeliť na :

- osobnú komunikáciu, ktorá predstavuje priamy rozhovor medzi dvoma alebo viacerými osobami. Poznáme cesty:
 - podporné – kontakty so zákazníkmi na cieľovom trhu,
 - odborné – experti vydávajú vyhlásenia pre cieľové skupiny zákazníkov
- sociálne – rodina, priatelia, príbuzní, susedia.
- neosobnú komunikáciu prostredníctvom médií, prostredím a udatností.

10 ORGANIZÁCIA MARKETINGOVÝCH ÚTVAROV

Rozvoj marketingu ako subsystemu manažmentu podniku je historicky spojený so zmenami podnikateľskej filozofie. Po období, kedy sa ako dominantné prejavovali výrobná a produktová podnikateľská konceptcia sa v dôsledku zmien v náročnosti zákazníkov a intenzite konkurenčných aktivít presadila predajná podnikateľská koncepcia. V nej sa začali špecificky prejavovať prvé marketingové aktivity, najmä marketingová komunikácia. V súvislosti s tým sa menilo i organizačné riešenie vo vnútri podnikového manažmentu, najmä obchodných útvarov. Kotler uvádza päť vývojových etáp organizačného usporiadania marketingového útvaru:

1. jednoduché predajné oddelenie, ktoré je zhruba na rovnakej úrovni s ďalšími základnými funkčnými útvarmi (finančným, personálnym, riadením výroby),
2. predajné oddelenie s pridruženými funkciami, ktoré znamenajú posilnenie marketingových prvkov v predajných aktivitách, nejde však o systematické uskutočňovanie aktivít tykajúcich sa celého súboru nástrojov marketingového mixu,
3. samostatný marketingový útvar, ktorý začína využívať všetky nástroje marketingového mixu,
4. moderné marketingové oddelenie - marketingový manažment sa orientuje dlhodobo na produktovú, cenovú, distribučnú a komunikačnú stratégii, ktorý manažment predaja zabezpečuje krátkodobé operatívne predajné aktivity..
5. moderný marketingovo riadený podnik: - všetci pracovníci podniku využívajú marketingové nástroje pri styku s potenciálnymi zákazníkmi. Ich pozornosť je orientovaná na zákazníka a na zlepšovanie konkurenčnej pozície a imidžu podniku.

Na tvorbu marketingových útvarov pôsobí veľa rôznych faktorov. Medzi najpodstatnejšie patria:

- pozícia podniku na trhu, jeho konkurenčná sila,
- charakter dopytu – stabilita, jedinečnosť, sezónnosť,
- charakter výrobky – opakovateľnosť, kapacitnosť, procesosť.

- inovačná citlivosť
 - logistická a distribučná náročnosť,
 - stav a úroveň informačného systému a ďalšie.

10.1 Formy organizácie marketingového útvaru

Ak má podnik alebo marketingový útvar fungovať, musia sa zaviesť vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, inak nebudú schopný života a musia sa nutne rozpadnúť a zaniknúť. Dôvodov na toto tvrdenie je viac. Vzťahy nadriadenosti a podriadenosti:

1. umožnia zjednotiť prácu všetkých pracovníkov k spoločnému cieľu,

- sa meneaom okoli nevymlutne pre prezne,

3. davaajú možnosť zveriifca riadenie podniku alebo marketingového útvaru tým najlepším, t.j. vysoko kvalifikovaným,

4. umožňujú odstrániť z vedúcich funkcií a vobec odkiaľkoľvek tých, ktorí sa neosvedčili, a tým neustále zlepšovať riadiace systémy i celé podnikanie.

Základnou podmienkou dobrého riadenia je starostlivý výber a neustále hľadanie najlepších vedúcich pracovníkov. I aj dokonalejšie premyslená organizácia a najdokonalejšie prenýslený systém môže úplne sklamat', ak sú vedúce miestia obsadené nevhodnými, neschopnými ľuďmi. Dá sa dokonca povedať, že niekedy nezáleží ani tak na systéme, ako na ľudoch, ktorí v ňom pracujú na vedúcich funkciách.

Existujú viaceré typy vnútornej organizácej štruktúry upravujúce vzťahy nadriadenosti a podriadenosti.

Liniová organizácia je veľmi jednoduchá, lebo predstavuje aplikáciu zásady jediného vedúceho v každom riadiacom reťazci: riaditeľ – námestník – vedúci odboru – vedúci oddelenia – majster – zamestnanec. Je to dohľad organizačným príncinom, ale sám o sebe nesťačí.

Štábnna organizácia znamená využívanie riadenia metodického, nie rozhodovacieho. Riaditeľ má rôzne poradné útvary, ktoré navrhujú riešenia. Čisto štábnna organizácia sa neuplatňuje, lebo všetci nemôžu radiť, niekoľko musí rozhodovať. Preto vzniká nutné **organizácia línia-vo-štábnna**. Tá je náosvedčenejšou formou organizačnej struktury vobeč. Prakticky žiaden každá malá spoločnosť má i veľká firmy využíva výhody oboch typov a snaží vynohy tieto formy organizácie kombinovať.

sa minimalizovať ich nevýhody. Štandardný útvaram prislúcha právo metodického vedenia. Metodický pokyn vypracovaný štandardným útvaram schváli liniový vedúci, a tento vedúci ho potom odovzdá ako liniový príkaz svojim podriadeným.

Funkčná organizácia znamená, že jeden vedúci riadi viac podriadených. Líniový vedúci má veľmi obiliažnu situáciu, lebo musí byť špecialistom na všetko, aby mohol riadiť komplexné. Preto sa vytvárajú viačeré samostatné miesta špecializovaných vedúcich v najvyššej línií riadenia na rôznu riadiaci funkciu – funkční špecialisti - namiesto jedného vedúceho. Základným princípom podľa ktorého sa vytvára funkčná organizačná štruktúra, je prvočné členenie firmy podľa druhu činnosti, to znamená, že na najvyššej úrovni riadenia firmy sa zoskupujú rovnaké alebo pribuzné funkcie (činnosti) do útvarov pod vedením funkčne špecializovaných vedúcich, ktorí sú podriadení vedúcemu organizačnému.

Divizionálna organizačná štruktúra je založená na vysokom stupni samostatnosti časti firmy, často strategických podnikateľských jednotiek. Základom je predovšetkým výroba produktov, ktoré sú z rôznych odvetví, spojených s ekonomickejou samostatnosťou. Spoločne zostávajú len niektoré koncepcné a všeobecné záležitosti, ale priama líniová podriadenosť tu nie je. Divizionálna štruktúra často vzniká fúziou niekoľkých doteraz samostatných teritoriálne vzdielencov podnikov

Projektová organizácia vytvára dočasné kolektívy pre určité projekty, ktoré sú riadené manažérom projektu (jé na úrovni riaditeľa, ale len pre záležitosti realizácie daného projektu). Po realizácii projektu sa kolektív opäť rozpadne.

Maticová organizácia je kombináciou líniejovej a projektovej organizácie alebo divízionalnej a projektovej organizácie. Vytvára sa zvláštna štruktúra, ktorá sa označuje ako "matica organizáčnych vztahov". Výhody maticovej organizácie sú veľká pružnosť, silnejšie podnety k inováciám, osobný rast a využitie ľudských zdrojov prácou v kolektívach, vysoký stupeň kooperácie.

Funkčné usporiadanie marketingového útvaru

Vedúci útvaru koordinuje funkčných špecialistov marketingu, napríklad pre reklamu, osobný predaj, marketingový výskum, či pre uvádzanie nových produktov na trh. K nim je možné pripojiť špecialistov na plánovanie, tvorbu strategií, logistických služieb, popredaných novinek a pod.

卷之三

procesov a ďalších. Táto forma organizácie sa sice vyznačuje jednoduchosťou, ale v podmienkach podniku so širším sortimentom produktov a členitou trhovou štruktúrou sa stáva ťažkopádnou a mälo prenádhou. Koordinácia je obvykle tiež finančne náročnejšia. Vzhľadom na obitažnosť komunikácie dochádzá často k zbytočnému rozporom. Funkčné usporiadanie marketingového útvaru je na schéme 10-1.

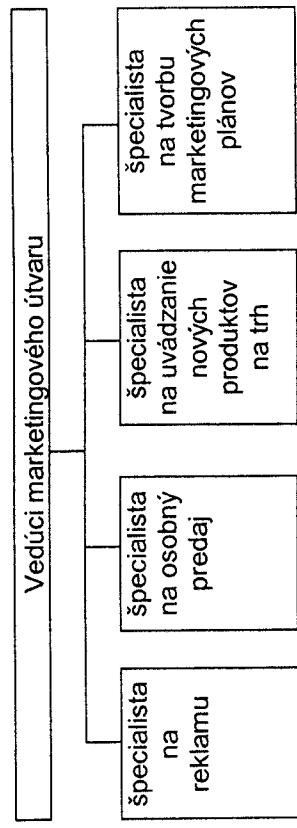


Schéma č. 10-1: Funkčné usporiadanie marketingového útvaru

Teritoriálne usporiadanie marketingového útvaru

Základom deľby práce je teritoriálna štruktúra trhu. Trh sa člení podľa národných, regionálnych, oblastných a inak špecificky lokalizovaných segmentov. Výhodou tejto formy je dobrá ználosť miestnych podmienok a zákazníkov. Komunikácia účinnejšie zabezpečuje súlad medzi ponukou a nástrojmi marketingového mixu s potrebami a požiadavkami zákazníkov. Teritoriálne usporiadanie marketingového útvaru je na schéme 10-2.

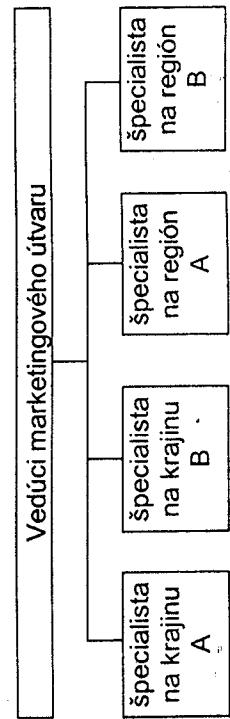


Schéma č. 10-2: Teritoriálne usporiadanie marketingového útvaru

Produktové usporiadanie marketingového útvaru

Je výhodné v podmienkach podniku, ktorý má širokú ponuku produktov a tam, kde je z hľadiska požiadaviek trhu nevyhnutná veľmi tesná spolupráca s útvarmi vývoja a prípravy produktov. Významná je i tam, kde je predaj spojený so špecifickými produktovými službami a pri ich uskutočňovaní je potrebná účasť produktových špecialistov. Zvážteď dôležité je to i tam, kde skupiny produktov sú značne rozdielne, pokiaľ ide o ich technickú a technologickú podstatu, ale i pokiaľ ide o spôsob používania a spotreby. Úlohou manažéra, ktorý zadpovedá za marketing určitej produktové skupiny, je pripraviť plán vývoja produktu a jeho uvedenia na trh. Jeho povinnosťou je úzka spolupráca s pracovníkmi, ktorí po technickej a technologickej stránke pripravujú produkt, ako aj s pracovníkmi, ktorí bezprostredne zodpovedajú za akost, certifikáciu a normalizáciu. Produktový manažér sa aktívne podieľa i na rozvoji služieb, marketingovej komunikácie a riešení distribučných a logistických problémov, vrátane balenia produktov, efektívnej manipulácie a prepravy. Prednosť tejto formy spočíva vo vytváraní priaznivejších podmienok na intenzívne rozvíjanie inovačných aktivít v súlade s potrebami zákazníkov a ich špecifickými požiadavkami. Produktové usporiadanie marketingového útvaru je na schéme č. 10-3.

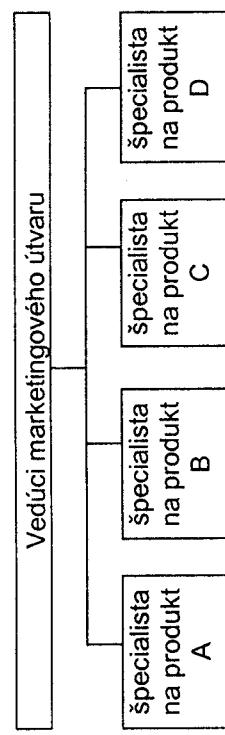


Schéma č. 10-3: Produktové usporiadanie marketingového útvaru

Trhové usporiadanie marketingového útvaru

Základom deľby práce je rozdielnosť podmienok na jednotlivých trhoch. Každý z trhov - spotrebiteľov, sprostredkovateľov, vládne trhy a ďalšie - má svoje špecifika, ktoré ovplyvňujú uzavorenie obchodného vzťahu. Podniky vládneho trhu majú napriek legislatívne určené, ako môžu nakupovať. Marketingový pracovník musí poznáť podmienky jednotlivých trhov, aby ich využil v prospech predaja produktov.

