



Hungary-Slovakia
Cross-border Co-operation
Programme 2007-2013

Building Partnership

European Union
European Regional Development Fund



Project title:

**Gazdasági szakemberek képzése
országhatáron átnyúló távoktatási hálózatban**

**Cezhraničné diaľkové štúdium ekonomických odborníkov
v sieti**

Acronym:

CROSSEDU

Registration number: HUSK/1101/1.6.1/0300

**Cross-border Cooperation
Programme Hungary-Slovakia 2007-2013**

**Marketing malých a stredných podnikov pre
začínajúcich podnikateľov**

Úprava modulu na využitie v e-learningovom prostredí

Verzia pre SK

Ing. Miroslav Lukčo

Predslov

Hlavným poslaním tohto študijného materiálu je poskytnúť študentom ako aj všetkým záujemcom o oblasť marketingu bližší pohľad na rôznorodé prvky a aspekty marketingu. V jednotlivých kapitolách sa budeme venovať základným otázkam moderného ponímania marketingu, tvorbe a jednotlivým prvkom marketingového mixu, otázkam konkurencie, tvorbe marketingovej stratégie a marketingového plánu, ako aj špecifickým otázkam marketingového výskumu.

Po ukončení štúdia tohto študijného materiálu budete vedieť:

- Vysvetliť a popísať obsah pojmu marketing.
- Charakterizovať povahu marketingového prostredia a odpovede organizácie na zmenu prostredia.
- Vybrať vhodný marketingový mix.
- Analyzovať konkurenciu a stanoviť konkurenčnú stratégiu.
- Pripraviť marketingovú stratégiu a marketingový plán.
- Porozumieť marketingovému výskumu a jeho aplikácii v praxi.

Prajeme Vám veľa úspechov pri štúdiu.

Obsah

1. VÝZNAM MARKETINGU A STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE	6
1.1 Marketingový výmenný proces	7
1.2 Cieľové trhy a cieľový marketing	9
1.2.1 Priebeh cieľového marketingu	11
1.3 Marketingové strategické plánovanie	13
1.3.1 Stanovenie marketingových cieľov	14
1.3.2 Formulovanie marketingovej stratégie	15
1.3.3 Formulovanie programu, rozpočtu a spätná väzba	18
1.3.4 Marketingový plán	19
1.4 Medzinárodný marketing	23
Odporúčaná literatúra	26
2. MARKETING SLUŽIEB	27
2.1 Úvod	27
2.2 Služby a ich teoretické vymedzenie, klasifikácia služieb	28
Špecifické znaky procesov poskytovania a spotreby služieb	41
MATEIDES A., ĎAĎO J.: SLUŽBY, EPOS 2002, ISBN 80-8057-452-9	47
3. MARKETINGOVÉ ANALÝZY	48
3.1 Analýza prostredia firmy	49
3.1.1 Analýza makroprostredia	49
3.1.2 Analýza mikroprostredia – interného prostredia	50
3.2 Veľkosť, analýza a štruktúra trhu	53
3.3 Analýza odvetvia	55
3.3.1 Hrozba vstupu nových firiem	56
3.3.2 Kúpna sila odberateľov	58
3.3.3 Kúpna sila dodávateľov	59
3.3.4 Tlak rivalov v odvetví	59
3.3.5 Tlak substitúcie	60
3.4 Analýza konkurencie	61
3.4.1 Analýza konkurenčnej výhody	63
Odporúčaná literatúra	65

4. METÓDY ZBERU A SPRACOVANIA INFORMÁCIÍ.....	67
4.1 Metódy zberu údajov	67
4.2 SWOT analýza.....	71
Odporúčaná literatúra	73
5. MARKETINGOVÝ MIX – PRODUKT A DISTRIBÚCIA.....	74
5.1 Marketingová štruktúra produktu	75
5.1.1 Produktová politika	76
5.1.2 Produktové stratégie	80
5.2 Distribúcia.....	87
5.2.1 Distribučná politika	87
5.2.2 Distribučné stratégie	90
Odporúčaná literatúra	94
6. CENA A PROPAGÁCIA PRODUKTU	95
6.1.1 Faktory rozhodovania o cenách.....	96
6.1.2 Stanovenie ceny.....	103
6.1.3 Prispôsobovanie cien.....	109
6.2 Marketingová propagácia.....	113
6.2.1 Vytváranie účinnej komunikácie	113
6.2.2 Reklama.....	116
6.2.3 Podpora predaja	118
6.2.4 Vzťahy s verejnosťou (PR).....	119
6.2.5 Osobný predaj.....	120
6.2.6 Priamy marketing	120
Odporúčaná literatúra	121
7. MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ.....	123
7.1 Charakteristiky marketingu neziskových organizácií	124
7.2 Marketingové procesy v neziskových organizáciách	125
LITERATÚRA	127
PRÍLOHA - PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: MARKETINGOVÝ PLÁN FIRMY REKO..	127
GLOSÁR.....	135
8. OTÁZKY A TESTY	143

1. Význam marketingu a strategické marketingové plánovanie

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je vysvetliť základné pojmy v oblasti marketingu a priblížiť význam marketingu v podnikateľskej činnosti. Zároveň objasniť úlohu marketingových manažérov v procese prípravy marketingovej stratégie a marketingového plánu ako aj popísať proces tvorby marketingového plánu.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete vedieť objasniť:

- Úlohu marketingového manažéra.
- Proces tvorby marketingovej stratégie a marketingového plánu.
- Popísať proces tvorby cieľového marketingu.
- Definovať rozdiely aplikácie marketingu na medzinárodných trhoch.

Úvod

Podľa slov Kotlera a kol. (2007) „**marketing** sa zaoberá zisťovaním a naplňovaním ľudských a spoločenských potrieb. Je to umenie a veda výberu cieľových trhov a získavania, udržiavania si a rozširovania počtu zákazníkov vytváraním, poskytovaním a zdieľaním lepšej hodnoty pre zákazníka.“ (AMA,2004) Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že marketing je založený na vzťahoch so zákazníkmi, pričom zákazník je osoba, domácnosť alebo organizácia, ktorá určitou formou zaplatí za tovar alebo službu, aby jeho vlastníctvom alebo spotrebou získala určitý očakávaný úžitok. (Jakubíková, 2008) Cieľom marketingu je teda podľa viacerých autorov (Kotler a kol., 2007; Kita a kol., 2005; Borovský a kol., 2005; Jakubíková, 2008 a ďalší) prostredníctvom výmeny uspokojovať potreby, prania a dopyt zákazníkov, vytvoriť pre zákazníkov hodnoty, a týmto zabezpečiť splnenie stanovených cieľov firmy.

Firma, ktorá chce uspieť na trhu, musí pochopiť princípy uplatnenia marketingovej koncepcie, ktorá predstavuje „obchodnú filozofiu, ktorá hovorí, že úspešné dosiahnutie organizačných

cieľov je založené na určení potrieb zákazníka a jeho plnenia efektívnejšie, ako to robí konkurencia. Zameranie na marketing je opakom „zamerania na predaj“, kedy organizácia hľadá, ako splniť svoje vlastné potreby na rozdiel od potrieb svojich zákazníkov.“ (Clemente 2004, s. 113; in Jakubíková, 2008) Na základe uvedeného môžeme teda konštatovať, že firma by sa mala zamerať na potreby zákazníka so ziskom ako celku. (Boučková a kol., 2003, s. 14)

1.1 Marketingový výmenný proces

Marketingová koncepcia podľa Jakubíkovej (2008, s. 41) je tvorená zo štyroch hlavných pilierov: sústredenie sa na trh, orientácia na zákazníka, koordinovaný marketing a výnosnosť. Kotler a Armstrong (2004) marketingovú koncepciu upravujú nasledovne:

- ❖ **potreby, prania zákazníkov a dopytu**, pričom potreby predstavuje pocit nedostatku. Prania vyplývajú z ľudských potrieb a sú ovplyvňované kultúrnymi a osobnými charakteristikami. Nakoľko každý jedinec chce uspokojiť svoju potrebu a tak naplniť prania, potrebuje mať kúpnu silu, aby mohol vytvoriť a realizovať dopyt. Úlohou firmy je porozumieť potrebám zákazníkov, uspokojiť ich, ale zároveň pôsobiť na zmenu v zákazníkovo chápaní jeho vlastných potrieb. Zároveň musí mať firma istotu, že zákazníkovi ponúka nové spôsoby vytvárania hodnoty. (Storback, Lethinen, 2002, s. 25; Jakubíková, 2008, s. 42)
- ❖ **Produkt** je akýkoľvek statok, ktorý môže byť ponúkaný na trhu, aby uspokojil potreby, túžby alebo prania. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 32) (viac kap. 4)
- ❖ **Hodnota** má veľa podôb, ako aj zdrojov, tzn. od úžitku, ktorý výrobok prináša, jeho kvality, imidžu, ktorý je s ním spojený, jeho fyzická dostupnosť, až po sprievodné služby. (Jakubíková, 2008, s. 43) Hodnota nie je určovaná tým, čo organizácia robí, ale zákazníkmi, ktorí nakupujú ich tovar. Hodnota produktu pre zákazníka je podľa Kotlera a Armstronga (2004, s. 35; Jakubíková, 2008, s. 43) „rozdiel medzi nákladmi, ktoré zákazník vynaložil na získanie produktu a hodnotou, ktorú zákazník získal vlastníctvom produktu či jeho užívaním“. S hodnotou je úzko spojená aj kvalita, ktorú firmy zabezpečujú zavádzaním noriem ISO alebo uplatnením princípov riadenia absolútnej kvality

- ❖ (TQM)¹. Voľba hodnoty podľa Jakubíkovej (2008, s. 61) musí predchádzať tvorbe produktu. Marketingoví pracovníci musia vykonať segmentáciu trhu, vybrať vhodný cieľový trh a vyvinúť stratégiu umiestnenia hodnoty na trhu. Podľa Kotlera (2001, s. 100) patria pojmy segmentácie, cieľového zamerania a umiestnenia na trhu podstatu strategického marketingu. Cieľom trhovej segmentácie je „identifikácia homogénnych zákazníckych skupín, ktoré majú obdobné správanie a spotrebné zvyklosti, a na ktoré môžeme pôsobiť vybranými marketingovými nástrojmi“. (Kalka, Mäßen, 2003, s. 30; in Jakubíková, 2008, s. 61) V tomto prípade voľba hodnoty ako súčasť strategického marketingového plánovania začína segmentáciou, tzn. rozčlenením trhu na homogénne časti podľa spoločných charakteristík, výber trhu a zacielením a nakoniec výberom stratégie umiestnenia hodnoty, tzn. positioning.
- ❖ „**Výmena**, ktorá je kľúčovým pojmom obchodovania, je proces, v rámci ktorého je možné získať požadovaný výrobok ponukou niečoho iného. Je zároveň procesom vytvárania hodnoty, pretože za normálnych okolností na nej obidve strany zarábajú.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 44) akonáhle dochádza k dohode, tzn. „výmena hodnôt medzi dvoma stranami pri vopred dohodnutých podmienok“ ide o tzv. transakciu. (Jakubíková, 2008, s. 44)
- ❖ Posledným prvkom marketingovej koncepcie je **trh**. „Trh je súbor osôb, ktoré aktuálne alebo potenciálne uspokojujú v určitých situáciách daným výrobkom alebo službou jednu alebo niekoľko potrieb.“ (Kotler, Trias de Bes, 2005, s. 39; in: Jakubíková, 2008, s. 46) Zároveň trh je priestor, v ktorom dochádza k stretu dopytu a ponuky. Marketing aj v tomto prípade zohráva dôležitú úlohu, napr. v prípade:
 - ✓ *Nadmerného dopytu*, kedy jeho úroveň prevyšuje možnosti výrobcu, nastupuje demarketing, ktorého cieľom je utlmenie nadmerného dopytu, napr. zvýšením cien produktu, obmedzenie marketingovej komunikácie a služieb spojených s produktom.

¹ Podľa Kumara (2004, in Jakubíková, 2008, s. 46) „závažným problémom, pred ktorým veľa firiem stojí je, že ich marketingoví pracovníci radšej, ako by dlhodobo vytvárali hodnoty pre zákazníkov a podporovali úspech organizácie, usilujú o zvýšenie trhového podielu a objemu predaja pomocou mnohých krátkodobých taktík, ako sú napríklad väčšia propagácia, zamestnávanie viacerých predajcov atď.“

- ✓ V prípade *negatívneho dopytu*, kedy napríklad zákazníci nemajú radi produkt, môžu marketéri vytvoriť zmeny v postojoch k produktu.
- ✓ Pri *nulovom dopyte*, úlohou marketingu je informovať zákazníkov o užitočnosti daného produktu.
- ✓ Pokiaľ produkty nie sú schopné v súčasnosti pri danom výskume, vedení a pod. uspokojiť určitú silnú potrebu zákazníkov, označuje sa tento dopyt za *latentný*. Úlohou marketingu je v spolupráci s ďalšími, napríklad vedcami, technikmi vyvíjať a zdokonaľovať produkty, ktoré by uspokojovali ich potreby.

Nakoľko existuje rozsiahla typológia trhu, v nasledujúcom texte budú uvedené základné typy, tzn. spotrebné trhy a trhy organizácií. „Spotrebné trhy predstavujú všetkých jednotlivcov aj domácnosti, ktoré nakupujú tovary alebo služby alebo ich iným spôsobom získavajú pre osobnú spotrebu.“ (Jakubíková, 2008, s. 50) Rozhodovanie zákazníkov na týchto trhoch je ovplyvňované kultúrnymi faktormi, spoločenskými (rodina, referenčné skupiny), osobnými (vek, fáza života, zamestnanie, ekonomická situácia) a psychologickými (motivácia, vnímanie, učenie, presvedčenie) charakteristikami. „Trhy organizácií (business-to-business, B2B) tvoria všetky organizácie nakupujúce výrobky a služby pre použitie vo výrobe ďalších výrobkov alebo služieb, ktoré sú predávané, prenajímané alebo dodávané ostatným. Patria sem veľkoobchody, maloobchody, ktoré získavajú tovar za účelom ďalšieho predaja alebo prenájmu so ziskom.“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 362; in Jakubíková, 2008, s. 50)

Nakoľko dochádza na trhoch k neustálym zmenám, pre firmu je nevyhnutné priebežne analyzovať situáciu na trhu a prispôbiť tomu trhové stratégie.

1.2 Cieľové trhy a cieľový marketing

Trh v marketingovom poňatí predstavuje „súbor všetkých existujúcich a potenciálnych kupujúcich výrobkov, služieb, myšlienok, miest, produktov“. (Jakubíková, 2008, s. 130) Iný názor na tento pojem zastávajú autori Kotler a Trias (2005, s. 39; in Jakubíková, 2008, s. 130), ktorí definujú trh „ako súbor osôb, ktoré aktuálne alebo potenciálne uspokojujú v určitých situáciách daným výrobkom alebo službu jednu alebo niekoľko potrieb“.

Vymedzenie pojmu trh je veľmi dôležité, nakoľko je to predpríprava pre zadefinovanie marketingovej stratégie.

Jedným z kľúčových rozhodnutí, ktoré musí podnik učiniť, je rozhodnutie o tom, do akej miery bude trh považovať za homogénny. Jedným extrémom je hromadný marketing, ktorý má svoje výhody, napr. podnik ponúka štandardný výrobok alebo službu celému trhu. Nevýhodou je však účinnosť diferencovanej ponuky, o ktorej podnik prichádza, i keď je to drahšia voľba. Tak napríklad Coca-Cola Company chcela, aby bol ich slávny nápoj „každému na dosah ruky“.