Trhové usporiadanie marketingového útvaru

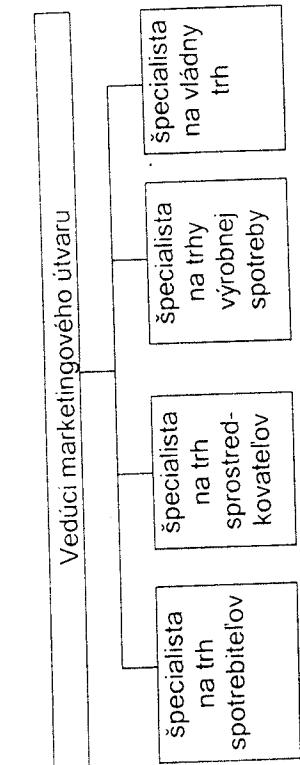


Schéma č. 10-4: Trhové usporiadanie marketingového útvaru

V praxi sa okrem týchto základných formiem riešenia vnútornej organizácie a struktúry často výhodnejšie používajú kombinované formy, kedy sa eliminujú negatíva a využívajú pozitívna základných organizačných formiem. Najpoužívanejšie sú modifikácie produktovo – trhová a produkčne – teritoriálne.

10.2 Tvorba marketingového útvaru

Tvorba efektívne fungujúceho marketingového útvaru vyžaduje:

- Dobré osvojenie nevyhnutných teoretických poznatkov, ako dôležitého východiska na praktickou aplikáciu. Ide o poznanie základov teórie a praxe marketingovej filozofie, jej funkčných aktivít, zoznamenie sa s vývojom a skúsenosťami iných, najmä dobre riadenými podnikmi, zoznamenie sa i s chybami a omylemi, ktoré sa pri ich aplikácii vyskytli, ako aj s úspechmi, ktoré sa dosiahli.
- Identifikovanie stavu podniku, stavu prvkov marketingového mixu, zhodnotenie vývoja základných ekonomických parametrov, predovšetkým predaja, podielu na trhu a konkurenčného postavenia.
- Rozhodnutie o východiskovej štrukture a organizačnom postavení budúceho útvaru marketingu a jeho manažmentu v rámci celkovej organizačnej štruktúry podniku. Konceptné poňatie vyzaduje obvykle priamu podriadenosť najčastejšie obchodnému či technickému útvaru.

Vymedzenie právomoci a zodpovednosti kompetencií, deľby práce a organizačných, informačných, či iných vzťahov s ostatnými subjektami manažmentu podniku a tiež vo vonkajšom okoli. Prax ukazuje, že nedostatočne, nepresne, nejasne, neprečasťne a nejednoznačne vymedzenie vytvára mnohé rozporu a má negatívny vplyv na fungovanie systému ako celku.

Personálne zabezpečenie útvaru marketingu znamená vybrať vhodných pracovníkov na vrcholové marketingové funkcie i na špecializované odbornosti.

Vytvorenie marketingového informačného systému.

Napojenie na vonkajšiu marketingovú infraštruktúru.

Postupné zdokonaľovanie marketingových aktivít, korekcie a inovácie marketingových aktivít.

Predpokladom dobrého fungovania marketingového systému podniku je správne vymedzenie marketingovej zodpovednosti. Tá má zahrňovať:

- koordináciu všetkých marketingových funkčných aktivít v podniku
- ovplyvňovanie všetkých manažérskych aktivít v podniku a všetkých zamestnancov v duchu marketingovej podnikateľskej konceptie
- harmonizáciu všetkých činností, ktoré ovplyvňujú a zvyšujú účinnosť konkurenčnej pozície podniku na trhu
- rozhodujúcu úlohu pri posilňovaní imidžu podniku.

Výber marketingových manažérov

Úspešné zvládnutie marketingových manažérskych aktivít vyžaduje pomerne širokú paletu znalostí, analytických, prognostických, rozhodovacích a ďalších zručností v rôznych oblastiach podnikateľskej práce. Marketingový pracovník má byť jedinec s tvorivými schopnosťami, iniciatívnymi, priebojnými pri presadzovaní záujmov a cieľov podniku, so schopnosťou taktickejho, ale vždy etického obchodného rokovania. Zdôrazňuje sa predovšetkým rýchlosť a pružnosť orientácie pri riešení neocakávaných situácií spojených s rozhodovaním za rizika. Rozhodujúci špičkoví pracovníci podnikového marketingu musia mať schopnosť prevedieť ostatných o nevyhnutnosti spoločného úsilia pri realizácii zámerov marketingovej strategie podniku.

Marketingoví pracovníci majú prejavovať iniciatívu v týchto základných formách:

- v aktívnom prístupe,
- vo vlastných nápadoch,
- v samostatnom správani.

S tým súvisí i úsudok, ktorý je produkтом vrodeného intelektu a navonok sa musí prejavovať vo forme racionalného správania a abstraktného myšlenia. Nepostrádateľné je i sebavedomie vyvierajúce zo znalosti samého seba, znalosti medzi svojich možností a znalosti vlastnej odolnosti.

Špecifická je požiadavka cítu pre obchod, ktorá je znakom inteligencie. Inteligentní ľudia sú citliví na svoje okolie, ktoré vnímajú, ako sa hovorí „šiestym zmyslom“. Ten im umožňuje včítiť sa do pozície zákazníkov, vycítiť obchodnú priležitosť. Pri obchodnom rokovaní sa mimoriadne hodnotí priamočiary a úprimne zmyšľajúci obchodník, ktorý podvedomie stoložňuje sám seba so záujmami svojho podniku, stavia sa ústretnovo k záujmom zákazníka. Nevyhnutná je sebkritickosť marketingového pracovníka. Marketingový pracovník a obchodník v širokom slova zmysle musí vedieť prejavovať i radosť z uzavoreného obchodu. Uzavorenie obchodu je cieľom každého obchodného rokowania. Ak je tento cieľ inšintktívne sledovaný, potom sa automaticky mobilizujú všetky sily potrebné na jeho dosiahnutie.

Dôkazom schopnosti marketingového pracovníka je ďalej vydávacia schopnosť, ktorá sa prejavuje v účelnom formulovaní obsahu rokovania, v jazykovej obratnosti, v slovnej zásobe, v zrozumiteľnosti. V žiadnom prípade nemožno prehliadnúť vystupovanie marketingového manažéra, podľa ktorého si zákazník formuje svoj celkový dojem o podniku. Vystupovanie konkrétné zahrnuje spôsob nadržovania kontaktov, prispôsobivost', osobný imidž. S tým súvisí i fakt, ktorý v obchodnom rokovaní znamená doslova taktiku - výber a použitie taktických prvkov, akými sú: nepresadzovanie sa za každú cenu, umenie počúvať, zohľadniť očakávanej úlohy, sebaovládanie. Pritom je dôležitá presvedčivosť. Zákazníka presvedčime predovšetkým znalosťou produktu a obchodných podmienok, názornou ukážkou, vecnou argumentáciou a vlastným presvedčením o hodnote ponuky.

Riadenie marketingových pracovníkov

- Čoraz častejšie sa uplatňuje kooperatívny štýl riadenia. Zodpovedá potrebám priniesť úspory personálnych nákladov, skrátiť rozhodovacie cesty, zabezpečiť flexibilitu a zodpovedať požiadavkám motivácie manažérov. Jadrom efektivity je delegovanie a preberanie zodpovednosti. Nekladie dôraz na rôzne metódy a modely riadenia, ale zdôrazňuje význam všeobecne platných pravidiel, záväznych pre zamestnancov a manažerov. Uplatňujú sa tieto základné princípy:
- zamestnanci nie sú riadeni na základe jednotlivých úloh, ale prevažne na základe dlhodobejších cieľov,
- rozhodnutia sú prijímané na všetkých úrovniach, nie len vo vrcholom vedení, ale všade tam, kde je to z povahy veci potrebné,
- zodpovednosť už nie je sústredená na najvyššej úrovni podniku, ale jej časť je spolu s určenými cieľmi a zodpovedajúcimi právomocami prenesená na nižšiu úroveň.

- Manažér nemusí vedieť všetko lepšie než zamestnanec. Je efektívne využiť stanoviská, nápady, názory, podnety, kritiku zamestnancov. Treba s nimi hovoriť a vštepovali im pocit zodpovednosti. Nadriadený nesmie zasahovať do kompetencii podriadeného, iba v prípade väčších odchýlok od určených cieľov. Zamestnanec nesmie trieť svoju zodpovednosť presúvaním zodpovednosti smerom nahor a na iných spolupracovníkov. Platí povinnosť iniciatívneho poskytovania informácií o stave vzťahu k zákazníkom. Manažér je povinný starať sa o to, aby jemu zverené oblasti boli obsadené osobami, ktoré odborne zodpovedajú požiadavkám vyplývajúcim z napĺňovania cieľov. Motiváčny vzťah sa stáva základným plierom kooperatívneho prístupu k riadeniu.

11 KULTÚRA PODNIKU A MARKETING

V poslednom čase rastie v teórii i praxi záujem o otázky podnikovej kultúry. Základom tohto vývoja je zistenie, že tradičné faktory úspechu doteraz prevládajúce v rámci podnikového manažmentu a marketingu (stratégia, štruktúra, systém) je treba doplniť o tzv. citom vnímané faktory úspechu.

Dôvodom pre vysvetlenie tohto zvýšeného významu "citom vnímaných" faktorov úspechu môžu byť úspechy japonských podnikov na svetových trhoch v sedemdesiatych rokoch. Vstúpili v určitej dobe do západných priemyselných štátov, a najmä USA, triaciach zjavnou stagnáciu. Na základe analýzy príčin konkurenčného následku japonských podnikov v rámci mianážérského výskumu, ktorý porovnával kultúru podnikov bolo zistené, že napriek technicko-operatívnej podobnosti japonský spôsob výroby prevyšil vo výsledkoch amerických. Z toho sa odvodilo, že tu musia pôsobiť faktory vyplývajúce z rôznych kultúr. Skúmanie možných príčin viedlo v krátkej dobe k vydaniu mnohých publikácií, ktoré zistili účinok podnikovej kultúry na rast výkonov v zmysle zvýšeného stupňa dosahovania cieľov.

Všeobecne je význam podnikovej kultúry v literatúre hodnotený úplne rozdielne. Prevláda však názor, že základom strategického profilovania úspešného podniku je organizačná a podniková kultúra. Počet tých, ktorí prejavujú nechut' ku koncepcii podnikovej kultúry, však stále ešte rastie. V ďalšom teste autorí respektovali názory publikované Meffertom [Meffert, 1996].

Vzhľadom ku kontraverzným diskusiam stojí vedenie podniku pred úlohou správne odhadnúť význam podnikovej kultúry. Vedľa inventúrových kultúrnych typov je potrebná práve podrobnejšia analýza vplyvu podnikovej kultúry na proces tvorby cieľa, formulovanie stratégie a jej realizácie pomocou marketingových nástrojov.

11.1 TRHOVO ORIENTOVANÉ PREJAVY PODNIKOVEJ KULTÚRY

Pojem podnikovej kultúry

V literatúre existuje veľa rozdielnych a čiastočných kontraverznych definícii podnikovej kultúry. Základom môžu byť dva základné smery

výskumu, nastúpené v nemecky hovoriacich krajinách, a to objektivistickej a individualistickej /subjektivistickej/ výskumu kultúry.

Objektivistickej výskumu podnikovej kultúry vychádza z toho, že podnik má svoju kultúru, práve vo forme kultúrnych artefaktov, ako sú špecifické podnikové legendy, rituály a ceremonie. Pritom podniková kultúra predstavuje jednu z viacerých interných premenných, ktoré majú postatný vplyv na úspech podniku. Kultúrne faktory sú vnímané ako ovplyvniteľné premenné. Ich ovládanie dáva vedeniu ďalší kľúč k efektívному vedeniu a riadeniu podniku.

Na základe empirického skúmania niektorí autori charakterizujú podnikovú kultúru ako systém hodnôt a článkov vieri, ktoré sú vnímané ako konštitutívne prvky silej kultúry. Silná podniková kultúra pôsobi funkčne, pretože dáva k dispozíciam systém neformálnych pravidiel správania. Preto je najskôr interpretovaná ako faktor podnikateľskej účinnosti. Pritom jadro podnikovej kultúry tvoria hodnoty, ktoré sú pomocou určitých symbolov inštitucionalizované. Iní autori pod pojmom podniková kultúra chápnu súhrn noriem, predstavu hodnôt a myšlienia, ktoré odrážajú v správaní všetkých pracovníkov a tým vytvárajú образ podniku. Považujú podnikovú kultúru najmä za nástroj riadenia pracovníkov.