Niektorí kritici predpovedajú zánik tohto **hromadného marketingu**. Vo svete zaznamenáva raketový vzostup špecifická forma hromadného marketingu, tzv. hromadný predaj. Organizácie užívajú hromadný predaj, napr. Avon a tak konkurujú maloobchodným predajniam tým, že užívajú samostatne činných distribútorov, ktorí ich firemný tovar – kozmetiku, bižutériu a pod. – predávajú po bytoch, kanceláriách alebo prostredníctvom doma uskutočňovaných akcií. Títo distribútori dostávajú províziu z predaného tovaru a ďalšiu províziu z objemu predaja každého distribútora, ktorého osobne získavajú. Firma Mary Kay na konci roku odovzdáva svojim najvýkonnejším distribútorom na slávnostnom výročnom zhromaždení ružové Cadillacy a rôzne iné ceny.

Na inej úrovni sa pohybujú podniky, ktoré praktikujú **cielený marketing**. Firmy svoje výrobky či služby nekoncepujú pre celý trh, ale pre jeden či viac konkrétnych segmentov, napr. firma Procter&Gamble vyvinula svoj šampón Head and Shoulders konkrétne pre osoby, ktoré sa potrebujú zbaviť problémov s lupami.

Napríklad pred osemdesiatymi rokmi predstihla firma General Motors automobilku Ford a stala sa najväčším americkým výrobcom automobilov vďaka tomu, že si uvedomila kľúčový význam trhovej segmentácie. Zatiaľ čo starý dobrý Henry Ford bol ochotný „dať zákazníkovi akúkoľvek farbu, pokiaľ bude čierna“, GM prijala stratégiu konštrukcie a ponuky automobilov „pre každú peňaženku, pre každý účel a pre každú osobnosť“. Od roku 1920 do roku 1923 klesol Fordov trhový podiel z 55 na 12 %.

Ak sa firma rozhoduje pre cielený marketing, môže trh rozčleňovať na stále jemnejšie a jemnejšie „segmenty“. Rozlišujeme:

- ❖ *Segmenty podľa očakávaných prínosov* (benefit segmentation) predstavujú vytvorenie skupín ľudí, ktorí usilujú o získanie podobného prínosu. (viac podk. 1.2.1)

- ❖ *Niky (niche)* označuje sa ním menšia skupinka zákazníkov, ktorí majú špecifickejšie definované potreby alebo jedinečne kombinované potreby. Napríklad trhovú segment športových automobilov je nutné ďalej rozdeliť na: niku, ktorá má záujem o veľmi drahé a výkonné autá typu závodných automobilov (Ferrari), niku, ktorá má záujem o autá menej drahé a vzhľadom menej pripomínajúce závodné automobily (Porsche), niku, ktorá má záujem o tradične vyzerajúci auto obil s výkonom športového auta (BMW) a niku, ktorá má záujem o menej drahé autá, ktoré síce vyzerajú ako športové autá ale nemajú ich výkon (Ford Mustang).
- ❖ *Trhové bunky.* Podniky môžu mať záujem o identifikáciu ešte menších skupín zákazníkov s určitým spoločným charakteristickým rysom, ktorý vytvára trhovú príležitosť. Napríklad niektoré spoločnosti si vytvárajú databázu zákazníkov s úplným prehľadom ich potrieb.

Marketing na najnižšej molekulárnej úrovni, teda **marketing na úrovni individuálnych zákazníkov**, praktikuju podniky, ktoré svoju ponuku alebo komunikáciu orientujú a prispôsobujú „na mieru“ každému individuálnemu zákazníkovi. Firma, ktorá stavia na zákazky obytné domy, sa napríklad s každým zákazníkom radí, aby vyprojektovala presne taký dom, aký chcú. Tento individuálny marketing sa využíva napríklad v mnohých krajčírskych salónoch.

1.2.1 Priebek cieľového marketingu

Podľa Jakubíkovej (2008, s. 131) cieľový marketing prebieha v troch etapách:

- 1) **Segmentácia trhu** predstavuje „konceptné rozdelenie trhu na relatívne homogénne skupiny spotrebiteľov zdieľajúcich jednu alebo viac významných spoločných vlastností s cieľom lepšie vyhovieť každej skupine“.

Segmenty zákazníkov sa líšia typom, potrebami, záujmami, správaním a pod. Zmyslom segmentácie je vytvoriť produkty a celý marketingový mix šitý na mieru určitým skupinám zákazníkov. Segmentácia sa používa na spotrebnom, ako aj na medzipodnikovom trhu. V tomto prípade môžeme vytvárať segmenty podľa rôznych charakteristík: geografická, demografická, geodemografická segmentácia, psychografická a behavioriálna segmentácia. Demografická segmentácia znamená vytvorenie skupín ľudí vyznačujúcich sa spoločnou demografickou charakteristikou: zámožných starších občanov a pod. Segmentácia podľa príležitostí znamená zoskupenie

Ľudí podľa príležitostí, pri ktorých daný produkt užívajú, napríklad zákazníci leteckých spoločností podľa toho či lietajú obchodne, rekreačne a pod. Segmentácia podľa intenzity používania znamená zoskupenie ľudí podľa toho, či daný produkt užívajú pravidelne, menej pravidelne, občas alebo vôbec nie. Segmentácia podľa životného štýlu znamená zoskupenie ľudí napríklad ľudí kupujúcich iba kožené výrobky a pod.

Segmentáciu môžeme realizovať pomocou tzv. deskriptívnych analýz, napr. analýza profilov, ktoré sa väčšinou používajú k určeniu súčasnej hodnoty zákazníka. Analyzujú sociálne-demografické charakteristiky zákazníkov a vzorce ich súčasného správania. Po zistení potenciálnej hodnoty zákazníka sa používajú prediktívne modely, ktoré sa zaoberajú charakteristikami životného cyklu spojenia podniku so zákazníkom. K takýmto analýzám patria napr. modelovanie odozvy, rizika alebo krížového predaja, kde je cieľom predpovedať pravdepodobnosť, že zákazník bude nakupovať iné produkty spoločnosti, alebo predpovedať hodnotu tohto nákupu. Segmentácia umožňuje vznik konkurenčných výhod, rozširuje trhový potenciál.

2) Vyhodnotenie a výber cieľových segmentov – zacielenie (targeting)

Po identifikovaní trhových segmentov, firma sa musí rozhodnúť, ktorému segmentu alebo segmentom sa bude venovať. Zacielenie „je proces, počas ktorého výrobca a predajca hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálnych trhových segmentov a rozhoduje sa, do ktorých z možných skupín bude investovať svoje zdroje a pokúsi sa urobiť z nich svojich zákazníkov. Vybraná skupina je potom pre firmu jej cieľovým trhom.“ (Solomon a kol., 2006, s. 204; in Jakubíková, 2008, s. 135)

Základné rozhodnutie týkajúce sa zacielenia trhu spočíva v tom, ako citlivo by mal byť cieľ definovaný. Firma môže k dosiahnutiu cieľa využiť nasledujúce stratégie:

- ❖ *Jednotná segmentačná stratégia*: firma neberie do úvahy odlišnosti medzi jednotlivými segmentmi a prichádza na trh s jednotnou ponukou- nediferencovaný marketing.
- ❖ *Diferencovaná segmentačná stratégia*, znamená, že firma sa zameriava na viac cieľových segmentov, každému z nich potom prispôbuje svoju ponuku.
- ❖ *Stratégia koncentrácie na vybraný segment* či mikrosegment: firma sa zameriava na ponuku jedného alebo viac produktov určených jednému segmentu alebo mikrosegmentu.
- ❖ *Stratégia koncentrácie na jedného každého človeka alebo jednu firmu*, kde firma v ideálnom prípade môže definovať trhový segment s takou presnosťou, aby jej

produkty a služby presne splnili jedinečné prania každého človeka alebo firmy, napr. krajčírstvo.

Firma v rámci hodnotenia segmentov, určí segment, ktorý prináša firme vysokú pridanú hodnotu.

3) Positioning

Následne po definovaní príslušného trhového segmentu, môže byť definované postavenie produktu, jeho konkurenčná pozícia, tzn. aké postavenie produkt zaujíma v mysliach zákazníkov v porovnaní s produktmi konkurentov. Podľa Jakubíkovej (2008, s. 136) „positioning predstavuje spôsob akým chce byť firma vnímaná v mysli spotrebiteľov, voči konkurencii a voči ďalším skupinám. Spočíva vo výbere prvkov, na ktorých základe má byť produkt rozoznávaný.“.

Výber stratégie positioningu predstavuje identifikáciu a stanovenie možných konkurenčných výhod, voľbu správnych konkurenčných výhod a voľbu celkovej stratégie positioningu – hodnotová prepozícia značky.

1.3 Marketingové strategické plánovanie

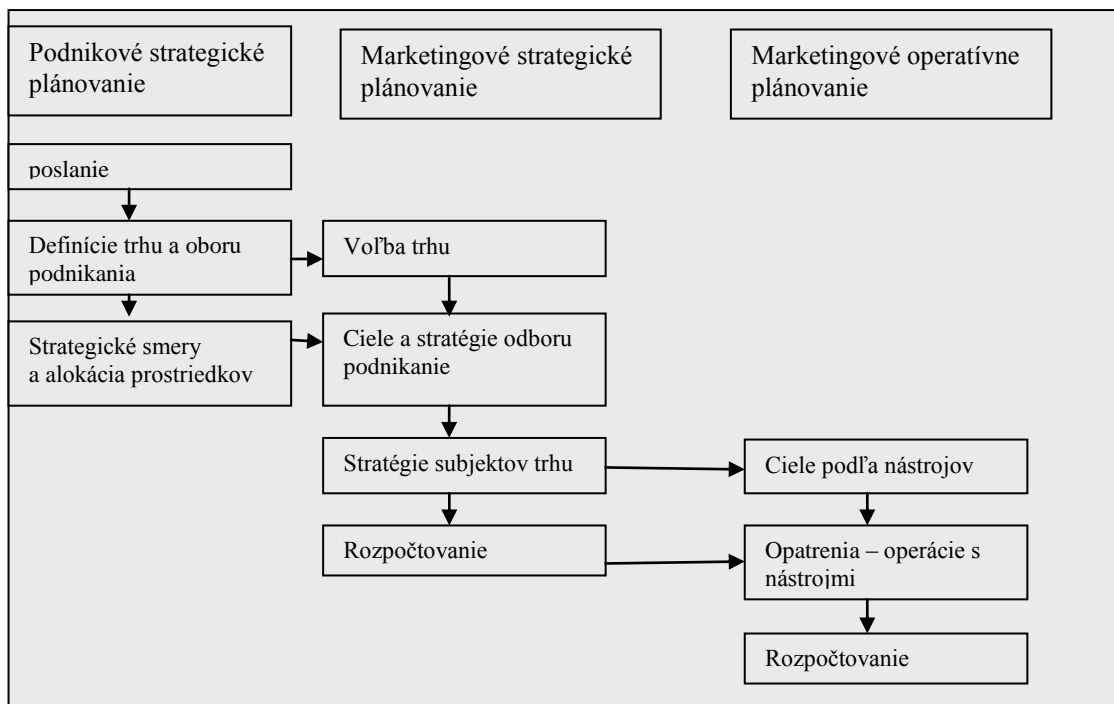
Marketingové plánovanie je súčasťou strategického plánovania firmy, ktorá pracuje s marketingovými premennými, ako sú vývoj trhu a trhovú podiel. (Jakubíková, 2008, s. 62) „Marketingové plánovanie je systematické a racionálne presadzovanie trhových a podnikových úloh, odvodené od základných podnikových a marketingových cieľov. Predstavuje podstatnú časť podnikového plánovania. Je nutné rozlišovať strategické a operatívne plánovanie.“ (Tomek, Vávrová, 1999, s. 69; in Jakubíková, 2008, s. 62) Úzke prepojenie medzi jednotlivými typmi plánovania prehľadne spracoval Meffert (1996, s. 43) (obr. 1)

Existuje niekoľko prístupov k tvorbe a realizácii marketingového plánovania, avšak v nasledujúcej časti uvádzame najčastejšie členenie pre marketingové plánovanie, ktoré obsahuje niekoľko krokov (Jakubíková, 2008, s. 63):

- ❖ situačná analýza doplnená o predpoveď budúceho vývoja prostredia (prognózovania) (kap.);
- ❖ stanovenie marketingových cieľov,
- ❖ formulovanie marketingových stratégií vedúcich k dosiahnutiu stanovených marketingových cieľov.

- ❖ zostavenie marketingového programu,
- ❖ zostavenie rozpočtu,
- ❖ kontrola výsledkov, revidovanie cieľov, stratégií a programov.

Obrázok 1: Podnikové, marketingové strategické a operatívne plánovanie



Zdroj 1: Meffert, H. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 1996. S. 43

1.3.1 Stanovenie marketingových cieľov

Formulácia jasného, dlhodobého systému cieľov je podstatnou súčasťou každého marketingového strategického plánovania. „Marketingové ciele sú odvodené od strategických cieľov firmy a predstavujú konkrétne marketingové zámery, súbor úloh, ktoré sa vzťahujú k produktom a trhom, a firma predpokladá, že budú splnené počas určitého časového obdobia.“ (Jakubíková, 2008, s. 126) Marketingové ciele by mali byť členené hierarchicky na ciele pre odbory podnikania a ďalej na ciele pre konkrétne marketingové nástroje, tzn. prvky marketingového mixu. Marketingové ciele musia byť stanovené SMART (tab. 1)

Tabuľka 1: Vlastnosti marketingových cieľov

Vlastnosti cieľov	Príklad
Specific = jednoznačne vyjadrené, zrozumiteľné	„Dosiahnutie 10% trhového podielu na trhu automobilov v SR do jedného roka.“ Nejednoznačný cieľ je: „Dosiahnutie trhového

	podielu na úkor konkurencie.“
Measurable = Merateľné, kvantifikovateľné, tým sa stávajú overiteľné	„Zvýšiť predaj chladničiek“ je nemerateľný, na rozdiel od „zvýšiť predaj chladničiek o 5% do jedného roka“.
Achievable = realizovateľné	„Získanie 50% trhového podielu na trhu mobilných telefónov do jedného roka, kde sú ďalší traja fungujúci operátori“ je nereálny cieľ.
Relevant = dôležité	Cieľ na zvýšenie trhového podielu bude mať väčšiu dôležitosť než cieľ na zlepšenie distribúcie.
Time bound = časovo ohraničené	„Zvýšiť predaj chladničiek o 5% do 1 roka.“

Zdroj 2: Blažková (2007, s. 101-102)

Strategické marketingové ciele sú obvykle stanovené na obdobie od päť do desať a viac rokov, strednodobé ciele na obdobie dvoch až piatich rokov a krátkodobé ciele na obdobie jedného roka. Uvedené členenie je obrazné a teda skutočná dĺžka trvania závisí od vývoja prostredia firmy.

1.3.2 Formulovanie marketingovej stratégie

Podľa Jakubíkovej (2008, s. 130) „marketingové stratégie určujú základné smery vedúce k splneniu cieľa. Prezentujú prostriedky a metódy, s ktorých pomocou budú stanovené ciele dosiahnuté. Nadväzujú na základnú politiku a ciele firmy, ktoré súčasne pomáhajú vytvárať a určovať, a je výsledkom situačnej analýzy.“

Pri tvorbe marketingovej stratégie je dôležité dodržiavať tzv. 5C (Jakubíková, 2008; s. 137):

- ❖ *potreby zákazníka (customer needs)* je nevyhnutné analyzovať a identifikovať marketingovými analýzami, pripraviť model pre uspokojenie potrieb, napr. Model uspokojenia zákazníka, tzv. Kano model (customer satisfaction model).
- ❖ *Schopnosti a kompetencie firmy*, tzn. company skills. V tomto bode firma musí určiť špecifické schopnosti a kompetencie nevyhnutné k tomu, aby uspokojili potreby cieľových zákazníkov, tzn. kľúčové kompetencie a realizovanie SWOT analýzy.
- ❖ *Konkurencia*, tzn. competition. Určenie najväčších konkurentov, vytvorenie konkurenčnej výhody v rámci svojich produktov, firmy. (Competitive advantage – Porterove generické stratégie).
- ❖ *Spolupracovníci*, čiže collaborators. Koho máme osloviť, aby nám pomohol? Strategické aliancie.