Pri oboch konceptciách je zrejmá tendencia charakterizovať podnikovú kultúru ako interný tvorivý parameter a nástroj riadenia, ktorý by mal byť ovplyvňovaný vedením so zreteľom na vyšší stupeň dosiahnutia cieľa a s ním malo byť zaobchádzané. Pretože z vedeckého hľadiska je tento pohľad hodnotený ako príliš jednostranný, hľadá individualistický nástroj iné riešenie.

Individualistický pohľad posudzuje kultúru ako systém významov a interpretácií a do popredia dáva parameter a nástroj riadenia. O podnikovej kultúre sa diskutuje v tom zmysle, že podnikanie je kultúra. Tým sa stáva podniková kultúra klúčovou veličinou sociálneho systému. Cieľom tohto principu je menej skúmať jednotlivé poznateľné a pozorovateľné prvky kultúry, ale viac analyzovať subjektívne interpretácie týchto prvkov zamestnancami podniku, a na základe toho odhalovať mechanizmus správania vnútra podniku. Pritom si treba všimnať toho, že z čisto individualistickejho prístupu k výskumu nevypĺňva definícia pojmu podniková kultúra. Vymedzenie pojmu podniková kultúra je znázornené na schéme 11-1.

Úroveň	Vymedzenie	Pojem	Podniková kultúra
Strategická úroveň	Účel podnikania	Produkt vo vzťahu k vedeniu podniku	Vo vzťahu k vedeniu podniku
	Koncepcia podniku	Vedúce postavenie podniku	Skutočné vzťahy pracovníkov
	Identita podniku	Tendencie k trhuvo orientovanej identite	Vnútropodniková identita ako základ
Úroveň podnikových nástrojov			Vnútropodniková identita ako základ
Funkčná organizačná úroveň			Vnútropodniková komunikácia vo vzťahu k trhu
			Určenie vnímaných vzťahov, predstava podniku
			Komunikácia vo vzťahu k trhu
			Vnímané znaky podniku relevantné vzťahom k trhu
			Dlhodobo objektovo vnímaná atmosféra podniku pracovníkmi
			Subjektívne vnímaná atmosféra podniku, krátkodobá
			Skutočné a cieľovo orientované spôsoby správania v podniku
			Spôsoby správania vzťahom na ciele

fické vzory myšlenia a správania vytvorené zamestnancami a podnikateľskou činnosťou. Pritom sú normy a hodnoty považované za konštitučné prvéky špecifickej podnikovej kultúry, ktorých analýza je potrebná, aby mohlo byť vystovené tvorivé odporúčanie.

Mnohé koncepcie podnikovej kultúry sa vo viacerých prvkoch prekryvajú. Doterajšia prax však ukazuje, že pojem podnikovej kultúry by mal byť interpretovaný na základe viacerozemnosti ďalej ako iné charakteristiky podniku. Zvláštny význam má to, že kultúrnym prístupom integruje aspekty vzťahujúce sa k trhu a tiež k interným podnikovým činnostiam. Vzhľadom na veľký počet rôznych definícií podnikovej kultúry a základným rozdielom k prístupom ich skúmania je učelné, aby pojem podnikovej kultúry bol charakterizovaný pomocou nasledovných znakov:

- tradícia - znamená, že pôvod podnikovej kultúry je v minulosti, a že sa vytvárala dlhy čas až k súčasnej štruktúre názorov, norm a hodnôt z hľadiska súčasného a budúceho správania,
- schopnosť zmeny - charakterizuje možnosť prispôsobenia podnikovej kultúry podia vonkajších a vnútorných vplysov, čo má význam najmä z pohľadu spoločenskej, ekonomickej a technologickej dynamiky vývoja,
- viac vrstiev - znamená, že podniková kultúra ako systém je vytváraná z najrôznejších subkultúr, ktoré sa vzájomne pozitívne a negatívne ovplyvňujú,
- schopnosť previať ju ako skúsenosť a naučiť sa ju znamená, že podnikovú kultúru mu pracovníci identifikovat' podľa jej symbolov a v dlhodobom procese ju môžu priať' alebo odmietnuť',
- prekročenie individuality - znamená, že jednotlivé osobnosti môžu kultúru využadovať, ale tá sa postupom času viac a viac osamostatňuje a preberá čoraz viac skupinové vplyvy.

Tieto znaky primárne ozrejmujú spôsoby a formy prejavu skladby hodnot a noriem, ktoré sa odrážajú v správani. Tieto prejavy nie sú však bezprostredne registrované a merateľné. Preto boli v posledných rokoch vzhľadom na expansiu výskumu podnikovej kultúry vedené intensive diskusie o znakoach podnikovej kultúry. Napriek všetkým rozdielnostiam boli identifikované základné prvky podnikovej kultúry pojmy : hodnoty, normy, symboly a artefakty.

Schéma 11-1: Vymedzenie pojmu podniková kultúra

Iné chápanie podnikovej kultúry je chápanie podnikovej kultúry ako základného celku spoločnej predstavy hodnôt a noriem i oddeleného modelu myšlenia a správania, ktorý sa odberá v rozhodnutiach, činnosti a aktivitách zamestnancov podniku. Ako znaky kultúry sú uvádzané ako základné spoločné predstavy hodnôt a noriem, tak aj špeci-

V rámci podnikovej kultúry vyladrujú hodnoty preferencie určitého správania a meradla orientácie na ciele a situáciu. Hodnoty alebo posťoje k nim, ovplyvňujú tak do značnej miery posudzovanie existujúcich alternatív správania, prípravujú globálmu orientáciu činnosti. Okrem toho hodnoty sú napriek ich zotrváčnosti schopné zmeniť, najmä na základe skúseností.

Sprostredkovanie hodnôt sa samo deje počas socializácie. V trhovo orientovanej kultúre to znamená, že v hodnotách zamestnancov podniku musí existovať orientácia na zákazníka. Tým vzniká harmonická orientácia správania zamestnancov na potreby zákazníkov.

Normy prinášajú pravidlá a predpisy pre rokovanie. Napríklad udávajú, aké aktivity a interakcie by mali byť vykonávané, aké správanie voči pracovníkom a zákazníkom je žiaduce a záväzné. Ako dôležité vydarenie noriem je možné uviesť zvyky, ktoré si počas historického vývoja podnik vytvorili. Tieto zvyky sú anonymnými implicitnými predpismi, ktoré predstavujú vzor správania pre zamestnancov podniku. Okrem toho je možné uviesť ako normy podnikovej kultúry morálne princípy, ideálky a pravidlá hry.

V procese vytvárania a odovzdávania podnikovej kultúry majú vedať hodnoty a noriem prijatých zamestnancami rozdodujúce funkcie, videlielne súčasti kultúry ako sú symboly, symbolické činy a symbolické artefakty. Tieto symboly majú pre rozvoj a odovzdávanie kultúry mimoriadny význam. Prítom môžu byť symboly špecifické pre podniky poňačo relevantné médiá, ktoré prispievajú k výchove, pokiaľ ide o spoľočný základ konsenzu týkajúci sa podnikom prijatých hodnôt a noriem. V tejto súvislosti sa osvedčujú dejiny, poviedky a mýty podľa špecifických skúseností i symbolické artefakty rokovania, rituály a ceremonie ako médiá podnikovej kultúry.

Súhrne možno povedať, že hodnoty, normy a symboly vznikajú vo vnútri podnikov. Prvky tejto hierarchie hodnôt sú pritom vniemané pomocou symbolov a utužujú alebo oslabujú pomocou organizovaného procesu skúseností. Ak vyplýva z tohto procesu konsenzus týkajúci sa hodnôt a noriem, potom je možné hovoriť i silnej podnikovej kultúre.

11.2 Typológia podnikovej kultúry

Podniková kultúra bola doteraz interpretovaná ako výsledok historického procesu, ktorého príbeh a výsledky nachádzajú svoje výjadrenie

v ľudskom rozhodovaní a správanií. Avšak na základe tejto definície nie je možné differencovať posudenie ekonomickej dôsledkov jednotlivých form prejavu podnikovej kultúry. Väčšinou je nutné, aby bolo násikôr uvedená typológia rôznych fenoménov kultúry podľa vhodných kritérií.

V literatúre je možné nájsť viacero pristupov. Ako kritériá sa používajú:

- účinnosť riadiacich nástrojov,
- stupeň zakotvenia podnikom uznávaných hodnôt a noriem u jednotlivých zamestnancov,
- miera zhody uznávaných hodnôt a noriem medzi podnikom a mestnancami,
- miera zlučiteľnosti systému a podnikovej kultúry.

Najznámejšou dvojrozmernou typológiou podloženou praktickými príkladmi vytvorili Deal a Kennedy [Deal, Kennedy, 1982]. Je znázornená na schéme 11-2. V rámci tohto prístupu boli vytvorené kultúrne typy pomocou dimenzií "riziko rozhodovania" a "realizácia stratégie".

Riziko rozhodovania	vyšoké	nižké	Realizácia stratégie
Mat' odvahu riskovať	Presadiť sa	Robiť len to, čo sa musí	Chrániť sa
pomalé	rýchle		

Schéma 11-2: Typológia podnikovej kultúry

Jednotlivé typy možno charakterizať nasledovne:

- presad' sa - pracovníci sú individualisti, ktorí na jednej strane sú pri rozhodovaní naklonení riziku a na druhej strane sa púšťajú rýchlo do realizácie stratégie,

- chráni sa - pracovníci výkonávali tvrdú, ale atraktívnu prácu
- s relatívnou malým rizikom. Očakávajú rýchlu realizáciu stratégie.
- maj odvahu riskovať - pracovníci podstupujú s veľkými investíciami vysoké riziko. Prítom stratégia je realizovaná iba pomaly.
- rob len to čo musíš - pracovníci plnia svoje úlohy s malým rizikom a sú spolojne s pomalym uplatňovaním stratégie.

Doteraz uvedené súvislosti týkajúce sa podnikovej kultúry slúžia všeobecne k jej zaradeniu. Ak sa zaoberáme čiastkovou oblasťou marketingovej kultúry, dôjdeme s ohľadom na komplexné a heterogéne rozhodovanie v marketingu k tomu, ako by mala byť charakterizovaná marketingová kultúra.

Pri vytváraní typov sa predovšetkým ukazujú ako relevantné kritériá vymedzujúce rôzne formy chovania. V tejto súvislosti majú význam predovšetkým kritériá „správanie nositeľa marketingových rozhodnutí“ (pracovné postupy, miera skupinovej orientácie) a „strategicko-operatívne zameranie marketingu“ (orientovanie úloh a použitie nástrojov). Ako primárne kritériá sú „pracovné postupy“ a „orientácia úloh“, ktoré predstavujú širšie, obecné hľadisko.

Kritérium „pracovné postupy“ charakterizuje metodiku myšlenia a riešenia problémov v marketingu, ide o postupy experimentálne tvorivé a orientované na systematické metódy. Z toho vyplýva kontinuita od aktivít orientovaných skôr na pokusy a omyly inovatívneho marketingového pioniera až k technokratickému, analytickému štýlu myšlenia a práce.

Kritérium „orientácia úloh“ sa oproti tomu vzťahuje na predaj, resp. obchod na strane jednej a na produkt, resp. spotrebitela na strane druhej. V prvom pripade je kultúra využadrená potrebami vo vzťahu k obchodu. Na význame tak ziszkava „push“ marketing orientovaný na predaj. V druhom pripade je využadrená kultúra pomocou hľadania individuálneho riešenia problému k uspokojojaniu potrieb zákazníkov. Tu prevláda „pull“ marketing orientovaný na postavenie produktového manažera.

Ako sekundárne kritérium k vymedzeniu marketingovej kultúry je treba predovšetkým uviesť zameranie marketingu z hľadiska nástrojov. Podľa zdôraznenia v marketingovom mixe sa rozlišujú marketingové kultúry orientované na preferencie a na ceny. Kvalitatívne a servisné myšlenie stojí proti myšleniu v cenových a nákladových výhodách. Ako druhé sekundárne kritérium je možné uviesť mieru spolupráce pri plánovancom a realizačnom procese. Pritom je možné rozlišiť medzi indi-

- viduálnou a skupinovou orientáciou. To sa prejavuje existenciou kultúr s mentálou osamotených bojovníkov a kultúr so silne výraznými skupinovými pracovnými postupmi.
- Na základe týchto kritérií možno odvodit nasledujúce 4 typy marketingových kultúr, ktoré sú charakterizované na schéme č. 11-3 pomocou uvedených profilov marketingovej kultúry.
- funkčne orientovaná marketingová kultúra (akčná kultúra),
 - inovačne orientovaná marketingová kultúra (pionierska kultúra),
 - technokratická marketingová kultúra (administratívna kultúra),
 - systémovo orientovaná marketingová kultúra (kooperačná kultúra).

Kritériá		Kultúrny profil podniku	
Primárne			
spôsob práce	experimentálny, kreatívny	systematický, me- todický	
orientácia úloh	na vztah zákaz- ník/produkt	na vztah ob- chod/predaj	
Sekundárne			
hlavné nástroje	orientácia na preferencie	orientácia na cenu	
orientácia jed- notlivcov	individuálna	skupinová	

Schéma č. 11-3: Vybrané kultúrne profily v marketingu

12 GLOBALIZÁCIA

Globalizácia je reakciou na presýtenosť domácich trhov, procesom hľadania nových miest predaja, hľadania a využívania nových resp. lacnejších materiálových i ľudskejých zdrojov, alokowania kapitálu tam, kde prinesie najlepšie zhodnotenie.

- Globalizačné trendy boli v posledných desaťročiach umocnené:
- tendenciami, ktoré obmedzujú úlohu národných teritorií, pretek-
- cionizmu a smerujú k svetu bez hraníc,

• rozvojom logistických, informačných a komunikačných systémov, ktoré výrazne skracujú vzdialenosť. Globalizácia je charakteristickým rysom súčasnej epochy, ktorý zasahuje prakticky do všetkých sfér života spoločnosti – politiky, kultury, ekonomiky, finančníctva, ochrany životného prostredia, atď.,

Zástancovia i protivníci globalizácie spájajú tento trend našej doby s:

- novými technológiami v komunikácii,
- ničím neobmedzenými kapitálovými trhmi,
- liberalizáciou obchodu,
- dosiahnuť telosťou ktoréhokoľvek miesta na tejto planéte v reálnom čase.

Napriek tomu nemožno globalizáciu považovať za jav náhly a v podstate nevysvetliteľný. Rad ekonómov právom poukazuje na to, že ide o logické pokračovanie vývoja svetového hospodárstva. Globalizácia umožňuje svetovému hospodárstvu väčšiu dynamiku rastu. Úroveň produktivity a rast závisia na špecializácii, pričom špecializácia závisí na veľkosti trhu. Rozšírený medzinárodný trh pre tovar preto prináša hlbšiu špecializáciu, väčšiu inováciu a globálne zvýšenie úrovne produktivity a mieru rastu.

Za hnacie sily globalizácie možno považovať tieto faktory:

- Deregulácia - Možno pozorovať, že myšlienka voľných trhov sa presadzuje stále razantnejšie, niekedy až príliš rýchle, čo vyvoláva pochybnosti o zvážovaní jej dopadov.
- Liberalizácia a otváranie trhov - Tie umožňujú i zahraničným podnikom obsadzovať dosiaľ chránené vnútorné trhy a to nie len priamy dodávkami, ale preďovšetkým prenášaním výroby, využívajúcim komparatívnych výhod v danom teróriu a pod. Nadnárodné korporácie začinajú mať nadáľa nad národnými ekonomikami.

- Postupujúci technický a technologický pokrok - Informačné technologie, internet, e-commerce a pod. menia hospodárstvo natoliko, že sa hovori o novej ekomíke
- Podnikateľské subjekty majú v podstate dve možnosti, ako s sa realizovať globalizácie vyrovnať:
 - starostlivo monitorovať všetky vplyvy globalizácie a priebežne im prisposobiť svoju strategiu a takтиku,
 - aktívne sa do globalizačného procesu zapájať.

Prvý prístup má charakter pasívneho prispôsobovania sa. Je to vtedy, ak podnik funguje ako malá organizácia so zámerom pôsobiť na lokálnom trhu, alebo nedisponuje dostatkom finančných prostriedkov, nedisponuje kvalifikovanými pracovníkmi a nevyhnutným know-how, aby si možna dovoľiť medzinárodnú expanziu.

- Aktívne zapojenie do globalizačných procesov je spojené s prechodom podniku z rámcu národnnej inštitúcie do podoby spoločnosti pôsobiacej vo viacerých krajinách. Medzi najčastejšie dôvody, ktoré vedú podniky k rozšíreniu globalizačných aktivít, patria:
- nižšie mzdrové náklady,
 - lepší prístup k technológiám,
 - jednoduchší prístup k lokálnym trhom,
 - nižšie výrobné náklady dosahovaná spoločným využívaním kapacít,
 - zniženie nákladov na logistiku z dôvodu prítomnosti dodávateľov v mieste výroby,
 - nižšie daňové zaťaženie, a ďalšie.

Charakteristickým znakom globalizácie po hospodársko-ekonomickej stránke je snaha o prebudenie a rast ekonomiky v hospodársky slabšich krajinách a ich prispôsobenie svetovému štandardu, udávanému hospodársky silnými a rozvinutými štátmi.

Podniky môžu rozvíjať svoje medzinárodné aktivity buď postupne nebo globálne (vstupovať na jednotlivé trhy naraz alebo v širokom meradle).

Najčastejším dôvodom vstupu na zahraničné trhy je umiestnenie produktov, tovaru, služieb na nové trhy s očakávaním, že tieto trhy zvýšia odbytové možnosti materského podniku. Najjednoduchším spôsobom

vstupu na zahraničný trh je nepriamy export. Využíva sa s prostredkovateľ, ktorý má v danej krajine vlastné distribučné kanály. Nie sú potrební vlastní pracovníci v zahraničí. Priamy export už musí počítať s pracovníkmi, ktorí v danej krajine dokážu urobiť kontrakt. Pokiaľ je priamy vvoz komplikovaný napr. colnými bariérami, možno pristúpiť k vybudovaniu miestnych prevádzok či montážnych závodov. Pre argažovanosť na zahraničných trhoch môžu byť i ďalšie dôvody, napr. investovanie voľných finančných prostriedkov s presvedčením, že budú lepšie zhodnotené než v materskej krajine, vytvorenie základne v novej krajine, z ktorej podnik plánuje expanziu do ďalších krajín v regióne a pod.

Výbera teritória, na ktoré chce podnik vstúpiť, vyžaduje zváženie viacerých faktorov:

- stabilita politického a ekonomickeho prostredia,
- logistická dostupnosť trhov (vzdialenosť, dopravná a komunikačná infraštruktúra),
- podnikateľské prostredie (bankové služby, poštovacie služby, vládna a regionálna podpora zahraničných podnikateľských subjektov, daňové zaťaženie, cenová a mzdrová úroveň),
- výkonnosť potenciálneho trhu, konkurenca na danom trhu,
- predpoklady pre rozvoj podnikateľských aktivít (kúpna sily obyvateľstva, záujem o ponúkané produkty, kultúrne zvláštnosti),
- zdroje a dispozície pre predmet expozície (dostupnosť), a kvalifikačná úroveň miestnych pracovníkov, dostupnosť miestnych materiálov, energií),
- prekážky alebo prednosti daného teritória (jazyková bariéra, etnické a kultúrne zvláštnosti, klimatické podmienky a pod.),
- podporu exportu: možno chápať ako súhrn opatrení hospodárskej politiky, ktoré vytvárajú proexportné prostredie v trhej ekonomike. Systém podpory exportu má plniť tieto zámery:

- zabezpečovať podmienky pre zvýšení konkurenčnej schopnosti exportu,
- stimulať podnikateľskú sféru k zvyšovaniu exportu,
- rešpektovať záujmy zahraničnej politiky voči teritoriám s ohľadom na medzinárodní záväzky,
- vytvárať predpoklady pre zabezpečenie vývozových pohľadávok,

- optimalizovať vencú a teritoriálnu štruktúru zahraničného obchodu.

Globálne marketingové stratégie sa zaoberejú štandardizáciou a integráciou marketingových aktivít na mnohých geografických rozptýlených trhoch. Globálne marketingové stratégie sú založené na nájdení rovnováhy medzi:

- výhodami medzinárodnej štandardizácie,
- výhodami národnnej (lokálnej) adaptácie s cieľom uspokojať osobitosti lokálnych trhov.

Tento kompromis produkuje rôzne stupne spoločného globálneho pôsobenia – určité aktivity sú štandardizované, zatiaľ čo iné sú prispôsobené – adaptované na miestne podmienky. Napríklad produktová politika a základné marketingové aktivity sú štandardizované, zatiaľ čo o reklame a predaji rozhoduje domáci manažment.

Štandardizácia a marketingový mix

Východiskom štandardizácie elementov marketingového mixu je prevedenie, že zákazníci sú si podobní všade na svete, že dobrý produkt má univerzálné pôsobenie, že podobnosti medzi zákazníkmi prevyšujú rozdiely medzi nimi. Spomedzi všetkých elementov marketingového mixu vyzkazuje produkt najvyšší stupeň štandardizácie. Faktory, ktoré podporujú štandardizáciu produktu z hľadiska výrobcu:

- efekt ekonómie množstva vo výrobnom procese,
- efekt skúsenostnej krivky,
- úspora na zásobách a na nákladoch logistiky,
- úspory na marketingovej komunikácii (napr. použitím toho istého mena, balenia produktu).

Faktormi podporujúcimi štandardizáciu produktu z hľadiska trhu sú:

- rastúca podobnosť v správaní sa zákazníkov,
- medzištátna mobilita zákazníkov vedúca k očakávaniu toho istého produktu, služby v zahraničí (napr. prenájom automobilov),
- podobnosť trhov – rozmach obchodných reťazcov – podobné

Naákupné správanie

- Na strane faktorov podporujúcich individualizáciu a adaptáciu produktu na miestne podmienky najčastejšie stojia:
- odlišné právne požiadavky na produkt,
 - odlišné nároky na technickú špecifikáciu produktov.,
 - klimatické podmienky vyžadujúce osobitné balenie a úpravu produktu,
 - kultúrne vplyvy, náboženské vplyvy, odlišné spotrebiteľské chute,
 - rozdielna vzdelanostná úroveň cielových trhov.

Popri štandardizácii fyzického produktu má v rámci globalizačných diskusií významné miesto tiež otázka štandardizácie značkovej politiky. Pod štandardizáciu značkovej politiky sa rozumie jednotný názov produktu, jednotný symbol, jednotné označenie produktu, jednotné balenie a pozíciu značky. Predpokladom jednotného označenia je ľahká možnosť vyslovenia krátkeho, ľahko zapamätaiteľného názvu značky (napríklad v názve sa nepoužijú diakritické znaky) a možnosť zabezpečenia jej medzinárodnej právnej ochrany.

Štandardizácia informačných procesov zabezpečuje jednotné podklady ako pre špecifické miestne plánovanie, tak pre nadnárodné plánovanie na úrovni centrály. Informácie s dosťatočným vypovedacím obsahom v reálnom čase majú pre činnosť globálneho podniku zásadný význam. Predpokladom je vybudovanie rozsiahleho, integrovaného informačného systému. Základom efektívneho a účinného informačného spojenia je štandardizácia informačných procesov, ktorá vyzaduje:

- vybudovanie jednotného podnikového jazyka na uľahčenie podnikovej internej komunikácie,
- definovanie súboru informácií, potrebných pre jednotlivé úrovne a zložky riadenia,
- dohodnutie formy a spôsobu poskytovania informácií,
- schválenie informačných povinností a práv pre zúčastnené subjekty.

Predmetom informačného zjednotenia je tiež štandardizácia práce s externými informáciami. Pritom sa ukazuje, že práve štandardizovaný výskum trhu je kritickým faktorom úspechu ako pre medzinárodné, tak aj špecifické národné marketingové plánovanie. Základným problemom na medzinárodnej úrovni, ktorý sa týka primárneho výskumu i sekundárneho výskumu, je porovnatnosť informácií z jednotlivých miestnych spoločností. Procesná štandardizácia tu preto vyžaduje

- dosiahnutie súladu vo význame a interpretácii dát, v stupni podrobnosti a spoľahlivosť merania u všetkých národných spoločností.
- V rámci plánovania nástrojov tvorby plánu môžu byť štandardizované hlavne:
- štandardizácia postupov pri stanovení cieľov,
 - jednotné meranie dosiahnulých cieľov,
 - štandardizácia metód segmentácie trhu,
 - štandardizácia postupov a kritérií vymedzenia cieľových skupín.

Štandardizácia kontrolných procesov znamená zjednotenie nástrojov, metód a procesov zabezpečovania kontroly. To vyžaduje vopred definovať minimálne štandardy, ako kritériá posudzovania ukazovateľov a spôsoby hodnotenia odchýlok skutočnosti od plánu. Jedine použitím jednotných postupov je možné dosiahnuť porovnatelnosť kontrolných výsledkov medzinárodnom meradle.