❖ *Kontext*, tzn. context. Aké kultúrne, technologické a právne faktory limitujú činnosť firmy? Realizovanie PEST, resp. STEP analýzy.

Rozdelenie marketingových stratégií je podľa viacerých autorov rozdielne (Kotler, 2007, s. 94-95; Jakubíková, 2008, s. 137-140; Kita, 2007, s. 170; Blažková, 2007, s. 107-140), avšak najčastejšie členenie je uvedené v tab. 2.

Tabuľka 2: Typológia marketingových stratégií

Členenie stratégie	Prístup	Typ stratégie
Stratégie zamerané na trh	Prístup podľa Ansoffa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trhová penetrácia ❖ Rozvoj produktu ❖ Rozvoj trhu ❖ Diverzifikácia
Stratégie zamerané na konkurenciu	Prístup podľa Portera	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stratégia nákladového vodcovstva ❖ Stratégia diferenciácie ❖ Stratégia koncentrácie
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Defenzívna ❖ Ofenzívna
Stratégia podľa marketingového mixu		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Výrobné stratégie ❖ Cenové stratégie ❖ Distribučné stratégie ❖ Komunikačné stratégie
Stratégie podľa veľkosti trhového podielu a miery inovácie	Prístup podľa Kotlera	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stratégie trhového vodcu ❖ Stratégia trhového vyzývateľa ❖ Stratégia nasledovateľa ❖ Stratégia obsadzovania trhových výklenkov
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aliancia založené na výrobku alebo službe ❖ Propagačné aliancie ❖ Logistické aliancie ❖ Spolupráca pri tvorbe cien

Zdroj 3: Blažková (2008, s. 107-108); Kotler – Keller (2007, s. 95)

V praxi neplatí, že si firma vyberie jednu stratégiu, pretože niektoré stratégie sa zameriavajú na podobné aspekty alebo predstavujú to isté. Ide skôr o definovanie aspektov, na ktoré sa chce firma zamerať a podľa toho vybrať vhodné stratégie. (Blažková, 2008, s. 108) Najčastejšie sa využívajú stratégie zamerané na konkurenciu:

- ❖ **Ofenzívna stratégia** znamená útočiť na slabé stránky konkurencie. Nevyhnutné je poznať konkurencie, nedostatky ich výrobkov, slabé stránky a ďalšie faktory. Môže ísť o pôsobenie výrobku proti výrobku, ceny proti cene či segmentu voči segmentu.
- ❖ Pri **defenzívnej stratégii** je obrana cenou a kvalitou, patentová ochrana či exkluzívna distribúcia. (Blažková, 2007, s. 108)

- ❖ **Stratégia nákladového vodcovstva** predstavuje sústredenie firmy na dosiahnutie nízkych nákladov výroby a distribúcie, takže si vytvára schopnosť stanoviť ceny na nižšej úrovni ako jej konkurencia. (Jakubíková, 2008, s. 139)
- ❖ **Stratégia diferenciacie:** firma kladie dôraz na ten dielčí prvok MM, ktorý zákazníci považujú za dôležitý, a tým si vytvára predpoklad pre konkurenčnú výhodu. (Jakubíková, 2008, s. 139)
- ❖ V prípade **stratégie koncentrácie** sa firma zameriava na jeden alebo na niekoľko užších trhových segmentov, čím môže získať hlbšie informácie o danom segmente a zároveň vytvárať bariéry tým, že väčšou znalosťou segmentu vystupuje ako špecialista. (Jakubíková, 2008, s. 139)

Kotler (2001, 2007) vymedzuje štyri základné typy stratégií, pričom úsilie firmy o trhovú pozíciu je určené podielom na trhu:

- ❖ **Stratégie trhového vodcu.** Firma usiluje o udržanie svojej trhovej pozície, pričom je konfrontovaná tromi úlohami: rozšírením celkového trhu, udržanie trhového podielu vo vnútri celkového trhu a vedľa toho zvýšenie trhového podielu. Rozšírenie celkového trhu môže firma dosiahnuť získaním nových zákazníkov alebo novým spôsobom použitia doterajšieho produktu. Udržanie trhového podielu je dosiahnuté predovšetkým inováciou, zvýšenie trhového podielu posilnením hodnoty značky.
- ❖ V prípade **stratégie trhového vyzývateľa** firma plánuje ofenzívne zvýšenie trhového podielu útokom na trhového vodcu alebo na malé podniky v odbore. Využíva pritom politiku nízkych cien a nižšiu akosť alebo ponukou špičkových produktov a pod.
- ❖ **Stratégia nasledovateľa** sa vyznačujú v mnohých prípadoch zameraním na rentabilitu namiesto trhového podielu. Firma sa prispôsobuje konkurencii v odbore.
- ❖ **Stratégia obsadzovania trhových výklenkov** je vhodná najmä pre menšie podniky, obsluhujúce takú časť trhu, ktorá vyžaduje špeciálne schopnosti a pre väčšie podniky je málo atraktívna.
- ❖ **Aliancie založené na výrobku alebo službe.** Jedna spoločnosť poskytne licenciu inej spoločnosti, aby vyrábala jej produkt alebo dve spoločnosti spoločne dodávajú na trh svoje doplnujúce sa výrobky alebo nový výrobok.
- ❖ **Propagačné aliancie** znamenajú, že jedna spoločnosť súhlasí, že bude propagovať výrobok alebo službu inej spoločnosti, napr. McDonald sa často združuje so spoločnosťou Disney a ponúka výrobky spojené so súčasnými filmami tejto spoločnosti.

- ❖ **Logistická aliancia.** Jedna spoločnosť ponúka logistické služby výrobku inej spoločnosti.
- ❖ **Spolupráca pri tvorbe cien.** Jedna spoločnosť začne spolupracovať pri stanovovaní zvláštnych cien, napr. hotelové spoločnosti a spoločnosti prenajímajúce automobily často ponúkajú vzájomné zľavy.

Stratégie sa vyhodnocujú podľa dvoch základných charakteristík a to efektívnosti, tzn. či je stratégia schopná dosiahnuť vytýčený cieľ a spoľahlivosti, tzn. či je stratégia vzhľadom k pôsobeniu vplyvu prostredia schopná dosiahnuť vytýčený cieľ. Zároveň sa vyhodnocuje ich prospešnosť, realizovateľnosť a komerčná životaschopnosť.

1.3.3 Formulovanie programu, rozpočtu a spätná väzba

Po vytvorení a výbere marketingovej stratégie si musí firma vypracovať podporné programy nevyhnutné pre realizáciu týchto stratégií kvôli zvýšeniu úspešnosti ich realizácie. Podporné programy vymedzujú každému pracovníkovi alebo oddeleniu zodpovednosť a časový úsek na splnenie úloh. Odpovedá na otázky: Čo sa bude vyrábať? Kto úlohu splní? Kto je za úlohu zodpovedný? Do kedy sa úloha musí splniť? Koľko to bude stáť?

Po sformulovaní marketingového programu, musia marketéri odhadnúť aké budú ich náklady. Podľa Kotlera (2007, s. 96) na každý marketingový program by mala byť aplikovaná kalkulácia nákladov podľa jednotlivých aktivít, aby sa zistilo, či je pravdepodobné, že dospeli k výsledkom, ktoré by ospravedlnili náklady. Pri zostavovaní rozpočtu sa snažíme predpovedať budúce náklady a príjmy. Ako návod na výpočet toho, koľko môže firma minúť so zreteľom na určité faktory poskytuje Hingston (2002, s. 71-72) v tab. 3. Táto metóda iba naznačuje druhy faktorov, s ktorými by mali podnikatelia uvažovať. Marketingový rozpočet sa môže zvýšiť pri spolupráci s ostatnými zainteresovanými stranami, napríklad maloobchodník môže dostať pomoc zo strany dodávateľa, ktorý zaplatí časť nákladov na reklamu, ak sa bude vystavovať len jeho výrobok apod.

Tabuľka 3: Návod na rozpočet

Faktor	Pripočítajte 2% pre každý príslušný faktor	5% (typické číslo)	Odpočítajte 1% pri každom faktore
Podnikanie	Nové	Mladé	Etablované
Vek výrobku	Nový	Mladý	Etablovaný
Úroveň inovácie	Veľmi inováčné; zákazník si potrebuje zvyknúť	Niektoré inováčné detaily	žiadna
Umiestnenie	Vzdialená; nízky profil	Blízke alebo	Výborné; vysoký

prevádzky		vynikajúce	profil
Zákazníci	Spotrebiteľ	Spotrebiteľ a obchod	Obchod
Sieť agentov/distribútorov	Žiaden	Obmedzená	Dobré pokrytie
Konkurencia	Nepriateľská	Priaznivá	Žiadna
Špeciálne faktory	Áno – väčšia potreba propagácie	Žiadne	Áno – malá potreba propagácie

Zdroj 4: Hingston (2002)

Počiatočných 5% sa opiera podľa Hingstona o percentá odhadovaného obratu; je to bežný spôsob vyjadrenia marketingového rozpočtu, pričom sa zarátavajú náklady na inzerciu, propagáciu a styk so zákazníkom, ale s odpočítaním priamych nákladov na obchodných zástupcov. Táto položka nie je fixná a mení sa podľa odvetvia, špecifikácie podnikania. Marketingové aktivity by mali byť preferované najmä, ak ide o nový podnik pre spotrebiteľov s inovačným výrobkom. Menej by mali investovať do marketingu vtedy, ak ide o etablovaný podnik s dobrou distribučnou sieťou a malou konkurenciou.

Spätná väzba a kontrola

Firma nevyhnutne musí meniť svoj program pri zmenách na trhu. Zároveň musí nevyhnutne analyzovať svoj predaj pomocou interných záznamov, v ktorých by firma mala zaznamenávať údaje o predaji, tzn. týždenné alebo mesačné objemy predaja, pomerný obrat jednotlivých častí alebo sekcií podniku, porovnanie s údajmi za predchádzajúce obdobia; údaje o zákazníkoch, tzn. kto sú v skutočnosti zákazníci, preferencie zákazníkov, odberatelia a iné; informácie o výrobkoch / službe, výkonoch predavačov a pod. Výsledky analýzy by mali naznačiť, ako sa darí podniku, aký výkon podávajú jeho jednotlivé časti. Spôsobom vyhodnotenia môže byť ročná uzávierka. Dôležitými ukazovateľmi v maloobchode sú: podiel rôznych kategórií zásob na zisku; podiel zisku je funkciou ziskového rozpätia a predaja kategórie; ročný predaj na jednotku predajnej plochy, ktorú môže firma získať vydelením ročného obratu predajnou plochou.

1.3.4 Marketingový plán

Marketingové plány sa odlišujú od plánov strategickkej obchodnej jednotky v tom, že sa viac sústreďujú na produkt/trh a rozvíjajú podrobnejšiu stratégiu a programy marketingu pre dosahovanie cieľov obchodnej jednotky na trhu tohto výrobku. Marketingový plán je ústredným nástrojom pre riadenia a koordinovanie úsilia marketingu. Firmy, ktoré chcú zlepšiť efektívnosť a účinnosť svojho marketingu, sa musia naučiť, ako vytvárať a uskutočňovať zdravé marketingové plány.

Každá strategická obchodná jednotka sa zaoberá veľkým množstvom produktov, určených pre veľký počet trhových segmentov, musí si pripravovať marketingové plány pre každý z nich.

Podľa Kotlera (1998, s. 97) marketingové plány budú mať niekoľko častí, odlišujúce sa tým, koľko podrobností požaduje top management od manažérov. (tab. 4)

Tabuľka 4: Náležitosti marketingového plánu

Oddiel	Účel
I. Zhrnutie	Predstavuje stručný prehľad navrhovaného plánu pre rýchlu zbežnú informáciu vedenia firmy.
II. Súčasná marketingová situácia	Predstavuje príslušné základné údaje o trhu, výrobku, konkurencii, distribúcii a makroprostredia.
III. Riziká, príležitosti a analýza SWOT	Identifikuje hlavné príležitosti a vážne ohrozenia, silné a slabé stránky a výsledky, existujúce pred produktom.
IV. Ciele	Definuje ciele, ktoré chce plán dosiahnuť v oblastiach objemu predaja, trhového podielu a zisku.
V. Marketingová stratégia	Predstavujú široký marketingový prístup, ktorý bude využívaný preto, aby sa splnili ciele plánu.
VI. Akčné programy	Predstavujú špecifické marketingové taktiky projektované a implementované pre dosiahnutie podnikateľských cieľov. Odpovede: Čo urobíme? Kto to urobí? Kedy sa to urobí? Koľko to bude stáť?
VII. Prehľad plánovaných ziskov a strát	Prognóza očakávaných finančných výsledkov.
VIII. Kontrola	Naznačuje, ako budeme plán sledovať, uplatňovanie korektívnych opatrení na zabezpečenie marketingových cieľov.

Zdroj 5: Kotler (1998, s. 97)

I. Zhrnutie

Plán by mal začínať krátkym zhrnutím hlavných cieľov a doporučení, ktoré by sa mali nachádzať v obsahu plánu. Dovoľuje vyššiemu vedeniu firmy rýchlo pochopiť hlavné zameranie plánu. Tabuľka s obsahom by mala nasledovať po tomto sprievodnom zhrnutí. Napríklad, ak firma plánuje zvýšiť predaj a zisky za určité obdobie, treba tu uviesť, o aké zvýšenie pôjde a ako sa dosiahne.

II. Súčasná marketingová situácia

Táto časť plánu predstavuje príslušné základné údaje o trhu, výrobku, konkurencii a makroprostredí. Mnohé z údajov budú použité z knihy faktov o výrobkoch, vedené a doplňované manažérom pre výrobok či značku. Podrobnejšie analyzuje tieto oblasti: trh, produkt, ceny, distribúciu, konkurenciu a situáciu v makroprostredí.

- ❖ *Charakteristika trhu.* V tejto časti sú uvedené údaje cieľového trhu. Veľkosť a rast sú uvedené za niekoľko minulých rokov celkovo i podľa trhových a geografických segmentov. Takisto sú uvedené údaje o potrebách, vnímaní a tendenciách nákupného správania zákazníka.
- ❖ *Prehľad o produkte* obsahuje informácie o cenách, ziskové rozpätie, predaj a čisté zisky pre každý výrobok za niekoľko posledných rokov.
- ❖ V časti *konkurencia* sú identifikovaní hlavní konkurenti, je určená ich veľkosť, ciele, trhový podiel, kvalita výrobku, marketingová stratégia a ostatné charakteristiky, ktoré sú vhodné pre pochopenie ich zámerov a chovania.
- ❖ *Distribúcia* – táto časť uvádza údaje o počte produktov predaných každou distribučnou cestou, o zmenách cien, distribútorov a obchodných podmienok potrebných k motivácii väčšieho predaja.
- ❖ *Situácia makroprostredia* popisuje trendy širokého makroprostredia – demografického, ekonomického, technologického, politicko-právneho, sociálne-kultúrneho – majúceho dopad na budúcnosť tejto rady produktov.