Plati, že finančná nestabilita v jednej krajine býva takmer súčasne pocítovaná i na trhoch ostatných štátov. Dokonca i krátkodobé obmedzenia, ako sú napríklad štrajky, devalvácia, regulácia vývozu meny, vytvárajú nemalé problémy. K ďalším súčasným globálnym výzvam možno zaradiť rastúcu turbulenčiu trhov, globálne konkurenčné prostredie, vznik nových trhov. Pôsobenie na globálnom trhu prináša rizika, pred ktorými nie je chránený ani vývozca ani dovozca.

Pri rozhodovaní o vstupe na medzinárodný trh nerozhoduje vždy iba jediný faktor, ale ich určitá kombinácia. Faktory sú zhnuté v tabuľke 12-1.

Základné marketingové stratégie sú:

- Medzinárodné stratégie internacionálizácie - ťažisko je v raste postavenia na národnom trhu zväčšením exportu.
- Multinárodné marketingové stratégie - aktívne pôsobenie na výbraných zahraničných trhoch prostredníctvom vzniku multinárodných podnikov, dcérskych spoločností, medzinárodnnej účasti, joint ventures.
- Globálne marketingové stratégie - integrujú všetky podnikateľské aktivity bez zreteľa na národné trhy.
- Duálne marketingové stratégie - označované ako zmiešané stratégie využadujúce pružné dohody.

Aktívny manažment využíva:	Pasívny manažment využíva:
ziskovú výhodnosť (vyššia ziskovosť), doplnkový zisk)	konkurenčné tlaky (kojakurencia vytlača podnik z domáceho trhu)
unikátne produkty (technologie) vhodné pre vývoz	nadvýrobu (doplňujúci vývoz produktov presahujúci kapacitu domáceho trhu)
exkluzívne informácie (mopolne získané informácie o trhoch)	klesajúci domáci predaj (smaha predĺžiť životný cyklus produktu)
naliehanie zo strany manažmentu	nadbýtočnú kapacitu (nevyužité kapacity)
daňové výhody (daňové úľavy vyššie než exportné viac náklady)	nasýtené domáce trhy
úspory z výroby vo veľkom (nižší podiel fixných nákladov, skúsenostný efekt)	blízkosť k zákazníkom a sprostredkovateľom

Tabuľka 12-1: Faktory ovplyvňujúce vstup na medzinárodný trh

Výroba v tuzemsku	
Nepriamy export	Priamy export
• exportný podnik	• bez priamych investícii s priamymi investíciami
• exportné spoločenstvo	• zahraničné odbytové stredisko
• piggybacking	• pobočka • dcérská spoločnosť
Výroba v zahraniči	Výroba v zahraniči
- bez priamych investícii	- s priamymi investíciami
• predaj licencii	• spoločný podnik • vyhradené vlastníctvo
• kontraktáčna výroba	
• zmluvy o manažmente	

Tabuľka 12-2: Stratégie vstupu na medzinárodné trhy:

Vstup na zahraničný trh pri výrobe doma

Nepriamy export

Ak je podnik menší a má prebytočné kapacity, je pre neho predaj v zahraniči vitaným ventilom. Vtedy sa obráti na domáceho sprostredkovateľa, ktorý jeho produkciu predá zahraničnému zákazníkovi. Podnik teda prenáša zodpovednosť za predaj na cudzí, hospodársky a právne samostatný subjekt, na ktorý prechádzajú aj všetky riziká zo zahraničného obchodu. Pretože podnik predáva svoju produkciu domácomu odberateľovi a až ten ju vyezie, čiže jeho spojenie so zahraničným trhom je nepriame, realizuje sa nepriamy export. Ako domáci odberateľ môže vystupovať exportný podnik, exportný podnik v spoluúčasti výrobcu, nákupná pobočka zahraničného podniku, hlavný subdodávateľ a pod.

12.1 Stratégie vstupu na medzinárodné trhy

Ak sa vedenie podniku rozhodlo pre vstup na určité zahraničné trhy, jedna zo základných otázok, ktorú musí riešiť, je otázka ako, akým spôsobom sa na nich etablovať. Riešenie tohto problému závisí od týchto druhov faktorov:

- endogénné faktory - podmienky a možnosti podniku samotného, jeho finančná sila, veľkosť, podiel zahraničných aktivít na jeho celkových aktivitách, personál, organizácia, zámery, ciele,
 - exogénné faktory – podmienky a podnety zahraničného trhu.
- Ak sa vychádza z toho, že východiskovým bodom je vlastné podniková premena na nadnárodnú organizáciu s rozsiahlymi výrobnými a obchodnými aktivitami doma i v zahraničí, možno metódy vstupu na zahraničný trh rozdeliť tak, ako to zaznamenáva tabuľka 12-2.

a) Exportný podnik

Ak výrobca nemá zahraničné skúsenosti, je kapitálovou slabý a neplánuje systematické exportné aktivity, volí si za obchodného partnera domáci exportný podnik. Nevyhoda je to, že výrobcovi chýba priamy kontakt so zahraničným odberateľom. Je odkázaný na informácie domáceho exportného podnika, čiže mu chýba priamy kontakt so zahraničným trhom a jeho požiadavkami. Význam nepriameho exportu v historickom priebehu klesá, pretože výrobcovia sa väčšinou snažia skrátiť exportný obchodný reťazec. Učítu úlohu plní najmä pri exprese spotrebenného tovaru od malých výrobcov alebo v krajinách, kde má tento spôsob obchODOVANIA dlhú tradíciu.

b) Exportné spoločenstvo

Predstavuje dobrovoľný zväzok producentov zainteresovaných na exporte a vyrábajúcich rovnaký alebo dopĺňujúci sa sortiment. V tomto pripade právne a hospodársky samostatní výrobcovia prenášajú všetky alebo len niektoré exportné funkcie na centrálny exportný orgán. Pretože členovia exportného spoločenstva môžu už vykonávať určitú kontrolu nad exportom, možno tufo formu považovať aj za prechodnú medzi priamym a nepriamym exportom.

c) Piggybacking (niešť na chrbte)

Je zvláštnou formou nepriameho exportu. Spájajú sa pri nej zvyčajne dva výrobcovia: jeden z nich disponuje marketingovými kapacitami na zahraničných trhoch (the carrier) a poskytuje ich na základe dohody aj druhému (the rider) na realizáciu exportu jeho produkcie. Prvý z nich takto lepšie využíva vlastnú predajnú sieť, dopĺňa svoje dodávky, čím zvyšuje svoju konkurenčnosť a realizuje úsporu z väčšieho objemu dodávok. Druhý zasa využíva vybudované obchodné spojenia partnera.

Priamy export

Ked' výrobca vyrádi domáci subjekt z exportného reťazca a nadviaže priamy kontakt so zahraničným odberateľom, realizuje sa priamy export. Výrobca preberá už na seba viac rizik, no zároveň môže spracovať zahraničný trh do určitej miery podľa vlastných predstáv, môže lepšie kontrolovať distribučné orgány a ľahšie presadzovať vlastnú marketingovú stratégiu. Aby podnik mohol realizovať priamy export, musí si vytvoriť vlastný útvar exportu, alebo exportné oddelenie. Priamy export je teda v porovnaní s nepriamym nákladnejšia, náročnejšia,

rizikovejšia metóda vstupu na zahraničný trh, no zároveň výhodnejšia z marketingového hľadiska.

a) Priamy export bez priamych investícii

V prvej fáze obyčajne podnik dodáva do zahraničia tovar každému, kto oň prejaví záujem - špecializovaným importérom, velkoobchodníkom, maloobchodníkom a pod. Ak na určitem trhu pôsobí dlhšiu dobu, obyčajne si na ňom nájde partnera, na ktorého prenesie generálne zastúpenie svojho podniku – generálneho zástupcu. Tento môže byť prostredníkom (pracuje vo vlastnom mene a na vlastný účet) alebo sprostredkovateľom (pracuje v mene a na účet zastúpeného, pričom jeho odmenou je provizia). Tento spôsob spracovania trhu je veľmi často: generálny zástupca dobré pozná trh, má na ňom vybudované kontakty, má predajný aparát a je zainteresovaný na obrate a zisku. Exportér prostredníctvom neho už môže čiastočne realizovať strategické marketingové zámery, ale na druhej strane ho nemôže prekvapniť, pretože zahraničný zástupca mu nepodlieha.

b) Priamy export s priamymi investíciami

Pokiaľ podnik rozširuje svoje exportné aktivity a mieni ich aj v budúcnosti ďalej rozvíjať, snaží sa cudzie, neovplyvnené distribučné orgány v zahraničí nahradí vlastnými. Budovanie vlastnej predažnej organizácie v zahraničí však už vyžaduje určité priame investície. Prvým krokom je vybudovanie zahraničného predajného strediska (reprezentatívne kancelárie), ktoré ešte nie je samostatnou právnickou osobou, ale súčasťou materského podniku. Pracovníci podniku takto už priamo pôsobia na zahraničnom trhu, uskutočňujú jeho prieskum, nadávajú kontakty a zabezpečujú všetky aspekty zahraničnoobchodných transakcií. Mnohé predajné strediská sa po čase menia na pobočky, ktoré ešte nie sú samostatnými právnickými osobami, ale sú zapisané v oficiálnom registri. Sú lepšie personálne vybavené a vykonávajú viac činností než predajné strediská. Ak sa kontakty s daným trhom ešte viac rozširujú, je vhodné založiť na ňom dcérské spoločnosti, ktoré sú samostatnými právnickými osobami. Taktáto forma predstavuje už veľmi vysoký stupeň medzinárodného marketingu, umožňuje fundované spracovanie zahraničných trhov a rýchle reakcie na potreby zahraničných odberateľov.

Vstup na zahraničný trh pri výrobe doma

A) Vstup bez priamyh investicií

Ak je podnik kapitálovou slabý, ak nie je ochotný priamo investovať v zahraniči alebo ak jeho export znemožňujú tarifné či netarifné prekážky, má i tak rôzne možnosti, ako byť medzinárodne činný.

- Predaj licencii
- Licenčné zmluvy umožňujú zahraničným záujemcom za dohodnutú cenu používať určité duševné a priemyselné vlastníctvo. Ich predmetom sú často patentové licencie spolu s licenciou know-how, školenie personálu, pomoc pri uvedení zariadení do prevádzky a pod. Poskytovanie licencie znamená rýchly a ľahký vstup na zahraničný trh. Jeho spotrebiteľ si rozširuje bez investícii sféru svojho vplyvu a za poskytnutie licencie ziskava protihodnotu. Nevyhodou však je, že má len malý vplyv na prijemcu licencie a nemôže si v nám dokonca vytvoriť vlastného konkurenta. Osobitnou formou licencii sú franchisingové licencie. Ich predmetom je najmä predajné know-how a právo na používanie obchodnej značky. Poskytovateľ si týmto spôsobom rýchlo, s nízkymi nákladmi a nízkym rizikom šíri v zahraniči svoje meno a upevňuje pozíciu. Tento spôsob vstupu na zahraničné trhy môžu využiť len veľké, známe a ziskové podniky, pretože iba tie pritiahujú záujemcov o franchising. Riziko pre poskytovateľa spočíva najmä v zhoršení jeho imidžu, ak by nadobúdateľ nedodržiaval dohodnutú kvalitu produktov a súčasne, ako v predchádzajúcom prípade, i v budovaní potenciálnej konkurenčie.

Zmluvy tohto druhu sú bežné tam, kde sa dodávajú zložité zariadenia a investičné celky na kľúč a odberateľ nie je sám schopný uviesť ich do chodu. Tieto zmluvy o manažérskom know-how sú teda spravidlom zmluvami a predstavujú vysoký stupeň internacionálizácie.

- Zmluvy o manažmente

B) Vstup na zahraničný trh s priamyh investiciami

Zriadenie výrobnej základne v zahraničí vo forme spoločného podniku či podniku v úplnom vlastníctve závisí od zámerov materského podniku, jeho finančnej sily a od okolnosti v hostiteľskej krajine. Ak podnik oňom rozhodne, ide o nákladné, a svojim spôsobom definitívne rozhodnutie. Tieto formy sú však najvyššími stupňami internacionálizácie podnikov a umožňujú úplnú aplikáciu principov medzinárodného marketingu.

- Spoločný podnik

Tento termín sa zvyčajne chápe ako spojenie medzi zahraničným a miestnym partnerom, ako jednotka vytvorená dvomi či viacerými podnikmi s cieľom kombinovať ich zdroje a schopnosti. Vytvorením spoločného podniku s domácim partnerom si podnik zabezpečuje delenie rizík aj delenie kapitálovej a finančnej náročnosti podnikania. Domáci partner zároveň dokonale pozná miestne pomery a spojením s ním si podnik pre spoločný podnik zabezpečuje výhody domáceho prostredia. V niektorých krajinách je vytvorenie spoločného podniku jedinou možnosťou, ako preniknúť na ich trhy. Riziká sú späť najmä s delením výnosov a ziskov a rozdeľením prístupmi domáčich a zahraničných manažérov.

- Podnik v úplnom vlastníctve

Zriadenie podniku v zahraničí v úplnom vlastníctve je najvyššou formou pôsobenia na zahraničnom trhu. Na rozdiel od spoločného podniku znamená najvyšší možný stupeň kontroly zo strany materského podniku, ktorá zároveň určuje produkčný program, marketingovú strategiu a aj to, ako disponovať s nadobudnutým ziskom.

Z marketingového hľadiska má najväčší význam priama prítomnosť na zahraničnom trhu, ktorá vlastne podniku zaručuje domáce výhody aj kontakt s bezprostrednými zákazníkmi. Najväčšie nebezpečenstvo pri tejto forme prítomnosti na zahraničnom trhu spočíva v riziku vyvlastnenia, čiastočne riziko môže znamenať aj nepriaznivá reakcia pracovníkov či spotrebiteľov na krajinu pôvodu podniku či na ľuďu samotnú.

12.2 Medzinárodná obchodná politika

- Medzinárodná obchodná politika je celkový súbor aktivít štátu, ktorými sa snaží ovplyvniť zahraničný obchod. Pri jej tvorbe pôsobí veľa faktorov, ktoré štát musí brať do úvahy. Z nich sú najpodstatnejšie:
- teritoriálna pozícia štátu – bližší vzťah a lepšie kontakty sa udržujú so susediacimi štátnami,
 - hospodárske a politické väzby štátu – na základe medzinárodných zmliev vznikajú formalizované záväzky, ktoré sa musia dodržiavať,
 - ekonomická úroveň štátu – rozvíjajúce sa krajiny väčšinou chránia svoj trh pred zahraničnou konkurenciou,
 - ekonomický rozmer štátu – štaty s malým hrubým domácom produkтом majú tendenciu rozvíjať voľný obchod,
 - hospodárska politika vlády – na jej základe sa formuje aj obchodná politika štátu.

Obchodná politika sa realizuje viacerými nástrojmi. Sú to predovšetkým:

- zmluvné nástroje – dvojstranné alebo medzi viacerými štátmi. Špecifickou skupinou sú zmluvy v rámci svetových či kontinentálnych zoskupení štátov zameraných na realizáciu obchodných činností.
- autonómne nástroje – všetko je úplne v kompetencií jednotlivého štátu, ktorý svoju legislatívou, podpornými alebo reštriktívnymi nástrojmi usmerňuje obchodnú politiku.

Oba nástroje sa konkretnizujú predovšetkým v nasledovných formách:

- tarifné nástroje sú predovšetkým clá vyberané pri prechode tovaru cez hranice štátu. Členia sa podľa účelu (fišálne, ochranné, odvetné, a ďalšie), podľa pohybu tovaru (dovozné, vývozné, transzitné) alebo podľa spôsobu výberu (diferencované, valorizované, špecifické).

- netarifné nástroje využívajú formy dovoznej prirážky, dovozných depozitov, množstevných obmedzení, určenie minimálnej ceny, vyrovnávacích alebo antidumpingových ciel.

V rámci realizácie obchodnej politiky podnikateľské subjekty uskutočňujú rôzne obchodné operácie. Využívajú rôzne metódy a procesy na dosiahnutie optimálneho súladu medzi požiadavkami zákazníka a možnosťami dodávateľa. Vývozné a dovozné operácie sú realizované na základe zmluvných vzťahov s nasledujúcimi obchodnými partnermi:

- sprostredkovatelia – obchodujú pod vlastným menom, na vlastný účet a podnikajú na vlastné riziko. Po isté obdobie sa stávajú vlastníkmi tovaru.
- výhradní predajcovia – dodávateľ sa zavádzuje, že v určitom teróriu nebude tovar dodávať inému obchodnému subjektu, len výhradnému predajcovi,
- obchodní predajcovia – zmluvne sa zavádzajú dlhodobo vykonávať obchodné činnosti a uzatvárať obchody menom zastúpeného a na jeho účet,
- komisionári – uzatvárajú zmluvy pod vlastným menom, ale na účet komitenta. Komitent sa zavádzuje zaplatiť mu za poskytnuté činnosti.

Komplikovanosť medzinárodného trhového prostredia, rôzne priority a meniacie sa vzťahy generujú neobyčajnú variantnosť obchodných operácií. Niektoré transakcie v medzinárodom obchode sa neuzatvárajú ako samostatné obchody, ale sú viazané na iné. Zvláštne obchodné operácie vytvárajú reťazec viacerých na seba nadvážujúcich obchodných vzťahov a transakcií. Až po ich realizácii možno uskutočniť pôvodne zamýšľanú obchodnú operáciu. Podniky vstupujú do týchto komplikovaných obchodných vzťahov preto, že sa snažia:

- prekonať obchodno – politické prekážky na umiestnenie svojho produktu na zahraničnom trhu,
- zabezpečiť úhradu dodávok a financovanie príslušných transakcií,
- často vymôcť dlh, z predchádzajúcich obchodov,
- rozšíriť možnosti predaja a preniknuť na nové trhy,
- dosiahnuť zisk využitím cenových rozdielov na trhoch,
- podporiť dlhodobú spoluprácu medzi podnikmi.

Využívajú pritom:

- kompenzácie – predpokladajú hodnotovú vyrovnanosť obchodu medzi zúčastnenými štátmi tak, aby nemuselo dochádzať k platbám cez hranice. Ide o naturálnu výmenu,
- protinákup – dovozca požaduje, aby vývozca uskutočnil nielen základnú dodávku tovaru, ale aby sa súčasne zaviazał k nákupu od odberateľa,
- spätný nákup – vývozca dodáva stroje a zariadenia zahraničnému odberateľovi. V zmluve sa zaviaže k tomu, že nebude požadovať peňažnú úhradu, ale ako protihodnotu bude odoberať časť produkcie vyrobenej na dodanom zariadení.
- zdieranie výroby – vývozca zariadenia na ťažbu nerastov a lebo produkcii surovín prijíma podiel na produkciu ako ekvivalent splátku úveru.

Pri úhradach obchodných operácií sa využívajú switchové obchody. Umožňujú meniť nezameňiteľné národné meny za zameniteľné, zameňiteľné za nezameňiteľné alebo nezameňiteľné meny navzájom. Ich základom je využiť rozdielov medzi oficiálnym kurzom určitej nezameňiteľnej meny a jej kurzom na voľnom trhu. Tieto obchody predpokladajú aspoň troch partnerov. Prvým článkom je dodávateľ, posledným odberateľ v štate určenia. Medzi nimi môže byť niekoľko sprostredkovateľov (switcherov). Účastníci switchu si kladú pre danú transakciu rôzne ciele – dosiahnutie zisku, ziskanie určitého druhu devíz, zvýhodnenie predajných cien a ďalšie. Z hľadiska techniky obchodu sa switchove členia na:

- tovarové – realizujú sa dvoma na sebe nezávislými zmluvami.
- devízové – podmienky kúpnej zmluvy na tovar sa dohodnú priamo medzi dodávateľom a konečným odberateľom. Switcher zabezpečuje transakciu iba po platobnej stránke.

Medzi zvláštne obchodné operácie možno zaradiť aj ofsetové obchodné operácie. Prispievajú k dosiahnutiu väčšej vyvázenosti obchodných vzťahov medzi štátmi. Pri realizácii obchodnej transakcie velkého rozsahu sa dodávateľ zavázuje poskytnúť v štale odberateľa ďalšie podnikateľské priležitosti, napríklad vytvoriť nové pracovné miesta. Ofsety môžu byť priame alebo nepriame. Môžu byť iniciované samotným podnikom dodávateľa alebo môže byť zaangažovaný štát dodávateľa ako celok.

12.3 Svetová obchodná organizácia

Svetová obchodná organizácia (World Trade Organization – WTO) bola vytvorená 1.1.1995. Jej hlavným cieľom je napomáhať rozvoju medzinárodného obchodu odstraňovaním prekážok obchodu a vytváraním pravidiel obchodu medzi členskými štátmi. Vo februári 2005 mala už 148 členských krajin sveta. Najvyšším organom je Ministerčská konferencia. Schádza sa minimálne raz za dva roky. Druhým najvyšším orgánom je Generálna rada. Je tvorená zástupcami všetkých členských krajín a schádza sa podľa potreby. Tretiu úroveň tvoria Rady:

- Rada pre obchod s tovarom,
- Rada pre obchod so službami,
- Rada pre obchodné aspekty práv k duševnému vlastníctvu.

Štvrtú úroveň tvoria výbory a pracovné skupiny. Obsahom činnosti WTO je plnenie týchto funkcií:

- dohľad nad plnením uzatvorených dohôd:
 - Všeobecná dohoda o clách a obchode (GATT),
 - Všeobecná dohoda o obchode so službami (GATS),
 - Dohoda o obchodných aspektoch práv k duševnému vlastníctvu (TRIPS),
 - Dohoda o obchodných aspektoch investičných opatrení (TRIMs),
- vytváranie priestoru na obchodné rokovania,
- riešenie obchodných sporov,
- monitorovanie obchodných politík členských štátov,
- technická pomoc a školenie rozvojových štátov,
- spolupráca s medzinárodnými organizáciami.

13 KONTROLA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ

Podnikateľské aktivity sú realizované prostredníctvom výkonných riadiacich činností. Ich účinok sa prejavuje v úspešnosti podnikania. Diskontinuita týchto činností, rôzna dynamika rozvoja, rôzna miera komplexnosti marketingového okolia, predovšetkým však veľkosť podniku a diferenciácia marketingových funkcií, vedú k rôznejmu riešeniu konkrétnych marketingových problémov. Kontrola marketingových činností tu vystupuje ako prvk činnosti podniku založený na hodnotení dosiahnutých výsledkov. Táto činnosť výsledkovo orientovaného podnikateľského manažmentu podniku využíva na svoje potreby informačný systém, plánovacie, koordináčne a kontrolné údaje o podniku. Ďalšie charakteristiky vychádzajú najmä z materiálov publikovaných Streichelem [Streicher] a Kotlerom [Kotler].

Marketingová kontrola je proces zisťovania a hodnotenia výsledkov realizácie marketingových stratégii i plánov a proces uplatňovania korigujúcich opatrení na zabezpečenie spĺnenia marketingových cieľov. Subjektom kontroly sú pracovníci, ktorí vykonávajú činnosti spojené s tvorbou, plánovaním a realizáciou marketingových činností podniku a pritom majú vymedzené manažérské funkcie alebo formálne právomoci. Z tohto hľadiska sú zodpovední za to, že reálny stav sa bude vyvíjať v intencích plánovaných marketingových zámerov. Objektom kontroly je všetko, čo sa týka práce marketingových pracovníkov, celý systém fungovania marketingovej činnosti podniku. Cieľom kontroly marketingových činností je zistiť úroveň realizácie plánovaných marketingových činností. Jej cieľom je tiež navrhnuť konkrétny plán korekcií na zlepšenie marketingových činností v prípade odchyľania od plánovaného stavu.

K návrhu korektúr možno pristupovať dvoma spôsobmi:

- využiť princíp spätnej väzby - na základe poznania korigovať marketingovú činnosť,
- využiť princíp poznania predpokladaného správania (dopredná väzba) - na základe poznania skutočného stavu a predpokladaných vývojových trendov pripraviť podnik na čo najpravdepodobnejšiu očakávanú situáciu.

Úlohou je tiež verifikácia marketingovej strategie rozvoja a určenie zmen marketingových plánov a vykonávacích programov vo vzťahu

k dynamický sa meniacemu okoliu podniku. Výsledkom je potom modifikácia stratégie podniku alebo zmena koncepcie.

Na kontrolu marketingových činností podniku sa možno pozerať z dvoch pohľadov:

- funkčne - kontrola marketingových činností sa realizuje podľa jednotlivých fáz činnosti marketingového manažmentu,
- inštitucionálne - kontrola marketingových činností sa realizuje podľa organizačných útvarov v podniku.