III. Rozbor príležitostí a sporných otázok

Na základe údajov popisujúcich súčasnú marketingovú situáciu potrebuje manažér výrobku identifikovať hlavné príležitosti/hrozby, silné/slabé stránky a sporné otázky, stojace pred firmou v spojitosti s daným výrobkom v priebehu plánovaného obdobia.

- ❖ *Rozbor príležitostí / hrozieb.* Manažér tu identifikuje hlavné príležitosti a hrozby, ktorým firma čelí. Príležitosti a hrozby sa vzťahujú k vonkajším faktorom, ktoré môžu ovplyvniť budúcnosť obchodov. Sú popísané tak, aby navrhovali niektoré možné akcie, ktoré by mohli byť podniknuté. Manažér by mal zoradiť príležitosti a vážne ohrozenia tak, aby významnejšie z nich získali zvláštnu pozornosť. (viac kap. 2.1.1)
- ❖ *Rozbor silných / slabých stránok.* Manažér potrebuje identifikovať silné a slabé vlastnosti výrobkov. Silné a slabé stránky sú vnútorné činitele v kontraste s príležitostami a hrozbami, vonkajšími faktormi. Silné miesta firmy naznačujú isté stratégie, pri ktorých by mohla byť firma úspešná, zatiaľ čo slabé stránky znamenajú pre firmu miesta, ktorých sa firma musí vyvarovať. (viac kap. 2.1.2 a 3.2)

Analýza sporných otázok. V tomto oddiele firma využíva výsledky O/T a analýz S/W, aby definovala hlavné sporné otázky, ktoré musia byť v pláne predložené. Rozhodnutie o týchto sporných otázkach povedú k stanoveniu cieľov, stratégií a taktiky.

IV. Ciele

V tomto bode pozná vedenie sporné otázky a stojí pred niektorými základnými rozhodnutiami. Od cieľov sa ďalej uskutočňuje výskum stratégií a akčné programy.

Finančné ciele. Každá spoločnosť usiluje o isté finančné ciele. Vlastníci budú hľadať špecifickou dlhodobú mieru návratnosti investícií a budú poznať zisky, ktoré by mohli dosiahnuť.

Marketingové ciele. Finančné ciele musia byť premenené na marketingové ciele. (viac 1.2.1)

V. Marketingové stratégie

Manažér v tomto bode načrtne širokú stratégiu marketingu, alebo tzv. „herný plán“. Pri rozvíjaní marketingovej stratégie, musí sa manažér správne rozhodnúť. Každý cieľ môžeme dosiahnuť viacerými spôsobmi. Ide o výrobkovú

VI. Akčné programy

Stanoviť stratégiu, to predstavuje široké marketingové aktivity, ktoré manažér použije, aby dosiahol obchodné ciele. Každý prvok marketingovej stratégie musí byť vypracovaný tak, aby odpovedal na otázku: Čo sa bude vykonávať? Kedy sa to uskutoční? Kto to urobí? Koľko to bude stáť? Každý akčný plán by mal byť uvedený buď v celkovom pláne alebo vo funkčných plánoch pre výroby, ceny, podporu predaja alebo distribúciu. Akčné plány špecifikujú každému oddeleniu a každému členovi podnikového vedenia zodpovednosť a časový úsek k uskutočneniu plánovaných úloh. Mali by mať formu stĺpcových diagramov. Podrobné akčné plány by nemali byť obsiahnuté v základnom marketingovom pláne, ale mali by byť zahrnuté do jeho príloh.

VII. Správa o plánovanom zisku a strate

Akčné plány umožňujú manažérovi výrobku zostaviť podporný rozpočet, ktorý je v zásade výkazom o plánovanom zisku a strate. Na strane príjmov vykazuje predpokladaný objem predaja v jednotkách a priemernú realizovanú cenu. Na strane výdajov vykazuje výrobné náklady, náklady fyzickej distribúcie a marketingu, rozdelenie do štyroch kategórií. Rozdiel je plánovaný zisk. Vyššie vedenie firmy rozpočet posúdi a buď ho schváli, alebo upraví. Ak je požadovaný rozpočet príliš vysoký, bude v ňom riaditeľ výrobku musieť urobiť

niektoré reštrikcie. Ak je rozpočet schválený stáva sa základom pre vypracovanie plánov a harmonogramov plánovaných úloh pre získanie materiálov, pre časový plán výroby, pre najímanie zamestnancov a pre marketingové operácie.

VIII. Kontroly

Posledná časť plánu sú kontroly, ktoré budú sledovať plnenie plánu. Ciele a rozpočet sú vyjadrené pre každý mesiac a štvrťrok. Vyššie vedenie firmy môže posúdiť výsledky v každom období a označiť obchody, ktoré neplnia plán. Manažéri obchodov, ktorí zaostávajú, musia vysvetliť, čo sa deje, a uviesť opatrenia, ktoré prijímajú s cieľom zlepšiť plnenie plánu.

Niektoré oddiely kontroly zahrňujú plány mimoriadnych udalostí. Plán mimoriadnych udalostí vykresľuje kroky, ktoré by vedenie uskutočnilo ako odpoveď na špecifický nepriaznivý vývoj, ku ktorému mohlo dôjsť. Účelom plánovania mimoriadnych udalostí je povzbudzovať manažérov, aby prednostne premýšľali o niektorých udalostiach, ktoré by sa mohli stať.

Kontrolný proces má tri zložky:

- ❖ stanovenie noriem – tie sa vzťahujú k rozpočtovanému predaju, nákladom a k časovému rozvrhu pre realizáciu akčných plánov;
- ❖ meranie výkonov – umožňuje porovnanie skutočného výkonu s normovaným;
- ❖ navrhovanie opatrení k oprave odchýlok od noriem – podrobné stanovenie opravných postupov, ktoré sa realizujú, ak prekročí odchýlka od noriem určitý limit. Limity by mali byť definované v písomnom pláne.

1.4 Medzinárodný marketing

V posledných rokoch sa zvyšuje tempo rastu medzinárodných ekonomických aktivít podnikov, ktoré sa usilujú preniknúť na zahraničné trhy. Medzinárodný marketing je „marketing produktov presahujúci národného hranice“. (Kita a kol., 2007, s. 353) Dôvodom vstupu na tieto trhy je snaha zvýšiť zisk, nadviazanie obchodných vzťahov na predaj rôznych druhov produktov, obranný krok voči zahraničným konkurentom pôsobiacim v materskej krajine alebo spôsob ako sa im vyhnúť.

Pri predaji do inej krajiny musí firma odolávať rôznym obchodným reštrikciám. Najbežnejšími sú colné tarify – dovozné clá, ktoré stanoví zahraničná vláda na dovoz určitých produktov. Clá sú stanovené buď v záujme zvýšenia príjmov štátu, alebo na ochranu

domácich firiem. Vývozca musí zápasit' s dovoznými limitmi (kvótami), ktoré určujú výšku objemu dovozu tovaru. Najprísnejšou formou týchto obmedzení je embargo, ktoré úplne zakazuje dovoz určitých druhov tovaru. Pred firmami môžu stáť aj necolné bariéry, ako zaujatosť voči konkurenčnej ponuke firmy alebo voči štandardu produktu, ktoré sa týkajú vlastností a vyhotovenia produktu, napr. iné technické parametre pre autá platia v USA a iné v Európe. Existujú faktory, ktoré podporujú obchodnú výmenu, napr. niektoré krajiny vytvorili ekonomické spoločenstvá, ktoré sa spájajú v záujme spoločného cieľa.

Z politicko-právneho prostredia dôležitú úlohu zohráva menová politika štátu a výmenné kurzy. Väčšina medzinárodných obchodov sa uskutočňuje vo forme hotovostných transakcií, ale veľa krajín má iba málo konvertibilnej meny na zaplatenie svojich nákupov v zahraničí.

Pred plánovaním marketingového programu je potrebné preskúmať názory spotrebiteľov v krajine a ich spôsobov používania produktov. Niekde náboženstvo zakazuje jesť bravčové mäso, inde sú predsudky o používaní bežne známych produktov, iné sú napríklad zvyklosti a tradície pri oslavách Vianoc a pod.

Ak sa firma rozhodne pre expanziu, jej úlohou je definovať marketingové ciele a politiku, tzn. rozhodnúť o objeme predaja, ktorý chce dosiahnuť v zahraničí, a najmä do krajín, kde chce firma vstúpiť. Firma by mala vstúpiť podľa Kitu a kol. (2007, s. 357-358), ak sú vysoké náklady na vstup a riadenie obchodnej činnosti, ak sú vysoké náklady na prispôsobenie produktu a komunikácie, ak je vysoký počet obyvateľstva a výška jeho príjmov. Nakoniec musí firma rozhodnúť o type krajiny, v ktorej chce firma pôsobiť. Cieľom je zistiť potenciál každého trhu a prognózu návratnosti investícií.

Po výbere najvhodnejšieho trhu firma rozhoduje, aký spôsob vstupu na zahraničný trh bude pre ňu najvýhodnejší. Môže sa rozhodnúť pre:

- ❖ export, v rámci ktorého firma môže vyvážať svoje produkty sama alebo prostredníctvom nezávislých medzinárodných sprostredkovateľov, ktorí v danej krajine tvoria distribučnú sieť;
- ❖ joint – venture, tzn. spoločné podnikanie so zahraničnou firmou v záujme výroby alebo predaja produktov. V tomto prípade sa firma spája s partnerom v domácej krajine a to v štyroch podobách: predaj licencie, zmluvná výroba, zmluvný manažment alebo spoločné vlastníctvo.
- ❖ Priame investície predstavuje vybudovanie investičných komplexov alebo výrobných kapacít v zahraničí.

Veľké firmy celosvetového pôsobenia využívajú na zahraničných trhoch stratégiu štandardizácie, tzn. že produkt predávajú v nezmenenej podobe, čím šetria prostriedky na vývoj a výrobu odlišných produktov, propagácie. Druhým marketingovým prístupom na zahraničných trhoch je stratégia individualizácie, čiže prispôbenie marketingového mixu miestnym zvyklostiam a národnej mentalite. Pri produkte je to napríklad príchuť, vzhľad, veľkosť, spôsob používania i názov značky, napr. v oblasti potravinárskych produktov, oblečenia i kozmetiky.

Pre produkty sa môžu využiť stratégie jednoduchého rozšírenia produktu, modifikácie produktu, napr. McDonald ponúka v Nemecku pivo a v Honkongu miešané nápoje z kokosových orechov, manga a tropických aromatických bylín. Ďalšou stratégiou je invencia produktu, ktorá predstavuje vývoj niečoho nového, aby sa uspokojila potreba v inej krajine. (Kita a kol., 2007, s. 362)

Ďalšie väčšie rozdiely firma eviduje najmä v oblasti distribúcie a marketingovej komunikácie. Existujú veľké rozdiely v počte a typoch veľkoobchodných a maloobchodných prevádzok, ktoré fungujú podľa zaužívaných podmienok príslušnej krajiny. V prípade marketingovej komunikácie je nevyhnutné myslieť na jazykové odlišnosti, v niektorých krajinách sa menia aj farby, aby sa vyhlo nedorozumeniam, napr. v Latinskej Amerike sa fialová farba spája so smrťou, biela je smútočná v Japonsku.

Firma pri vstupe na zahraničné trhy, v prípade, že rozširuje svoj predaj, vytvára exportné oddelenie s manažérom predaja a niekoľkými spolupracovníkmi. Môže vstupovať na ďalšie trhy cez spoločné podnikanie až po priame investície.

Záver

V tejto kapitole sme sa zaoberali základnými pojmami v rámci marketingu. Bola diskutovaná otázka marketingového plánovania, procesu tvorby marketingového plánu. Zároveň sme načrtli špecifiká v rámci medzinárodného marketingu.

Samokontrolné otázky

1. Čo tvorí marketingovú koncepciu?
2. Popíšte jednotlivé formy marketingovej stratégie podniku.
3. Popíšte proces tvorby marketingového plánu.
4. Popíšte proces cieľového (cieleného) marketingu.
5. Aké sú špecifiká medzinárodného marketingu?

Odporúčaná literatúra

American Marketing Association, 2004

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

HINGSTON, P. Efektívny marketing. Malý sprievodca podnikaním. Bratislava: vydavateľstvo IKAR, 2002. ISBN 80-551-0399-2

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1

JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8

KITA, J. a kol. Marketing. 1.vydanie Bratislava: EKONÓMIA, 2000. 363 s. ISBN 80-88715-70-9

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing Management. 10. rozšírené vydanie. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. 12. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5

KUMAR, N. Marketing jako strategie. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2439-3. In Jakubíková, D. 2008: Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8

MEFFERT, H. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 1996. S. 43

STORBACKA, K. – LEHTINEN, J. Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relation Management. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Malý výkladový slovník marketingu. 2. Vydanie. Praha: A plus, 1999. ISBN 80-7082-444-1

w http://www.12manage.com/description_5_cs_marketing_strategy.html

2. Marketing služieb

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je vysvetliť základné pojmy z oblasti služieb ako aj špecifiká služieb v porovnaní s tovarom.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete vedieť:

- definovať služby,
- popísať špecifiká služieb a procesov poskytovania služieb,
- popísať trh služieb.

2.1 Úvod

Ľudské potreby sú mnohostranné a dynamicky sa rozvíjajúce a podľa toho sa mení aj ich vnútorná štruktúra. Časť týchto zmien možno spájať s úrovňou sociálno-ekonomického rozvoja, časť s osobnými alebo skupinovými preferenciami a spotrebiteľskými sklonmi, ktoré možno pochopiť iba aplikáciou poznatkov psychológie a sociológie, poznatkov o determinantoch správania sa spotrebiteľa. Práve ľudské potreby je potrebné neustále uspokojovať prostredníctvom služieb.

Slovo služba je odvodené od slova slúžiť. Niekedy to môže v nás vyvolávať negatívny dojem. Pojem pochádza z latinského výrazu „servicium“, čo v preklade znamená „otroctvo“. Dlho si tento termín ponechával význam určitej závislosti (byť v službách niekoho) a bezodplatnosti (poskytnúť niekomu službu). V 18. a 19. storočí boli aktivity služieb veľmi obmedzené. Pokrývali prevažne služby v domácnosti, sociálne a zdravotné služby, služby dopravy, obchodu, prípadne služby finančné. Veľa služieb malo remeselný charakter. V období industrializácie sa služby považovali za neproduktívnu sféru. Až v dvadsiatom storočí sa postoj k službám začal výraznejšie meniť. Zvýšila sa miera zamestnanosti žien, rástol objem

voľného času a menil sa spôsob jeho trávenia. To malo veľký vplyv na rozvoj služieb. Ekonomovia začali definovať služby ako samostatný terciárny sektor.

2.2 Služby a ich teoretické vymedzenie, klasifikácia služieb.

Služba je proces, pri ktorom prichádza zákazník do kontaktu s poskytovateľom služby, jeho zamestnancami, technológiami ako aj službami, ktoré poskytuje. Je to okamih, v ktorom marketing, pracovné postupy a ľudský činiteľ majú spoločne podporiť vytvorenie a dodanie služby, ktorá zodpovedá zákazníkovým potrebám a očakávaniam. Definícia služby je nejednotná a existuje veľké množstvo týchto definícií ako napr.:

a) definície zamerané na činnosť

Služby sú všetky činnosti, ktoré sa orientujú na bezprostredné získavanie, spracovanie alebo opracovanie hmotných statkov.

b) definície zamerané na proces

Služby v najširšom zmysle sú procesy slúžiace na krytie potrieb tretieho sektora materiálnymi alebo nemateriálnymi statkami, ktorých tvorba vyžaduje synchronný kontakt medzi poskytovateľom a prijímateľom služby.

c) definície zamerané na výsledok

Služby sú spoločensky užitočné efekty (výsledky) ľudskej práce, ktoré zachovávajú hodnoty vytvorené vo výrobnom procese, slúžia dlhodobému procesu spotreby a pomáhajú vytvárať podmienky pre všestranný rozvoj ľudí.