Kontrola marketingových činností musí brať do úvahy rôzne faktory. Medzi externé faktory zaradujeme dynamiku trhu, kompleksnosť pokrytie trhu, intenzitu podpory predaja a štruktúru odberateľov. Internými faktormi sú veľkosť podniku, jeho pôsobenie na trhu, organizačná štruktúra a výkonnosť servisu. Marketingové činnosti najvyraznejšie ovplyvňujú dynamiku trhu, kompleksnosť pokrytie trhu, veľkosť podniku a stupeň diferenciácie pôsobenia podniku na trhu. Pôsobenie faktorov ovplyvňujúcich marketingové činnosti sa prejavuje v tvorbe, rozsahu a intenzite výkonu kontroly marketingových činností podniku a tiež v organizačnom začlenení a postavení kontrolórov marketingových činností.

Rozdielnosť cieľov a variantnosť plánovania sú determinantmi strategickej a operatívnej kontroly marketingových činností podniku. Rozdielny je časový horizont, štruktúra a stupenosť autonómie kontroly marketingových činností podniku. Vybrané rozdiely sú uvedené v schéme 13-1. Zvláštnu dôležitosť má kontrola základných predpokladov, podľa ktorých boli vytvorené marketingové plány. Z toho pohľadu treba tiež zvýrazniť funkciu upozorňovania na možné problémy.

Princip a vzájomné vzťahy strategickej kontroly marketingových činností podniku možno znázorniť schémom 13-2.

Určenie rozsahu kontrolejnej činnosti je jedným z dôležitých rozhodnutí manažmentu. Výsledok kontroly marketingových činností podniku nemusí zodpovedať vynaloženým nákladom. Pri určovaní rozsahu kontroly môže pomôcť význam, ktorý podnik prikladá marketingovým cieľom podnikania.

Pri kontrole pôsobenia podniku v rámci celého podnikateľského okolia je najvhodnejšie vychádzať zo štatistickeho spracovania všeobecne dostupných údajov. Marketingový úspech sa prejavuje najmä vo zvýšení obratu podniku. Pokiaľ by sme hodnotili marketingový postup

podniku izolovane, bez toho, aby sme brali do úvahy konkurenciu, mohli by sme dospieť k nesprávnym záverom.

Kontrola marketingových činností podniku		
Faktor	Strategická kontrola	Operatívna kontrola
Ciele	zameraná na bezpečné a dlhodobé podnikateľské postavenie	zameraná na okamžité zistenia
Orientácia	na externé podnikateľské prostredie	na vnútorné prostredie podniku
Čas	dlhodobá, volne ohrianičená	krátkodobá, jasne ohrianičená
Stupeň voľnosti	rôzne plánovacie a riadiace parametre, variantnosť riešení	dodržanie základných smerov podnikania a obchodných alternatív
Stupeň autonómie	nevýhnutná spolupráca vo všetkých fázach	vedľa seba nezávisle pôsobiace úlohy kontroly

Schéma 13-1: Charakteristiky kontroly marketingových činností podniku

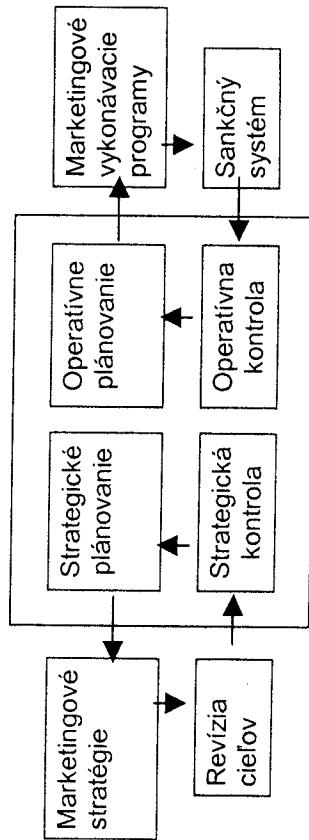


Schéma 13-2 Vzájomné vzťahy strategickej a operatívnej kontroly marketingových činností podniku

[Prameň: Streicher]

卷之三

卷之三

22

n: Streich

frame

Hlavnou úlohou operatívnej kontroly je kontrola marketingových aktivít podniku. Obsahom kontroly sú činnosti vykonávané v rámci celého marketingového mixu. Kontrola je charakterizovaná najmä údajovou kontrolou. Systematická analýza a overovanie dosiahnutých výsledkov sú realizované prostredníctvom finančnej kontroly. Výrobková kontrola sa orientuje najmä na oblasť kvality výrobkov. Kontrola distribučnej politiky je charakterizovaná overovaním distribučných kanálov a logistických systémov. Podstatou kontroly komunikácie je hodnotenie výnosnosti jednotlivých činností podpory predaja.

Hodnotenie účinnosti marketingovej činnosti podniku na vybranom trhovom segmente priamo ukazuje úspešnosť podnikania vo vzáhu konkurenčnej súťaže. Pracuje sa tu s celým marketingovým mixom. Podrobnejším rozborom jednotlivých ukazovateľov možno dospiť k presnému určeniu marketingových faktorov, ktoré sa najvýraznejšie podielajú na marketingovom úspechu či neúspechu podniku. Vytvárajú sa predpoklady na manažérské zmeny pôsobenia na zákaznícke skupiny, distribučné kanály alebo umiestnenie tovaru na trhu.

Celkové hodnotenie marketingovej činnosti podniku i čiastkové hodnotenia jednotlivých ukazovateľov marketingovej aktivity podniku nádobujú dôležitosť, ak sa začnú hodnotiť marketingové náklady. Čiažiskom je hodnotenie vynaložených nákladov na marketingové činnosti vo vzťahu k dosiahnutému zlepšeniu pozície podniku na trhu, resp. zlepšeniu pozície niektorého prvkmu marketingového mixu!

Hodnotiacim kritériom pre kvalitatívnu kontrolu je predovšetkým úroveň zákazníka. Ak podnik dokáže predávať svoje produkty vo vyspelom konkurenčnom prostredí, možno aži marketingovú činnosť podniku hodnotiť pozitívne. Ukažuje to na vysokú úroveň produktov. Okrem tohto kritéria je dôležitým hodnotenie spoločnosti zákazníka s činnosťou podniku.

- Na kontrolu marketingových činností podniku sa používajú rôzne hodnotiace ukazovatele, často usporiadane do vzájomne prepojených hodnotiacich zoskupení. Pričiľom hodnotiacich ukazovateľov sú:
 - prirastok predaja / obrat,
 - obrat / vložený kapitál,
 - prirastok predaja / vložený kapitál,
 - počet nových zákazníkov / celkový počet zákazníkov.

13.1 Druhy marketingových kontrol

Základné druhy marketingových kontrol sú:

- kontrola časového plnenia úloh,
- kontrola ziskovosti,
- strategická kontrola.

Ich základné atribúty sú znázornené v schéme č. 13-3.

Typ kontroly	Vykonáva ju	Účel kontroly	Metódy kontroly
Kontrola časového plnenia plánu	Vrcholový manažment a manažment strednej úrovne	Oberiť, či sa dosahujú plánované výsledky	Analyzy: • predaja, • trhového podielu, • nákladov na predaj, • postojov zákazníkov
Kontrola ziskovosti a efektívnosti	Marketingovi kontrolári	Oberiť, kde sa vytvárajú a vynakladajú finančné prostriedky podniku	Hodnotenie ziskovosti: • produktov, • teritorií, • trhových segmentov, • distribučných kanálov
Strategická kontrola	Vrcholový manažment a marketingoví audитori	Oberiť či a ako využíva podnik svoje najlepšie trhové priležitosti	Marketingový audit

Schéma č. 13-3: Typy marketingovej kontroly
[Prameň: Kotler]

Kontrola časového plnenia úloh

Zmyslom kontroly časového plnenia plánu marketingovej činnosti podniku je priebežne zisťovať plnenie predaja, zisku a ostatných marketingových cieľov podniku. Úlohou manažmentu je najmä určiť ciele na jednotlivé časové obdobia, sledovať výsledky svojho podniku na trhu, zisťovať príčiny väznych odchyliok výsledkov od plánu, prijímať opatrenia na zmenšenie rozdielov medzi cieľmi a skutočnosťou, pod-

porovať pozitívny vývoj jednotlivých ukazovateľov. To si vyžaduje niekedy zmeniť činnosť alebo dokonca krátkodobé ciele podniku.

Pri kontrole časového plnenia úloh sa používajú najmä: analýza predaja, analýza trhového podielu, analýza marketingových výdajov a tržieb, finančná analýza a skúmanie postojov zákazníkov.

Analýza predaja pozostáva zo zisťovania a hodnotenia skutočného objemu predaja vzhladom na stanovené ciele. Táto procedúra môže obsahovať preverenie, či jednotlivé produkty a oblasti dosiahli očakávaný podiel na predaji podniku. Objem predaja podniku nie je však dosťatočnou charakteristikou výkonu podniku vo vzťahu ku konkurentom. Zvýšenie objemu predaja môže byť výsledkom všeobecne lepších ekonomických podmienok, v ktorých zisťujú všetky podniky, a nie je výsledkom lepšieho výkonu podniku vo vzťahu ku konkurencii. Manažment preto používa analýzu trhového podielu. Ak podiel na trhu rastie, podnik ho zisťova na úkor konkurentov, ak podiel klesá, stráca ho v prospech konkurenčie.

Kontrola časového plnenia marketingového plánu vyžaduje sledovať, či sa na dosiahnutie vytýčených cieľov podniku nevynakladá príliš veľa prostriedkov. Marketingová kontrola preto obsahuje aj analýzu nákladov na predaj. Sledovanie podielu marketingových nákladov na tržbách pomáha dodržiavať ich plánovanú výšku.

Užitočné je vykonávať analýzu zmien vybraných ukazovateľov. Sledovaním zmien môže podnik odhaliť skryté príčiny zmeny podielu podniku na trhu. Medzi vybrané údaje patria:

- preniknutie medzi zákazníkov - percentuálne vyjadrenie počtu zákazníkov, ktorí nakupujú v podniku a všetkých zákazníkov,
- vernosť zákazníkov - je daná nákupom zákazníkov v podniku, vyjadruje sa podielom nákupu tohto istého tovaru od podniku a všetkých nákupov od všetkých dodávateľov tohto istého tovaru,
- veľkosť priemerného nákupu zákazníka - vyjadruje sa v percentoch z priemerného nákupu zákazníka od priemerného nákupu v podniku,

vplyv ceny - predstavuje priemernú cenu tovaru podniku vyjadrenú percentom z priemernej ceny tovaru vo všetkých podnikoch.

Mnohé podniky využívajú skúmanie postojov zákazníkov, dilerov a ostatných účastníkov marketingového systému. Na základe sledovania zmeny postojov zákazníkov ešte skôr než do zmeny ovplyvnia

predaj, manažment môže včas zmeniť marketingovú činnosť. Hlavnými nástrojmi skúmania postojov zákazníkov sú rozbor reklamácií a pripomienok zákazníkov, spotrebiteľský panel a anketa.

Kontrola ziskovosti a efektívnosti

Marketingoví manažéri musia kvantifikovať ziskovosť rôznych produktov, teritorií, skupin zákazníkov, distribučných kanálov alebo účinnosť marketingovej komunikácie. Tieto informácie môžu pomôcť manažérmu určiť, či sa produkty alebo marketingové aktivity majú rozvíjať, redukovať alebo vylúčiť.

Ak analýza napríklad ukáže, že niektorý z distribučných kanálov nie je efektívny, podnik môže uskutočniť niektoré z mnohých korigujúcich opatrení. Môže napríklad znižiť náklady na distribučný kanál tým, že zmenší počet návštěv obchodných agentov a pomoc poskytovanú predajníam pri marketingovej komunikácii. Krajnou možnosťou je zrušenie celého kanála.

Základnými činnosťami pri hodnotení efektívnosti sú:

- rozdelenie výdajov - konkreтиzácia výdajov určených na podporu predaja, reklamu, balenie, distribúciu, atď.,
- rozdelenie skutočných výdajov na marketingové jednotky,
- zistenie, ako sú skutočné náklady viazané jednotlivými obchodnými cestami,
- hodnotenie výsledkov každej marketingovej organizačnej jednotky alebo obchodnej cesty,
- určenie najvhodnejších korekčných opatrení.

Vedúci predaja môže v oblasti svojej pôsobnosti sledovať tieto ukazovatele výkonnosti predaja:

- priemerný počet obchodných návštěv na jednu kontakť,
- priemerný výnos z jednej obchodnej návštěvy,
- priemerné náklady na jednu obchodnú návštěvu,
- náklady na občerstvenie na jednu obchodnú návštěvu,
- počet objednávok v percentách na sto obchodných návštěv,
- počet nových zákazníkov za dané obdobie,

- počet stratených zákazníkov za dané obdobie,
- náklady na predajné sily v percentách z celkového obratu.

Na základe odpovedí možno prijať rôzne druhy korekcií: zvýšiť podporu predaja, počet návštěv a množstvo reklamy, nevzdávať sa žiadnej distribučnej cesty ako celku, iba najslabších jednotiek predaja, a podobne.