Existuje viacero prístupov k vymedzeniu pojmu služba ako napr.:

- vymedzenie služieb prostredníctvom konštitutívnych znakov (podnikovo-hospodárske ponímanie),
- štatistické vymedzenie služieb,
- vymedzenie služieb v národo-hospodárskom ponímaní,
- vymedzenie služieb ako negatívnej definície k tovaru,
- vymedzenie služieb prostredníctvom konštitutívnych znakov (podnikovo-hospodárske ponímanie).

Štatistické vymedzenie služieb – určuje služby podľa ich miesta v národohospodárskych klasifikáciách. Patria sem:

- obchod, oprava motorových vozidiel a spotrebného tovaru,
- pohostinstvo a ubytovanie,
- doprava, skladovanie a spoje,
- peňažníctvo a poisťovníctvo,
- nehnuteľnosti a prenájom nehnuteľností,
- služby pre podniky, výskum a vývoj,
- verejná správa, obrana, povinné sociálne poistenie,
- školstvo,
- zdravotníctvo, veterinárne a sociálne činnosti,
- ostatné verejné, sociálne a osobné služby,
- domácnosti s vlastným personálom.

Národohospodárske poňatie služieb – vymedzuje služby sprostredkované cez rozdelenie spoločensko-ekonomických činností uskutočňovaných v rámci národného hospodárstva do určitých skupín podľa charakteristických znakov. Delí terciárny sektor do 4 skupín:

- služby verejnej povahy (verejná správa a podobné činnosti, národná obrana),
- služby ekonomického riadenia (služby pre podniky),
- služby priestorovo-ekonomickej povahy (doprava, obchod),
- služby osobného určenia (služby poskytované jednotlivcom a domácnostiam).

Služba ako negatívne vymedzenie vo vzťahu k tovaru - Komisia pre obchodné právo pri OSN definuje služby ako tie statky, ktoré nemajú charakter materiálnych tovarov alebo verejných prác (...Služba je to, čo keď nám spadne na nohu necítíme...).

Sektor služieb ponúka mnoho činností, od najjednoduchší procesov až po zložité operácie. Tento sektor je zložený tak z malých firiem ako aj veľkých nadnárodných organizácií.

Služby teda môžeme rozdeliť do niekoľkých skupín, a to na základe ich charakteristických vlastností. Toto zadelenie nám pomôže pri analýze služieb a využívaní jednotlivých marketingových nástrojov. Rozlišujeme:

- 1 triedenie služieb podľa odvetvia: bankové služby, advokátske, hotelové, doprava, zdravotníctvo, kultúra. Toto členenie je považované za veľmi všeobecné, popisujú sa ním činnosti v daných odvetviach.
- 2 trhové verzus netrhové triedenie: toto triedenia rozdelí služby na tie, ktoré môžeme zameniť za peniaze, a na služby, ktoré na základe ekonomického a sociálneho prostredia poskytujú určité výhody pomocou netrhového mechanizmu. Zaraďujeme sem verejné služby, za ktoré sa neplatia žiadne poplatky, sú dotované. Ich základnou charakteristickou črtou je, že ich spotreba je nedeliteľná, zo spotreby týchto služieb nemôžeme nikoho vylúčiť, môžeme spomenúť napr. obranu alebo bezpečnosť. Zaradenie služieb podľa tohto kritéria nemusí byť stále jednoznačné, ako napr. súkromné a verejné nemocnice.
- 3 triedenie služieb pre spotrebiteľova a pre organizácie: spotrebiteľské služby sú využívané domácnosťami alebo jednotlivcami pre ich vlastný úžitok. Služby pre organizácie alebo podniky slúžia vytvoreniu ďalších ekonomických úžitkov. Existujú však aj služby, ktoré sú poskytované tak pre domácnosti ako aj pre organizácie, napríklad telekomunikačné služby.
- 4 triedenie podľa miery zhmotnenia: zhmotnenie služby sa zabezpečuje poskytnutím výrobku k službe. Často sa objavuje kombinácia výrobku a služby.

Ako vidieť, veľká rozmanitosť služieb si vyžiadala ich usporiadanie do skupín na základe spoločných znakov. Členíme ich jednak podľa makroekonomickej úrovne, jednak podľa mikroekonomickej úrovne, teda podnikovo hospodárskej praxe. Na makroekonomickej úrovni sa služby členia podľa :

- charakteru činnosti,
- funkcie, ktorú plnia,
- typu dopytu,
- spôsobu realizácie,
- umiestnenia na trhu.

Podľa charakteru činnosti sa služby v zmysle európskeho štandardu trhových ekonomík členia na nasledujúce odvetvové zoskupenia :

- veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel a spotrebného tovaru,
- hotely a reštaurácie,

- doprava, skladovanie a spoje,
- peňažníctvo a poisťovníctvo,
- nehnuteľnosti, prenajímanie, obchodné služby, výskum a vývoj,
- verejná správa a obrana, povinné sociálne zabezpečenie,
- školstvo,
- zdravotníctvo a sociálna starostlivosť,
- ostatné verejné, sociálne a osobné služby,
- súkromné domácnosti s domácim personálom,
- exteritoriálne organizácie a združenia.

Podľa funkcie, ktorú plnia sa služby delia na štyri základné skupiny:

- výrobné služby, ktoré vystupujú ako bezprostredné alebo pomocné služby vo výrobnom procese iných výrobkov alebo služieb (služby peňažníctva, poisťovníctva, prenájom strojov alebo prístrojov, spracovanie dát, výskum a vývoj),
- distribučné služby – distribúcia, rozdeľovanie a skladovanie výrobkov, informácií a preprava osôb (veľkoobchodné a maloobchodné činnosti, doprava, pošty a telekomunikácie),
- osobné služby, ktoré sa zameriavajú na individuálne potreby. Patria sem služby hotelové, reštauračné, rekreačné, kultúra, zábava, hygienické služby, čistiarne, holičstvá a pod.,
- spoločenské – obvykle dotované štátom, pracujúce na princípe neziskovosti (zdravotníctvo, vzdelávanie, rôzne sociálne a verejné služby, činnosť rôznych organizácií a spolkov).

Podľa dopytu sa služby rozdeľujú na:

- intermediálne – spájajú sa s prípravou a obsluhou produkčného procesu. Patria sem služby bánk, poisťovníctvo, telekomunikácie, doprava, účtovnícke, poradenské, právne, reklamné, architektonické a iné služby,
- spotrebné na uspokojovanie potrieb jednotlivcov – kaderníctva, holičstvá, čistiarne, hotelové, reštauračné, poisťovnícke, zdravotnícke, sociálne služby a pod.

Podľa spôsobu realizácie sú:

- služby trhové – také, ktoré môžu byť predmetom predaja a kúpy na trhu za ceny a je po nich dopyt (obchod, pohostinstvo, doprava, peňažníctvo, poisťovníctvo a iné obchodné služby),
- netrhové – nie sú určené na komerčné účely (verejná správa, školstvo, zdravotníctvo, hygienické služby, kultúrne, športové činnosti a pod.).

Podľa umiestnenia na trhu:

- služby určené pre domáci trh, neexportovateľné, ako sú osobné služby a verejná správa,
- exportovateľné, výrobné a spotrebné –dopravné, telekomunikačné, poštové, finančné , poisťovnícke, kultúrne služby, cestovný ruch a pod.

Klasifikácia služieb na mikro úrovni je uvedená v tabuľke

Podľa spôsobu realizácie	Podľa odvetvia ekonomickej činnosti	Podľa funkcie
Trhové služby	<ul style="list-style-type: none"> • veľkoobchod, maloobchod • doprava, skladovanie, spoje • peňažníctvo, poisťovníctvo • nehnuteľnosti, prenajímanie • obchodné služby, výskum a vývoj 	Distribučné Výrobné
Prevažne netrhové služby	<ul style="list-style-type: none"> • verejná správa a obrana, povinné sociálne zabezpečenie • školstvo • zdravotníctvo a sociálne služby • exteritoriálne organizácie a združenia 	Spoločenské
Prevažne trhové služby	<ul style="list-style-type: none"> • hotely a reštaurácie • ostatné osobné, verejné a sociálne služby – spojené s odpadom, hygienické, rekreačné, kultúrne, športové, kadernícke, pohrebné • údržba a opravy predmetov osobnej spotreby • súkromné domácnosti s domácim personálom 	Osobné

2.3 Špecifické znaky služieb

Služba je akákoľvek činnosť alebo výhoda, ktorú jedna strana môže ponúknuť druhej strane, je v zásade nehmotná a jej výsledkom nie je vlastníctvo. Produkcia služieb môže ale nemusí byť spojená s hmotným produktom. Služby teda závisia od viacerých faktorov, líšia sa svojím zameraním na uspokojovanie osobných alebo obchodných potrieb zákazníka a tým, či sú závislé od zariadení alebo ľudí.

Služby majú určité vlastnosti, ktoré ich odlišujú od výrobných produktov. Vo všeobecnosti sa službám prisudzujú určité špecifické znaky.

Medzi **špecifické znaky vlastnej služby** patria:

- nemateriálnosť (nehmotnosť, nehmateľnosť),
- neskladovateľnosť,
- variabilita (rôznorodosť, premenlivosť alebo individuálnosť),
- neopakovateľnosť (jedinečnosť).

Ďalej sem patrí napr.

- komplexnosť,
- nenahraditeľnosť a iné.

Nehmotnosť je najvýraznejšia vlastnosť služby, čistú službu nedokážeme ohodnotiť pomocou žiadneho fyzického zmyslu, nemáme možnosť si ju pred kúpou pozrieť a len málokedy je príležitosť si ju dopredu vyskúšať a až potom sa rozhodnúť, či si ju kúpime alebo nie. Ak porovnáme kúpu tovaru a služby, tak pri tovare je zákazník vo výhode, pretože si ho môže pozrieť a ohodnotiť aspoň niektoré jeho vlastnosti, zatiaľ čo pri službe toto ostáva skryté. Pri predaji služieb sa často kladie dôraz na vlastnosti ako napríklad – dôveryhodnosť, spoľahlivosť, istota. To či daná služba spĺňa tieto vlastnosti vieme ohodnotiť až po jej kúpe a spotrebe. V dôsledku týchto vlastností sa pri službách objavuje neistota, na jej odstránení sa podieľa prvok marketingového mixu, ktorým je materiálne prostredie s dôrazom na komunikačný mix. Hlavným cieľom je vytvorenie dobrého mena firmy. Pred samotnou kúpou služby zákazníci zbierajú o firme poskytujúcej konkrétne služby informácie. Keďže službu nemôžu vidieť, hľadajú isté znaky kvality, aby znížili neistotu. Úlohou marketingu je v tejto fáze poskytnúť zákazníkovi informácie už vopred o kvalite a spoľahlivosti služieb, znížiť jeho neistotu v rozhodovaní. Zákazník je najovplyvniteľnejší vtedy, keď hľadá informácie pre

svoje nákupné rozhodnutie. Podstatnú úlohu zohráva poradenský rozhovor. Ten musí byť dostatočne informatívny a uspokojujúci.

Nehmatateľnosť je príčinou toho, že zákazník:

- problematcky hodnotí konkurujúce si služby,
- obáva sa rizika pri nákupe služieb,
- kladie dôraz na osobné zdroje informácií,
- ako základ pre hodnotenie kvality služieb používa cenu.

Manažment by sa mal snažiť obmedziť zložitosť poskytovania služieb, zdôrazniť hmotné podnety, uľahčiť ústnu reklamu (teda osobné odporúčenie) a zamerať sa na hmatateľné známky kvality.

Predtým ako si klient vyberie službu nejakej inštitúcie, zbiera si informácie. V tejto fáze je úlohou marketingu poskytnúť klientovi dostatok informácií a znížiť jeho neistotu pri rozhodovaní. Výrobcovia tovarov, pre zabezpečenie si čo najlepších výsledkov ponúkajú k svojim produktom doplnkové služby. Na druhej strane firmy poskytujúce služby sa snažia o ich zhmotnenie.

Služby nemožno ochutnať, cítiť či vidieť. Nehmatateľnosť možno definovať aj pri hmotnom produkte, nakoľko aj hmotné produkty nesú v sebe nehmatateľné vlastnosti.

Kontinuum v škále medzi hmatateľnosťou a nehmatateľnosťou (Payne) predstavujú:

- Psychoterapia **Nehmatateľné prvky**
- Vzdelávanie
- Právne služby
- Letecká doprava
- Rýchle občerstvenie
- Kozmetika
- Nealko nápoje
- Odevy
- Cukor **Hmatateľné prvky**

Z hľadiska hmatateľnosti poznáme 4 skupiny produktov:

I. **Výrobok** – čistý materiálny statok, ktorý nie je sprevádzaný žiadnymi službami (napr. cukor, mydlo, soľ).

II. **Výrobok ako hlavná súčasť produktu** so sprievodnými službami dotvárajúcimi hlavný produkt (napr. nábytok, ktorý sa inštaluje u zákazníka).

III. **Služba ako hlavná súčasť produktu** so sprievodnými výrobkami (napr. jedlo počas letu, časopis v čakárni).

IV. **Čistá služba** – (napr. vzdelávanie, poistenie, psychiater).

Stupne nemateriálnosti služieb.

Stupeň nemateriálnosti	Služby pre výrobu	Služby pre konečnú spotrebu
<i>Služby, ktoré sú zásadne nemateriálne</i>	bezpečnosť, komunikačné systémy, franchising, Internet, poradenstvo	prehliadka múzea, aukcie, zábava, cestovný ruch, vzdelávanie
<i>Služby poskytujúce pridanú hodnotu k hmotnému produktu</i>	poistenie, údržba, reklama, dizajnérske služby	služby práčovní, opravy, osobné služby, poistenie
<i>Služby sprístupňujúce hmotný produkt</i>	veľkoobchod, doprava, skladovanie, financovanie, výskum	maloobchod, predajné automaty, požičovne, charitatívne služby

Nehmotnosť služieb prináša zákazníkovi:

- ťažšie hodnotenie a zároveň porovnávanie konkurencie,
- hrozbu existencie rizika pri nákupe,
- hlavný dôraz prikladá informáciám, ktoré získava zákazník osobne,
- hlavným faktorom, ktorý určuje kvalitu služby je cena.

Na nehmotnosť služieb musí reagovať aj manažment:

- zjednodušenie poskytovania služieb,
- zvýraznenie hmotnosti služieb,
- dôraz na ústnu reklamu,

- vytvoriť a poskytnúť kvalitné služby.

-**Neoddeliteľnosť**- kým materiálne produkty sa najskôr vyrobia, potom skladujú, distribuujú a napokon spotrebujú, výroba a spotreba služieb prebieha väčšinou súčasne za účasti zákazníka. Na základe porovnania služby a produktu, získavame pri produkte výhodu, pretože je možné oddeliť produkciu od spotreby, zatiaľ čo pri službe to nie je možné. Neoddeliteľnosť je ďalšou z charakteristických vlastností služby, jedná sa o neoddeliteľnosť nástrojov od produkcie. Vytvorenie a spotreba služby prebieha súčasne, čo znamená, že medzi prijímateľom a poskytovateľom služby vzniká priamy vzťah.

Ak je služba poskytovaná osobou, táto osoba je súčasťou služby. Prítomnosť zákazníka vytvára interakciu medzi ním a poskytovateľom služby, a preto je nutné v tejto oblasti uplatňovať špeciálny marketing služieb, tzv. interaktívny marketing.

Neoddeliteľnosť je príčinou toho, že zákazník:

- o je spoluvyrobcom služby,
- o často sa podieľa na vytváraní služby s ostatnými zákazníkmi,
- o niekedy musí prísť osobne na miesto poskytovania služby.

Preto je potrebné snažiť sa o oddelenie produkcie a spotreby služieb, riadiť vzťah medzi zákazníkom a poskytovateľom služby a tiež zdokonaľiť spôsob dodávky služby.

Neoddeliteľnosť služieb prináša zákazníkovi:

- že sa stáva spolu výrobcom danej služby,
- spolupracuje s ostatnými zákazníkmi,
- zákazník niekedy cestuje za službou.

Na neoddeliteľnosť musí reagovať manažment:

- koriguje vzťah so zákazníkmi,
- zabezpečuje čo najlepší systém dodávky služby,
- oddeľuje produkciu a spotrebu.

Táto vlastnosť služby spôsobuje, že marketingové nástroje sú používané nielen pri predaji, ale aj pri vývoji služby, často sa stáva, že služba je skôr predaná a až potom je

poskytnutá a spotrebovaná. Ak zákazník prijíma poskytnutú službu, môže sa stať, že aj malá zmena bude vnímaná pri výslednom efekte.

Neoddeliteľnosť môže umožniť vznik lokálnych monopolov, v prípade firiem, ktoré sa vyznačujú nejakou jedinečnosťou oproti svojej konkurencii, tieto monopoly využívajú svoje postavenie na trhu, zabezpečujú si ním čo najvyšší zisk.

Variabilita – služby nie sú štandardné, ale vysoko premenlivé, pretože závisia od toho kto, kedy a kde ich poskytuje. Prvok premenlivosti znamená, že úroveň a kvalita služieb je rôznorodá v závislosti od konkrétnych podmienok, v ktorých je poskytovaná. Kvalita služieb poskytovaná jednotlivými zamestnancami sa líši podľa ich energie, duševného stavu v čase kontaktu s klientom. Tejto premenlivosti sa zákazníci obávajú. Premenlivosť sa dá minimalizovať, ale nedá sa úplne odstrániť. Spoločnosti môžu proti nej uskutočniť nasledujúce kroky:

- investovať do ľudských zdrojov, venovať pozornosť výberu a vyškoleniu zamestnancov,
- štandardizovať procesy,
- sledovať spokojnosť zákazníka, čo prebieha na základe prianí a sťažností, prieskumu a kontrolných nákupov.

Premenlivosť je príčinou toho, že zákazník:

- nemusí vždy získať rovnako kvalitné služby,
- ťažko sa rozhoduje medzi konkurujúcimi si službami,
- musí sa často prispôbiť určitým pravidlám pre poskytovanie služieb, aby bola zachovaná konzistencia kvality služieb.

Variabilita služby je teda vlastnosť, ktorou môžeme poukázať na štandard kvality služieb. Procesu poskytovania služby sa zúčastňujú viacerí ľudia, zákazníci, výrobcovia. Definovať alebo stanoviť nejaké normy, podľa ktorých sa správajú je obtiažne. Preto je ťažko definovať kvalitu služby pred jej dodaním, pretože rovnaká služba, poskytnutá rovnakou osobou môže mať rozdielny výsledok. Táto vlastnosť služby kladie dôraz na dobré meno firmy, značku a postavenie služby vo vzťahu ku konkurencii. Heterogenita spôsobuje obtiažne patentovanie služieb, čo má ďalej za následok jednoduchší vstup na trh, je tu väčšia konkurencia.

Charakter služby, jej kvalita, priebeh produkcie a spotreby sú jedinečné. Existuje:

- *interná podmienenosť* variability: momentálny stav službového potenciálu (napr. pri operácii, speve, výučbe),
- *externá podmienenosť* variability: objekt poskytovanej služby (napr. výučba pre denných a pre externých študentov).

Variabilita sťažuje kontrolu kvality preto je nevyhnutné:

1. starostlivo vyberať a vyškoliť personál,
2. dbať na dobrú organizáciu služieb a permanentné skúmanie spokojnosti zákazníka,
3. snažiť sa o štandardizáciu procesov poskytovania služieb,
4. zviditeľnenie zamestnancov, umožnenie tesnejšieho kontaktu medzi zákazníkom a poskytovateľom služby.

Variabilita služieb spôsobuje zákazníkovi :

- ťažšie hodnotenie konkurencie,
- kvalita nemusí byť stále na rovnakej úrovni,
- pre zachovanie kvality sa niekedy musí zákazník prispôbiť.

Na variabilitu musí reagovať manažment:

- určuje proces plánovania služieb,
- snaha o zachovanie kvality zamestnancov, ich motivácia,
- určenie noriem kvality pre personál.

Neskladovateľnosť – znamená že služby nemôžeme vyrobiť do zásoby. Táto vlastnosť neznamená problém v prípade, že vývoj dopytu po službe je rovnomerný. Ak však dochádza ku kolísaniu dopytu môžu nastať problémy, ktoré môže firma vyriešiť napríklad prijatím väčšieho počtu zamestnancov alebo doplnkovými službami. Potenciál je k dispozícii k určitému časovému okamihu a prepadá, ak sa nevyužije (napr. hotelové izby, miesta v divadle). Neskladovateľnosť nemožno zamieňať so skladovateľnosťou výsledku služieb (vzdelanie, zdravie človeka).

Spotrebiteľ môže vyžadovať službu len v okamihu, kedy je služba produkovaná – poskytovaná. Firma v takomto prípade môže uplatniť stratégie pre zlepšenie rovnováhy medzi ponukou a dopytom, a to stratégie z hľadiska dopytu a stratégie z hľadiska ponuky.

Medzi stratégie z hľadiska *dopytu* patria napr.:

- cenová diferenciácia – časť dopytu z obdobia špičky sa presunie do obdobia s nízkym dopytom,
- dopyt mimo špičku – môže byť zvýhodňovaný,
- doplnkové služby – dajú sa poskytovať v období špičky a tak vytvoriť alternatívu pre čakajúcich zákazníkov,
- systém rezervácie.

Medzi stratégie z hľadiska *ponuky* patria napr.:

- zamestnanci na čiastočný úväzok – najímajú sa na obdobie špičky,
- použitie efektívnych postupov – v čase špičky zamestnanci vykonávajú len hlavné úlohy a pomocný personál zabezpečuje ostatné,
- zvýšená spoluúčasť spotrebiteľov – môže byť účinná pri určitých službách,
- zdieľanie služby,
- prostriedky určené pre ďalší rozvoj.

Neskladovateľnosť si vyžaduje špecifické prístupy v oblasti marketingu:

- vzniká potreba intenzívnej koordinácie medzi produkciou a dopytom (napr. využitie manažmentu kapacity služieb),
- požiadavka flexibility pri plánovaní kapacity (napr. možnosť službu rezervovať, rozšírenie službového potenciálu v špičke, cenová diferenciácia),
- manažment krátkodobého usmerňovania dopytu (napr. cenové opatrenia, komunikačné aktivity, ponuka alternatívnych možností služieb –kiná s viacerými premietacími sálami),
- potreba vysokej dostupnosti pri službách dennej spotreby, dostupnosť služieb predstavuje hlavné výberové kritérium dopytujúceho (napr. rýchle občerstvenie, výroba kľúčov, pošty),
- možnosť priestorového oddelenia ponuky a dopytu po službách s malou frekvenciou použitia.

Služby, ktoré nepatria k službám dennej spotreby môžu byť ponúkané zákazníkom v priestorovej vzdialenosti, pretože:

- predaj sa môže uskutočniť cez agentúru, telefón, korešpondenciu,
- zákazníci sú pripravení na hľadanie informácií,
- zákazníci sú pripravení podstúpiť cestu kvôli nákupu,
- služba môže byť priblížená k zákazníkovi.

Takmer žiadna služba nemôže byť spotrebovaná na inom mieste, ako je vyrobená. Zákazník sa stáva súčasťou procesu poskytovania a spotreby služby, čo vedie k interaktívnemu marketingu, kedy poskytovateľ aj zákazník ovplyvňujú výsledok služby.

Neskladovateľnosť služieb spôsobuje zákazníkovi :

- môžu sa stretnúť s ponukou, ktorá je prebytková alebo nedostatočná.

Na neskladovateľnosť musí reagovať manažment :

- optimalizáciou kapacít a ich efektívnym využitím.

Nemožnosť vlastníctva – ak porovnáme služby a tovar, tak v prípade kúpy tovaru sa zákazník stáva jeho majiteľom, zatiaľ čo pri službe to tak nie je, vyplýva to z nehmotnosti služby.

Nemožnosť vlastníctva služieb spôsobuje zákazníkovi :

- zákazník získava len právo na poskytnutie tejto služby.

Na nemožnosť vlastníctva musí reagovať manažment:

- kladie dôraz na výhody nevlastnenia a poukazuje na možnú zámenu služieb s tovarom.

Komplexnosť - služba je mnoho-dimenzionálny zväzok znakov a vnemov, ktoré vyžadujú zo strany dopytu a ponuky špecifikáciu. Ponuka pozostáva zo súboru jednotlivých služieb, pričom možno rozlišovať služby:

- základné,
- doplnkové.

Neopakovateľnosť -jedná sa aj o relatívnu opakovateľnosť, je to úzko spojené s aspektom variability a prelína sa s ním. Neopakovateľnosť ovplyvňujú všetky podmienky, v ktorých sa služby poskytujú. Jedná sa o neopakovateľnosť z pohľadu poskytovateľa služby a spotrebiteľa (ich heterogenitu), ako aj z pohľadu faktora času i miesta poskytnutia služby.

Nenahraditeľnosť – existujú služby, ktoré nemajú substitút ako napr. zdravotníctvo, požiarna služba.

Špecifické znaky procesov poskytovania a spotreby služieb.

Medzi **špecifické znaky procesov poskytovania a spotreby služieb** patria:

- priamy kontakt,
- problém transportu a skladovania externého faktora,
- problém štandardizácie,
- marketingová orientácia v procese produkcie služby,
- problém asymetrického rozdelenia informácií,
- demarketing pri simultánne vykonávaných službách.

Priamy kontakt - proces produkcie je aj procesom spotreby. Je tu nutnosť prítomnosti službového potenciálu, ktorý službu poskytuje ako aj objektu, ktorý službu spotrebováva, pričom musia byť splnené nasledovné podmienky:

- pripravenosť službového potenciálu –priestorová a časová pripravenosť k činnosti, kvalitatívna aj kvantitatívna pripravenosť predaja,
- pripravenosť objektu služby (napr. pri vzdelávaní),
- vytvorenie predpokladov pre miestne a časové spojenie subjektu a objektu služby.

V procesoch poskytovania a spotreby služieb participujú tri základné faktory:

1. *Objednávateľ* – subjekt, ktorý vyžaduje poskytnutie služby alebo poskytnutie služby financuje. Nemusi to byť vždy tá istá osoba, proces môže prebiehať oddelene.

2. *Službový potenciál* – zabezpečuje miestnu a časovú prítomnosť služby (pracovníci, vybavenie miesta poskytovanej služby, použité pomôcky, kontaktný subjekt).

Službový potenciál musí spĺňať nasledovné podmienky:

- musí byť fakticky i právne k dispozícii na danom mieste a v danom čase v požadovanej kvalite a kapacite,
 - musí byť pripravený poskytnúť službu v aktívnej interakcii s objektom.
3. *Objekt* – osoba alebo vec, u ktorej vplyvom poskytnutia služby dochádza k zmene určitej vlastnosti a to buď okamžite alebo až po určitom časovom intervale.

Osoby, môžu byť späté s procesom poskytovania služby rôzne. Existujú napr.:

- iniciátor,
- objednávateľ,
- ovplyvňovateľ,
- príjemca služby,
- informátor poskytovateľa služby,
- aktívny pracovník v procese poskytovania služby,
- osoba, ktorá automaticky riadi postupnosť jednotlivých krokov procesu

Problém transportu a skladovania externého faktora – musíme brať do úvahy, že charakter niektorých služieb si vyžaduje napr. skladovanie na opravu prichystaných televízorov, umiestnenie chorého pred operáciou, čakanie v čakárni a iné. Preto je nutné všímať si potreby dopytu po službe počas samotného vytvárania služieb (napr. príjemné zariadenie miestnosti, rozhovor so zákazníkom počas poskytovania služby) a je potrebná starostlivá príprava poskytovania služieb pri priamom kontakte so zákazníkmi.

Problém štandardizácie služieb - služby dennej spotreby môžu byť predávané ako masové produkty, v ktorých sú procesy aspoň čiastočne štandardizované. U niektorých služieb je možné proces štandardizácie uplatniť v oveľa väčšej miere (napr. UPS, hotelové služby).

Problém asymetrického rozloženia informácií - pre zákazníka sú dôležité vlastnosti služieb neznáme, nepozorovateľné alebo neposúditelné. Existuje asymetrické rozdelenie informácií medzi zúčastnenými stránkami v interakčnom procese. Asymetria je predstavovaná

objemom informácií na strane poskytovateľa a na strane spotrebiteľa služby. Je zrejmé, že obsah informácií ohľadne služby je na strane poskytovateľa služby omnoho väčší.

Demarketing pri simultánne vykonávaných službách - proces výroby služieb sa uskutočňuje často v prítomnosti ďalších spotrebiteľov (napr. návšteva reštaurácie, dovolenka, jazykový kurz). Spotreba služby je v tomto prípade ovplyvňovaná vlastnosťami a správaním sa ostatných spotrebiteľov. Je potrebné snažiť sa, aby tieto vplyvy prekážali čo najmenej napr. zaviesť klubové karty alebo ináč selektovať či vylúčiť zákazníkov.

Špecifické znaky trhu služieb.

Medzi **špecifické znaky trhu služieb** patria:

- **nemožnosť transferu vlastníctva** – jedná sa o nemožnosť znovupredaja napr. vo forme veľkoobchod - maloobchod. Poskytnutím služby nevznikajú pre zákazníka žiadne vlastnícke práva a aj v prípade, že poskytuje obdobnú službu ďalej nejedná sa o identickú službu.
- **dopyt po službách vzniká špecifickým spôsobom** - buď existuje kvalitatívna a kvantitatívna nemožnosť objektu zabezpečiť spotrebu služby samoprodukciou alebo v dôsledku ekonomických rozhodnutí, kedy je zákazníkovi výhodnejšie kúpiť službu ako sa ju snažiť sa sám zabezpečiť, vyprodukovať. Rozhodovanie o dopyte môže vyplývať zo:
 - špecifických schopností a možností zákazníka,
 - z existencie náhodných a krátkodobých problémov (napr. porucha),
 - z titulu nedostatočného vybavenia objektu (napr. chýbajúce nástroje, prístroje),
 - z možností dosiahnuť špecifické podmienky pri spotrebe (napr. anonymita, kontakt s iným subjektom, ktorému dôveruje),
 - z právneho podkladu –tzv. povinná – vynútená spotreba (napr. povinná školská dochádzka, očkovanie).
- **problémy s predvídaním kvality služieb** – kapacita a schopnosť poskytnúť službu existuje vopred, kvalita služby je však určená až procesom jej simultánnej spotreby. Zákazník môže mať pocit, že nakupuje „mačku vo vreci“. Zmena, čo i len jednej osoby môže znamenať zásadnú zmenu kvality služby. Zároveň úžitok z tej istej služby rôznymi osobami býva rôzny.