Analýza marketingovej rentability pozostáva z niekoľkých krokov:

1. rozdelenie nákladov - je veľmi dôležité, aby sa správne rozdelili náklady. Je potrebné určiť kolko prostriedkov pôjde na predaj produktu, reklamu, balenie a dopravu, fakturáciu a inkasovanie platieb. Väčšina nákladov na prenájom a vybavenie je vecne spojená s nákladmi na balenie a doručovanie.
2. rozdelenie nákladov na marketingové pracoviská - ďalšou úlohou je zisťiť, ako sú skutočne náklady spojené s predajom prostredníctvom jednotlivých cest. Vyškovy na reklamu môžu byť rozdelené podľa počtu reklám jednotlivých obchodných cest. Náklady na balenie a dodávku sú rozdelené podľa veľkosti objednávok v jednotlivých obchodných cestách. Podobne sa rozdeľujú aj ďalšie náklady.
3. príprava ziskov a strát pre každú marketingovú jednotku - na základe analýzy vypočítame pre každú marketingovú jednotku súbor ziskov a strát. Na základe analýzy jednotlivých distribučných ciest potom veľmi ľahko zistíme, na ktoré cesty firma vynakladá zbytočne veľa prostriedkov.

Veľa manažérov si je vedomých toho, že je takmer nemožné určiť, kolko sa ziská prostredkami investovanými do reklamy. Napriek tomu môžu sledovať nasledujúce informácie:

- náklady na reklamu na tisíc cieľových zákazníkov, ktorí prišli do styku s masovokomunikačnými prostriedkami,
- percento poslucháčov, divákov, ktorí reklamu videli, zaregistrovali, čítali alebo ktorým sa výbavil ponúkaný produkt,
- veľkosť dopytu vyvolanú reklamou,
- náklady na reklamu v médiach na zasiahnutie tisícok cieľových zákazníkov,
- percento poslucháčov, ktorí si reklamu vypočuli alebo čítali prevažnú časť inzerátu,

- názory zákazníkov na obsah reklamných materiálov a ich účin-
- ost,
- názory na produkt pred reklamou a po nej,
- počet objednávok, ktoré reklama vytvára,
- náklady na objednávku.

Podpora predaja zahrnuje spôsoby, ako stimulovať záujem zákazníka a ovplyvniť tak postavenie produktov na trhu. Manažment sleduje tieto ukazovatele:

- percento realizovaného predaja z celkového počtu obchodných rokovani,
- náklady na podporu predaja na sumu peňazí získaných z predaja,
- percento využitých kupónov,
- počet objednávok vyvolaných predvádzaným tovarom.

Predpokladajme, že analýza *rentability* odhalí, že firma dosahuje u niektorých produktov, oblastí a trhov nízky zisk. Otázkou zostáva, či v marketingových jednotkách so slabším výsledkami existuje efektívnejší spôsob riadenia predajných súl, reklamy, podpory predaja a distribúcie. V niektorých firmách je ustanovená funkcia kontrolora marketingu, ktorý pracovníkom pomáha zvyšovať výkonnosť. Nepracuje v oddelení kontroly, ale špecializuje sa na marketingovú zložku podnikania. Kontroluje dodržiavanie plánov zisku, pomáha manažerom značiek zostavať rozpočet, sleduje efektivnosť marketingovej komunikácie, analyzuje náklady na využívané médiá, hodnotí zákazníkov a ziskovosť podľa oblastí a školi marketingových manažérov pre finančné aplikácie marketingových rozhodnutí.

- podniku. Marketingový audit sa týka všetkých hlavných marketingových oblastí podnikania.
- Marketingový audit by sa nemal uskutočňovať len v prípade krízy, ale periodicky. Je prospešný tak pre úspešné podniky, ako aj pre podniky, ktoré majú problémy.

Audit výkonáva objektívna a skúsená osoba, nezávislá od oddelení marketingu. Marketingový auditor musí mať právo komunikovať s manažérmi, zákazníkmi, dealermi, sprostredkovateľmi, obchodným personálom a ďalšími ľuďmi, ktorí prichádzajú do styku s marketingom.

Základným pravidlom marketingového auditu je nespoliehať sa iba na fakty a názory manažérov podniku. Je potrebné pýtať sa zákazníkov, predajcov, dealerov a ostatných skupín mimo podniku.

Organizovanie kontroly marketingových činností

Kontrolu marketingových činností podniku možno realizovať viacerými spôsobmi. Najvyraznejšou formou jej uplatnenia je inštitucionalizácia. Umožňuje pevné zakotviť pravidelné marketingové kontroly do systému práce podniku.umožňuje realizovať kontrollné úlohy bez ohľadu na pozíciu marketingových kontrolárov.

Organizovanie kontroly marketingových činností podniku a najmä jej plánovanie sa musí prispôsobiť systému riadenia podniku. Je rozdiel, či sa podnik riadi podľa predmetov činností alebo podľa odchýlok plánu.

Ak kontrolu marketingových činností vykonáva pracovník, ktorý dôkladne pozná podnik, nemusí to byť záruka, že prinesie podstatné zistenia. Nevie sa často oocosobiť od prostredia podniku. Je však nepostrádateľný pri koordinácii kontrolnej činnosti a je predspracovateľom informácií. Dôležitú úlohu objektivizovania však zohrávajú:

- externí odbornici,
- pracovníci vyšších riadiacich štruktúr,
- specialisti vo vybranej oblasti marketingového mixu.

Kontrola marketingových činností podniku je najčinnejšia, ak sa realizuje v kolektíve tvorenom rozličnými odborníkmi. Jej efektivnosť je viazaná na poskytnutie informačných údajov a na analýzu rôznych

pohľadov na ten istý problém. Iba tak možno získať objektívny pohľad a orientovať manažment na prípravu účinných rozhodnutí vedúcich k zlepšeniu postavenia podniku na trhu. Marketingová kontrola je prirodzeným dôsledkom marketingového plánovania, organizácie a reálizácie produktov. Podniky potrebujú vykonávať všetky typy marketingovej kontroly.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] AKER, D. A.: *Brand building- budování obchodně značky*. Brno : Computer press 2003.
- [2] ALSBURY, A. – JAY, R.: *Marketing - to nejlepší z praxe*. Brno : Computer Press 2003.
- [3] ARMSTRONG, M.: *A handbook of management techniques*. Sutton : Books Unlimited 1993.
- [4] ARMSTRONG, M.: *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha : Victoria Publishing 1995.
- [5] BAKER, M. J.: *The marketing book*. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd. 1992.
- [6] BUCHALCEVOVÁ, A.: *Metodiky budování informačních systémů*. Praha : Grada 2004.
- [7] BUREŠ, I.: *Marketingově řízená firma*. Praha : Management Press 1992.
- [8] BUREŠ, I.: *Poziční strategie v marketingu*. Grada Publishing 2004.
- [9] BURSTINER, I.: *Základy maloobchodního podnikání*. Praha : Victoria Publishing 1994.
- [10] CIBÁKOVÁ, V. - ČIMO, J. - MARIAŠ, M.: *Marketingový manažment, vybrané časti*. Bratislava : Vydavateľstvo UK 1998.
- [11] ČIHOVSKÁ, V. - MARIAŠ, M. – MATUŠOVIČOVÁ, M.: *Manažment obchodnej organizácie*. Bratislava : Vyd. EKONÓM 2005.
- [12] ČIMO, J. - MARIAŠ, M.: *Riadenie marketingových aktivít*. Bratislava : Sprint 1996.
- [13] ČIMO, J. - MARIAŠ, M.: *Inovačná stratégia firmy*. Bratislava : Vyd. EKONÓM 1999.
- [14] DAÑO, F. - RICHTEROVÁ, K.: *Distribučné plánovanie*. Bratislava : Vyd. EKONÓM 1997.
- [15] DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. - NĚMEC, V.: *Projektový management*. Praha : Grada 1996.
- [16] DRUCKER, P. F.: *Inovace a podnikavost*. Praha : Management Press 1993.
- [17] DUDINSKÁ, E. a kol.: *Moderný marketing*. Prešov : MANACOM 1999.

- [18] DUDINSKÁ, E. a kol.: *Medzinárodný marketing*. Bratislava : Vyd. EKONÓM 1999.
- [19] DZUROVÁ, M.: *Obal a balenie ako súčasť logistiky*. Bratislava : Eurounion 1997.
- [20] FORET, M. – STÁVKOVÁ, J.: *Marketingový výzkum*. Praha : Grada 2003.
- [21] FORET, M. – PROCHÁZKA, P.: *Marketing*. Brno : Computer Press 2003.
- [22] GATES, B.: *Byznys rychlosť myšlenky*. Praha : Management Press 2000.
- [23] HAGUE, P.: *Príznam trhu*. Brno : Computer Press 2003.
- [24] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha : Grada 2000...
- [25] JEDLIČKA, M.: *Marketingová stratégia podniku*. Trnava : Magna 1998.
- [26] KASSAY, Š.: *Marketingová stratégia firmy holdingového typu III.* Nové Zámky : Cranium 1999.
- [27] KITA, J.: *Nákup a predaj*. Bratislava : Sprint 1998.
- [28] KITA, J. a kol.: *Marketing*. Bratislava : IURA EDITION 2004.
- [29] KOŠTURIÁK, J. - GREGOR, M.: *Podnik v roce 2001*. Praha : Grada 1993.
- [30] KOTLER, P.: *Marketingový management*. Praha : Victoria Publishing 1992.
- [31] KOTLER, P.: *Marketing podľa Kotlera. Jak vytvárať a ovládnuť nové trhy*. Praha : Management Press 2002.
- [32] KOTLER, P.: *10 smrteľných marketingových hňuchù Jak je rozpoznať a nespächat*. Praha : Grada Publishing 2004.
- [33] KOTLER, P. - ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha : Grada Publishing 2004.
- [34] KUBIŠ, J.: *Ciele zavádzania informačného systému podniku. Zborník Tvorba software '98*. Ostrava : VŠE-TU 1998.
- [35] LAMBERT, D. M. - STOCK, J. R. - ELLRAM, L. M.: *Logistika*. Praha : Computer Press 2000.
- [36] LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Sprint, 2002.
- [37] LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*. Hronský Beňadik : NETRI 2004.
- [38] MAKULOVÁ, S.: *Využívanie informácií v internete*. Bratislava : EL&T 2002.
- [39] MARIAŠ, M.: *Informačné technológie obchodných činností*. Bratislava : Vyd. EKONÓM 1996.
- [40] MARIAŠ, M. – ŽÁK, Š.: *Informačné systémy marketingu*. Bratislava : Vyd. EKONÓM 2005.
- [41] MARIAŠ, M. - ČIMO, J.: *Inovácie vo firemnej stratégii*. Bratislava : Sprint 1998.
- [42] MEFFERT, H.: *Marketing management*. Praha : Grada 1996.
- [43] MOLNÁR, Z.: *Efektívnosť informačných systémov*. Praha : Grada 2000.
- [44] NASH, E.: *Direct Marketing*. Praha : Computer Press 2003.
- [45] PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing 1996.
- [46] PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada 1993.
- [47] RICHTEROVÁ, K. a kol.: *Marketingový výzkum*. Bratislava : Vyd. EKONÓM 2004.
- [48] SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. Praha : Vyd. C. H. Beck 2000.
- [49] STEICHER, R. – TURNHEIM, G.: *Strategisch planen-managen*. Wien : Manzsche Verlags 1987.
- [50] TALVINEEN, J. M.: *Information systems in marketing : Identifying opportunities for new applications. European Journal of Marketing* 29/1, June, 1994, str. 8-26.
- [51] TOMEK, G. - VÁVROVÁ, V.: *Marketing management*. Praha : Vyd. ČVUT 1999.
- [52] TOMEK, J.: *Marketing podniku*. Praha : Aleko 1990.
- [53] TOMEK, J.: *Základy strategického marketingu*. Cheb : Západočeská univerzita 1999.
- [54] VODÁČEK, L. - ROSICKÝ, A.: *Informační management*. Praha : Management Press 1997.
- [55] VOŘÍŠEK, J.: *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha : Management Press 2000.
- [56] VLČEK, R.: *Hodnotový management*. Praha : Management Press 1992.

ISBN 80-969420-3-4

Názov

Jozef Čímo, Miroslav Mariaš

Vydal:

Štefan Tomko GeoPARNASS Bratislava

Vydanie

prvé, 2005

Vytlačila:

Tlačiareň CICERO, s.r.o. Bratislava

Distribúcia:

ELITA, s.r.o. Bratislava

Rozsah

273 strán, 11,72 A4

Náklad:

500 ks