- **existencia vplyvov „verejnosti“** – veľmi významný faktor. Predovšetkým pri netrhových a polotrhových formách produkcie a spotreby sa rozhodovanie o spotrebe nerealizuje len na úrovni dodávateľ - odberateľ. Môže sa jednať o verejné prostriedky, kedy proces nadobúda podobu verejného rozhodovania.

Zo špecifického charakteru služieb vyplývajú niektoré problémy:

- existuje špecifický vzťah medzi **individualizáciou a „industrializáciou služieb“** - individualizácia nie je nutne spojená s úspechom, industrializácia môže mať výhodu rýchlosti, resp. nižšej ceny. Napr. v lietadle alebo hoteli sa zákazník delí o služby bez toho, aby sa zriekol individuálnej starostlivosti. Existuje napr. možnosť rezervácie konkrétnych miest, budenie telefónom, obsluha v izbe, ktoré navodzujú charakter individualizácie.
- rozličná **miera dopadu problému neskladovateľnosti** - nemožnosť skladovať služby predstavuje napr. nemožnosť postaviť si sklad alebo pripraviť zásoby služieb, teda predísť výkyvom v dopyte. Je potrebné si uvedomiť, že rôzne služby majú rôzne reakcie na výkyvy dopytu napr. pri návšteve umývačky aut sa dá prísť mimo špičky, v prípade kina alebo hotela pri čakaní na iný termín môže dôjsť k strate záujmu o službu. Úspešné zvládnutie výkyvu dopytu môže byť kľúčom k úspechu.
- potreba **materializovať nemateriálne služby** - materiálne komponenty produkcie môžu vzbudiť pozornosť zákazníka, poukázať na druh a kvalitu služieb ako aj poskytnúť dôkaz, že sľúbené prednosti budú splnené (napr. do fólie zabalený príbor v lietadle).
- **druh nadviazania kontaktu** medzi poskytovateľom služby a zákazníkom - spotrebiteľ môže vyhľadať poskytovateľa služieb, resp. poskytovateľ sa môže snažiť prísť k spotrebiteľovi. Niekedy však nie je priamy kontakt nevyhnutný. Možnosť interakcie pri príprave služby je do značnej miery determinovaná tým, či ide o proces služieb, ktorý je hmatateľný alebo nehmatateľný a podľa objektu služby.

Charakter služby	Objekt - človek	Objekt - predmet
------------------	-----------------	------------------

Hmotný - hmatateľný	<i>Služby orientované na ľudské telo:</i> <ul style="list-style-type: none"> • napr. zdravotníctvo, salóny krásy, reštaurácie, šport <u>fyzická prítomnosť je potrebná</u> <i>Služby orientované na intelekt:</i> <ul style="list-style-type: none"> • napr. vzdelanie, informácie divadlo <u>duševná prítomnosť je potrebná</u>	<i>Služby orientované na tovary</i> <ul style="list-style-type: none"> • napr. doprava, opravy, údržba, čistiarne <u>fyzická prítomnosť nie je potrebná</u> Služby orientované na nedotknuteľné majetkové hodnoty <ul style="list-style-type: none"> • napr. bankovníctvo, daňový poradca, poisťovníctvo <u>duševná prítomnosť je potrebná len</u> <u>niekedy</u>
---------------------	---	---

- **použitelnosť služby** - služba môže byť použiteľná len na jednom mieste súčasne, identické služby môžu byť v tom istom čase ponúkané na viacerých miestach (napr. reštaurácie, čistiarne).
- potreba realizovať **tzv. ponuky v poslednej minúte** - poskytovateľ sa pokúša využiť voľný službový potenciál pred prepadnutím kapacity. Obdobná možnosť je využiť slabo obsadené termíny (napr. letenky, víkendové tarify hotelov), kedy je potrebné dopyt viazať na predpísanú kapacitu.

Záver

Na záver si zhrnieme problémy vyplývajúce zo špecifického charakteru služieb:

- pri osobných službách prebieha produkcia a jej hodnotenie simultánnym spôsobom,
- služby nie je možné produkovať dopredu napr. na sklad,
- veľmi ťažko sa odhadujú potrebné kapacity,
- spotrebiteľ je v procese služby aktívnym prvkom pracovného procesu,
- je problém garantovať kvalitu v prípade, že objekt nespolupracuje,
- produkt nie je možné dopredu ukázať, ale sľubuje sa len jeho približná podoba ako cieľ po výkone samotnej služby,
- producent ponúka len pripravenosť poskytnúť službu,
- minimálna možnosť štandardizácie služieb,

- nejasné požiadavky spotrebiteľa,
- dodatočné požiadavky spotrebiteľa,
- možnosť zmien v procese poskytovania služby, ako na základe iniciatív, poskytovateľa, tak aj objektu,
- hodnotenie kvality ma subjektívny charakter,
- možnosť vysvetlenia podstaty služby a jej priebehu je silne viazaná na schopnosti spotrebiteľa,
- služba nejde za spotrebiteľom, ale spotrebiteľ za službou,
- potreba komplementárnych výkonov pri poskytovaní služieb, komplexný charakter ponuky,
- spotrebiteľ musí byť ochotný a schopný spotrebovať službu,
- kvalita služby je podmienená prostredím jej poskytovania,
- niektoré služby nemajú konkurenciu napr. pošta, dodávka elektrickej energie, plynu,
- pri niektorých službách dopyt trvalo prevyšuje ponuku napr. vysokoškolské vzdelanie,
- niektoré služby pri realizácii marketingu môžu narážať na problém etiky napr. zdravotníctvo,
- potreba individualizácie služieb na základe osobnosti spotrebiteľa,
- nutnosť poskytovania rovnakého druhu služby v rozličných podmienkach,
- kvantita môže byť pri poskytovaní služieb v rozličnom vzťahu ku kvalite,
- obmedzené možnosti rastu produktivity u niektorých služieb,
- existujú rôzne variácie zákazníka napr. klient, stránka, pacient, poistenec, hosť, návštevník, divák a iné.

Samokontrolné otázky

1. Vysvetlite pojem služba.
2. Klasifikujte služby podľa najmenej troch kritérií.
3. Vymenujte charakteristické znaky vlastnej služby.
4. Vymenujte charakteristické znaky procesov poskytovania služieb.
5. Vymenujte charakteristické znaky trhu služieb.

Odporúčaná literatúra

PAYNE, A.: Marketing služieb, Grada publishing, Praha, 2009

KOTLER, P.: Marketing Management, Grada Publishing, Praha, 2001, ISBN 80-247-0016-6

JANEČKOVÁ L., VAŠTÍKOVÁ M.: Marketing služeb, Grada 2000, ISBN 80-7169-995-0
MATEIDES A., ĎAĎO J.: Služby, EPOS 2002, ISBN 80-8057-452-9

3. Marketingové analýzy

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je pochopiť podstatu marketingových analýz, tzn. situačnej analýzy, postup pri ich realizácii, vhodnosť ich použitia.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete vedieť objasniť:

- analýzu marketingového prostredia, tzn. mikroprostredia a makroprostredia;
- analýza trhov, určenie veľkosti trhu;
- analýza odvetvia podľa Portera;
- analýza konkurencie a konkurenčných síl.

Úvod

Stanovenie cieľov firmy a vhodný výber stratégie, ktorými dochádza k naplneniu vytýčených cieľov, malo by byť podložené výsledkami situačnej analýzy. Podstatou tejto etapy je identifikácia, analýza a ohodnotenie všetkých relevantných faktorov, o ktorých môžeme predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľa a stratégie firmy. (Jakubíková, 2008, s. 78) Podľa slov Jakubíkovej (2008, s. 78) „situačná analýza je všeobecná metóda skúmania jednotlivých zložiek a vlastností vonkajšieho prostredia (makroprostredia i mikroprostredia), v ktorom firma podniká, prípadne ktoré na ňu vplýva, a skúmanie vnútorného prostredia firmy, tzn. kvalita manažmentu a zamestnancov, stratégie firmy, finančná situácia, vybavenosť a pod., jej schopností výroby vyrábať, vyvíjať a inovovať, produkovať ich, predávať a financovať programy“. Zmyslom tejto analýzy je získanie rovnováhy medzi príležitosťami vonkajšieho prostredia a schopnosťami, zdrojmi firmy. Situačná analýza je komplexný prístup, ktorý v sebe skrýva marketingovú situačnú analýzu. Pre účely tohto textu môžeme definovať pojem marketingová situačná analýza ako „analýza, ktorá skúma prostredie firmy, segmentov trhu, konkurenciu, odhad budúceho dopytu a predajov“. Môžeme ju rozdeliť do troch častí: informačná časť, v rámci ktorej zbierame informácie a ich hodnotenia týkajúce sa vonkajších faktorov, vnútorných faktorov, matice konkurenčného profilu. Druhá časť predstavuje porovnávanie, ktorým sa generujú možné stratégie pri využití niektorých z týchto metód: matica SWOT, matica SPACE, matice BCG,

internej-externej matice. Tretia časť je rozhodovacia, v ktorej sa objektívne hodnotia zvažované stratégie.

3.1 Analýza prostredia firmy

Marketingové prostredie je veľmi dynamické vytvárajúce príležitosti pre podnik, ako aj hrozby, ktoré môžu ovplyvniť jeho činnosť. Úlohou marketérov je identifikovať faktory prostredia, analyzovať faktory makroprostredia a mikroprostredia. Marketingové makroprostredie je tvorené faktormi, ktoré nemôže podnik ovplyvniť.

3.1.1 Analýza makroprostredia

Pre zhodnotenie vývoja vonkajšieho prostredia sa využíva PEST analýza, ktorá skúma:

- ❖ **Politické, právne a prírodné faktory**, medzi ktoré patrí politická stabilita, stabilita vlády, členstvo krajiny v rôznych politicko-hospodárskych zoskupeniach, daňová politika, sociálna politika, zákony, ochrana životného prostredia. V prípade prírodného prostredia, marketéri si musia byť vedomí trendmi a to: nedostatkom surovín, najmä vody, zvyšujúcich sa energetických nákladov, zvýšených úrovní znečistenia a meniacej sa úlohy vlády. Politické prostredie, napríklad zákon o povinnej recyklácii poskytol recyklačnému priemyslu účinnú pomoc a vyvolal vytvorenie desiatok nových spoločností vyrábajúcich z recyklovaného materiálu nové výrobky. Sprísnenie obchodnej legislatívy a zvyšovanie počtu špeciálnych záujmových skupín sa týka dvoch významných trendov. Obchodná legislatíva má tri hlavné účely: chrániť spoločnosti pred nepoctivou konkurenciou, chrániť spotrebiteľov pred nepoctivými obchodnými praktikami a chrániť záujmy spoločnosti pred neprimeraným správaním podnikateľov. (Kotler – Keller, 2007, s. 131 – 132)
- ❖ **K ekonomickým faktorom** patrí vývoj HDP, fázy ekonomického cyklu, úrokové sadzby, menové kurzy, miera nezamestnanosti, inflácia a ďalšie makroekonomické ukazovatele. Z ekonomického prostredia získavajú firmy kúpnu silu a kapitál. Marketéri musia venovať pozornosť trendom, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu, pretože môžu mať silný dopad na podnikateľskú činnosť. Na výdaje spotrebiteľov majú vplyv úspory, dlhy a dostupnosť úverov, preto je nevyhnutné sledovať ich vývoj a predpovedať, či pre firmu je to hrozba alebo príležitosť.

❖ **Spoločensko-kultúrne prostredie** pôsobí v dvoch rovinách a to ako faktory spojené s kúpny správaním spotrebiteľov a ako faktory podmieňujúce správanie organizácií. Medzi faktory spojené s kúpny správaním spotrebiteľov môžeme zaradiť *kultúrne* faktory a to spotrebné zvyky, kultúrne hodnoty, jazyk, reč tela, osobný imidž, správanie sa mužov i žien. Sociálne faktory sú takisto spojené s *kúpny správaním spotrebiteľov* a zahŕňajú v sebe sociálnu stratifikáciu spoločnosti, jej usporiadanie. Napríklad členovia subkultúr zdieľajú hodnoty, ktoré vznikajú z ich zvláštností, ktoré prežili. Ďalšou zložkou tohto prostredia sú *demografické faktory*, ktoré sa týkajú obyvateľstva ako celku, ale aj počtu, hustoty osídlenia, veku, pohlavia, zamestnania a pod. Informácie z tejto oblasti majú veľkú vypovedaciu hodnotu o spoločnosti, slúžia zároveň ako báza pre určovanie trendov v populácii a zostavovanie prognóz. Ovpływujú očakávania podniku, napríklad v zmysle zdravotnej starostlivosti a dôchodcov v populácii, kde je skorší odchod do dôchodku reálnym javom a očakávaná dĺžka života je relatívne dlhá. (Strišš a kol., 2009, s. 50)

❖ **Technické a technologické faktory** sú dominujúcou zložkou makroprostredia. Podniky musia venovať dostatok pozornosti ako aj finančných prostriedkov, aby nestratili spojenie s technickým a technologickým pokrokom. S rýchlym tempom technických a technologických zmien úzko súvisí životnosť produktov, umožňujú dosahovať lepšie hospodárske výsledky, zvyšovať konkurenčnú schopnosť a humanizovať prácu. (Synek a kol, 2002) Nové technológie vytvárajú trhy a nové možnosti podnikania, ktorých hlavnými znakmi sú: rýchle tempo technologických zmien, neohraničené možnosti ich využitia v prospech človeka, vysoký rozpočet na výskum a vývoj, do ktorého sa zapájajú marketéri v snahe orientovať jeho koncepciu podľa zmien v potrebách trhu, sústredenie sa na nepodstatné zdokonalenie produktov a zvýšené regulačné zásahy. (Kita a kol., 2007)

Cieľom tejto analýzy je vybrať zo všetkých faktorov iba tie, ktoré sú pre konkrétny podnik dôležité. Pri analýze faktorov makroprostredia je nevyhnutné, aby marketéri venovali pozornosť ich budúcemu vývoju a možnému dopadu na podnik. (Jakubíková, 2007)

3.1.2 Analýza mikroprostredia – interného prostredia

Podľa Jakubíkovej (2007, s. 83) marketingové mikroprostredie zahrňuje okolnosti, vplyvy a situácie, ktoré firma svojimi aktivitami môže významne ovplyvniť. Do tohto prostredia môžeme zaradiť: partneri, tzn. dodávatelia, odberatelia, finančná inštitúcia, poisťovne, dopravcovia a pod., zákazníci, konkurencia, verejnosť a iné. Iné členenie uvádza Koudelka

a Vávra (2007; in Jakubíková, 2008, s. 84), ktorí členia mikroprostredie na vertikálne, tzn. dodávatelia, firma, obchodníci a zákazníci, horizontálne, tzn. konkurencia, firma, verejnosť.

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že je nevyhnutné v rámci mikroprostredia rozlišovať interné prostredie a interakčné prostredie, ktoré je ďalej špecifikované ako prostredie ovplyvňujúce správanie sa podniku. Porter (in Jakubíková, 2008; Mefferet, 1996 a iní) vo svojom modeli špecifikuje: hrozba nových vstupov do odvetvia, súperenie medzi existujúcimi firmami, hrozba substitučných výrobkov, dohadovacia schopnosť kupujúcich aj dodávateľov. (viac podkap. 2.4)

Cieľom analýzy mikroprostredia je „identifikovať základné hybné sily, ktoré v odvetví pôsobia a základným spôsobom ovplyvňujú jej činnosť, zároveň porozumieť schopnostiam firmy produkty vyvíjať, vyrábať, predávať, poskytovať služby a posúdiť zdroje firmy“. (Jakubíková, 2008, s. 89)

Analýza vnútorného prostredia pozostáva z hodnotenia realizácie strategických cieľov firmy, finančnú situáciu a schopnosti, vstupnú logistiku firmy, výrobné operácie, techniky a technológie vo vnútri firmy, výstupnú logistiku, marketing, predaj, popredajný servis, vedecko-výskumné zdroje, ľudské zdroje, úrovne riadenia a organizácia práce, infraštruktúra, imidž a goodwill, hodnotenie silných a slabých stránok podľa nástrojov marketingového mixu a hlavných operácií s nimi a podľa schopností firmy. (Jakubíková, 2008)

Dodávatelia často rozhodujú o úspechu alebo neúspechu firmy. Môžeme ich členiť do rôznych kategórií, napr. dodávatelia materiálov a surovín, energie a palív, polotovarov, finančné inštitúcie, poskytovatelia služieb a pod. V konečnom dôsledku potrebuje podnik dodávateľov v štyroch základných zdrojoch: kapitál, základné suroviny, informácií a ľudských zdrojov. Pri ich výbere je dôležité venovať pozornosť ich postaveniu na trhu, inovačný potenciál, technologická pružnosť, ceny a kontrakčné podmienky, kvalita produktov, včasnosť a spoľahlivosť dodávok a pod. (Jakubíková, 2008, s. 85; Strišš a kol., 2009, s. 41-42)

Firma je interným marketingovým prostredím, ktoré pozostáva zo širokej škály faktorov, ktoré sa nachádzajú v rámci formálnych hraníc organizácie. Zahŕňa zamestnancov, oddelenia, technológie, procesy, ktoré manažéri používajú na vedenie pracovníkov, ďalej aj vedenie. (Strišš a kol., 2009, s. 41-42)

Zákazník je odberateľ produktov alebo služieb daného podniku. Podnik musí skúmať trhy svojich zákazníkov, pričom môže podnikateľ na týchto piatich trhoch, ktoré sú špecifické nákupným správaním sa zákazníkov:

- *trhy spotrebiteľov* predstavujú jednotlivci a domácnosti, ktorí nakupujú produkty na osobnú spotrebu;
- *trhy výrobnjej sféry* tvoria organizácie, ktoré nakupujú produkty pre vlastný výrobný proces alebo na ďalšie spracovateľské účely;
- *trhy sprostredkovateľov* takisto tvoria organizácie, ktoré však nakupujú produkty s cieľom ďalšieho predaja so ziskom;
- *vládne trhy* tvoria vládne inštitúcie, ako aj nevládne organizácie, ktoré nakupujú produkty na poskytovanie verejných služieb alebo zabezpečujú prevod týchto produktov pre tých, ktorí ich potrebujú;
- *medzinárodné trhy* tvoria zahraniční kupujúci, ku ktorým patria tak spotrebiteľia aj výrobcovia, sprostredkovatelia aj vlády pôsobiaci na zahraničných trhoch. (Kíta a kol., 2007, s. 64)

Marketingoví sprostredkovatelia sú podniky špecializované na sprostredkovanie nákupu a predaja tovaru, podniky fyzickej distribúcie, marketingové agentúry a organizácie, ktoré pomáhajú financovať operácie podniku alebo poisťovať riziko spojené s výmenou tovaru. Podľa Kotlera (2003; in: Strišš a kol., 2009, s. 43) „marketingoví sprostredkovatelia sú firmy, ktoré organizácii pomáhajú pri propagácii, predaji a distribúcii tovarov cieľovým zákazníkom“. Výrobné firmy, ale aj firmy produkujúce služby, analyzujú potreby a požiadavky sprostredkovateľov, priebeh ich rozhodovania, praktiky a prístup ku konečným zákazníkom. (viac kap. 6)

Verejnost'ou nazývame „ľubovoľnú skupinu, ktorá prejavuje skutočný alebo potenciálny záujem o produkt alebo o firmu, resp. ktorá môže posilniť alebo oslabiť potenciál organizácie pri plnení jej cieľov“. (Kíta a kol., 2005, s. 65) Verejnost', ktorá obklopuje podnik, Kíta (2005, s. 65) rozdeľuje do siedmich skupín:

- *finančná verejnost'*, ktorá ovplyvňuje možnosti získania finančných zdrojov: banky, investičné spoločnosti a akcionári. Spôsobom pre ľahšie získanie financií je zverejňovanie výročných správ, ktorými si firmy budujú svoju povest', dokumentujú svoju stabilitu a pod.
- *Mediálna verejnost'*, ktorá dokáže výrazne ovplyvniť mienku, pretože prináša správy, uverejňuje charakteristiky, názory, komentáre. Patria sem noviny,

časopisy, rozhlasové a televízne stanice. Pre firmy je vhodné budovať dobré vzťahy s mediálnou verejnosťou.

- *Vládna verejnosť*. Vedenie firmy musí sledovať vývoj v legislatívnej oblasti, nakoľko to môže mať dôsledok na vývoj, napríklad nového výrobku z aspektu bezpečnosti, výhodnosti dovozu surovín či technológie a pod.
- *Verejnosť skladajúca sa z občianskych aktivít*, ktoré sa angažujú v spotrebiteľských združeniach, spolkoch na ochranu životného prostredia a môžu mať dopad na politiku firmy.
- *Miestna verejnosť* predstavuje obyvateľstvo bývajúce v územnej blízkosti, obecné úrady. Firma má záujem vytvárať dobré vzťahy s touto verejnosťou, podporovať jej rozvoj v prospech občanov a pod.
- Podnik by sa mal takisto zaujímať o mienku *všeobecnej verejnosti*, nakoľko to ovplyvňuje preferencie k nákupu jeho výrobkov.
- *Interná verejnosť* predstavuje zamestnancov na všetkých úrovniach a je takisto nevyhnutnou súčasťou politiky podniku, jej záujmu, nakoľko zamestnanci takisto vytvárajú, prezentujú podnik a môžu byť takisto zamestnanci podniku.

Konkurencia je veľmi dôležitým faktorom, ktorá podmieňuje marketingové možnosti firmy, preto si firma zisťuje informácie, kto je ich konkurentom, kto môže byť potenciálnym konkurentom a pod. (viac podkap. 2.4)

K zhodnoteniu interného prostredia sa môže využiť **metóda VRIO**, tzn. hodnotenie jednotlivých zdrojov interného prostredia podľa nasledujúcich kritérií: hodnotnosť (value), vzácnosť (rareness), napodobnenie (imitability) a schopnosť organizačnej štruktúry firmy tieto zdroje využiť (organization). Je zameraná na zdroje firmy, ktoré podľa Jakubíkovej (2008, s. 88) členíme na fyzické (technologické vybavenie, výrobné plochy), ľudské (sociálna klíma, počet a štruktúra pracovníkov, preinovačné prostredie), finančné (disponibilný kapitál, rentabilita prevádzky, likvidita) a nehmotné (know-how, imidž, znalosť trhu).

3.2 Veľkosť, analýza a štruktúra trhu

Pri kvantitatívnej analýze trhu sa skúma trhový potenciál, kapacita trhu, trhový podiel firmy, relatívny trhový podiel firmy. (Jakubíková, 2008, s. 52)

Trhový potenciál sa vyjadruje počtom potenciálnych zákazníkov a objemom produktov, ktoré môže teoreticky kupujúci zakúpiť. „Je daný súborom zákazníkov, ktorí prejavujú určitú intenzitu záujmov o špecifickú trhovú ponuku. Ide o limit, ku ktorému sa bude blížiť dopyt trhu, ak sa marketingové výdaje v danom trhovom prostredí budú blížiť nekonečnu. Môže sa v čase meniť v závislosti na podmienkach, ktoré ho ovplyvňujú.“ (1)

$$Q_T = m \times q \times p \quad (1)$$

kde Q_T celkový potenciál trhu (v peňažných jednotkách, eventuálne bez ceny v jednotkách množstva);

m celkový počet nositeľov požiadaviek (jednotlivé osoby, domácnosť, podnik alebo organizácia);

q priemerná spotreba na spotrebnú jednotku za sledované obdobie;

p priemerná cena výrobku v sledovanom období.

Kapacita, resp. objem trhu predstavuje veličiny, ktoré kvantifikujú súčasný rozsah predaja určitého produktu na danom trhu. (Jakubíková, 2008, s. 52) (2)

$$\text{Kapacita trhu} = \text{rozsah vlastnej výroby} + \text{odhad rozsahu výroby konkurentov} + \text{dovoz} - \text{vývoz} \quad (2)$$

Odhad rozsahu výroby konkurentov v sebe zahŕňa stanovenie počtu domácností alebo firiem vybavených príslušným produktom; priemerné starnutie a úrovne produktu, ktorými si domácnosti vybavené, nákup pre prvé vybavenie a pre obnovu v danom roku a odhad nasýtenosti trhu a jej hornú hranicu. V niektorých prípadoch je nutné využiť kvantitatívne metódy. (viď kap. 3.1)

Trhový podiel je podiel predaja určitého produktu firmy na celkovom trhu v %. Vyjadruje sa ako podiel obratu SBU k objemu obratu obsluhovaného trhu.

Ďalšou významnou veličinou, ktorá sa využíva v rámci marketingovej situačnej analýzy je **relatívny trhový podiel**, ktorý sa vypočíta ako podiel obratu SBU k spoločnému obratu troch hlavných konkurentov. (Jakubíková, 2008, s. 52)

Atraktivnosť trhu vo všeobecnosti podľa Mateides a Ďaďo (2002, s. 120-121) determinujú agregované trhové faktory, ktoré je nevyhnutné podrobnejšie analyzovať:

- a) *veľkosť trhu* môže byť vyjadrená kapacitne v merných jednotkách alebo v peňažnom vyjadrení hodnoty možného realizovaného objemu predaja, napr. počet užívateľov mobilných telefónov. Nepriamo možno veľkosť trhu definovať aj niektorými jeho demografickými ukazovateľmi, napr. počet domácností, počet študentov a pod. Veľký trh dáva viac príležitostí pre segmentáciu.
- b) *Rast trhu* ako trhovú faktor rastu trhu predstavuje jeho vývoj v čase, pričom veľmi dôležitá je aj fáza životného cyklu trhu. Na rýchlo rastúcom trhu sa predpokladá aj vysoká miera zisku a dlhodobá ziskovosť. Atraktivnosť trhu v jednotlivých fázach životného cyklu nie je jednoznačná.
- c) *Kolísavosť predaja alebo cyklickosť* pôsobí často ako faktor znižujúci atraktivnosť trhu pre organizácie. Krivky rozvoja investične náročných odvetví, napr. bankovníctvo sú závislé od kriviek národohospodárskych ukazovateľov. Tieto krivky odrážajú rast národného dôchodku, mieru inflácie alebo mieru investovania v spoločnosti.
- d) *Sezónnosť*. Dopyt po jednotlivých druhoch služieb je determinovaný aj inými objektívnymi faktormi, ako napr. počasie alebo ročné obdobie. Tieto faktory spôsobujú, že dopyt a predaj majú sezónne výkyvy. Cykly predaja v priebehu roku znižujú pre poskytovateľa služieb atraktivnosť trhu. Sezónu pociťujú najmä cestovné kancelárie, letecké spoločnosti a pod.
- e) *Ziskovosť* je faktor, ktorý ovplyvňuje riziko vstupu konkurencie na trh. Ziskovosť sa nechápe len na úrovni organizácie, ale viac ako miera ziskovosti v odvetví.
- f) *Variabilita zisku* je druhým aspektom ziskovosti a premieta sa ako zmena zisku v čase. Odráža sa v rýchlosti návratnosti investovaných zdrojov. Riziko zmeny ziskovosti sa považuje za mieru rizika odvetvia.

Analýza trhu je nevyhnutným základom pre segmentáciu trhu, identifikáciu trhového segmentu, definovanie pozície organizácie poskytujúcej produkty alebo služby. Tieto informácie sú dôležité, avšak nedávajú informácie o štruktúre odvetvia.

3.3 Analýza odvetvia

Odvetvie ako pojem v marketingu nekorešponduje presne s vymedzením tohto pojmu tak, ako je vymedzené štatistickou klasifikáciou. Porter (1994; in Mateides a Ďaďo, 2002, s. 122-131) definuje odvetvie z marketingového hľadiska podľa technologickej a trhovej podobnosti.

Relatívny nízky zisk sa vyskytuje v odvetviach ako zdravotníctvo, sociálne služby, verejno-prospešné služby a pod. Ide o odvetvia, v ktorých poskytovatelia nemôžu ovplyvňovať návratnosť investícií tzv. špekulatívnymi investíciami alebo cenovými nástrojmi. Vyššia miera návratnosti investícií býva napr. v odvetví bankovníctva, telekomunikácii, v cestovnom ruchu a pod. Táto situácia je aplikovateľná pre štruktúru trhu charakteristickú pre oligopol alebo monopolistickú súťaž. V prípade dokonalej konkurencie sú podmienky na súperenie v odvetví neobmedzené a vstup do odvetvia je veľmi ľahký. V podmienkach dokonalej konkurencie sú relatívne najhoršie predpoklady na návratnosť investícií. Analýzou odvetvia môže organizácia získať informácie aj o potenciálnom zisku v odvetví.

Sila konkurenčných tlakov v odvetví určuje hranicu prívlu kapitálu do odvetvia a schopnosť organizácií v ňom pôsobiacich udržať si nadpriemerné výnosy. Odvetvové faktory, ktoré charakterizujú mieru atraktívnosti odvetvia, označuje Porter (1991; in Mateides a Ďaďo, 2002, s. 123) ako hybné sily konkurencie v odvetví. Vzťah hybných síl určuje intenzitu odvetvovej konkurencie.

3.3.1 Hrozba vstupu nových firiem

Pri tejto hybnej sile nás zaujíma najmä pravdepodobnosť a jednoduchosť, s akou môžu noví konkurenti zvýšiť konkurenčný tlak na existujúcu firmu, a ďalej jednoduchosť s akou môžu nové firmy vstupovať na trh. (Blažková, 2007, s. 58) Odvetvie je neatraktívne zvlášť v skorších štádiách vývoja trhu, keď vstupujúce subjekty môžu rozšíriť trh o nové kapacity a zdroje, čím zvýšia konkurenciu na trhu a znížia ziskovú maržu. Problémom pre organizácie vstupujúce na trh bývajú bariéry, ktoré pred nich stavia konkurenčný vodca. Podľa Portera (1991, in Mateides a Ďaďo, 2002) medzi hlavné zdroje prekážok, ktoré bránia alebo sťažujú vstup nových subjektov do odvetvia: úspory z rozsahu a nákladové zvýhodnenie nezávislé od rozsahu, diferenciacia produktu, kapitálové požiadavky, náklady na prechod, prístup k distribučným kanálom a vládna politika. Uvedené bariéry majú rôznorodý charakter a výraznejšie sa prejavujú v odvetví, v ktorom je oligopolná štruktúra trhu.

Úspory z rozsahu sa môžu prejavovať v oblasti výskumu, vývoja, marketingu a pod. Čiastočne môže organizácia eliminovať tieto vplyvy napr. poskytovaním doplnkovej služby alebo rastom miery vertikálnej integrácie organizácie. Táto bariéra je posilňovaná aj mierou uzavretosti odvetvia. Ak organizácie v odvetví nakupujú a predávajú v rámci odvetvia, nová organizácia im len ťažko čelí porovnateľnou cenou. Nákladové znevýhodnenie nezávislé od

rozsahu dáva organizáciám v odvetví také výhody, ktoré nemôžu dosiahnuť organizácie snažiace sa vstúpiť do odvetvia, napr. právo využívať danú technológiu, včasné zavedenie novej technológie, vlastníctvo patentu, vlastníctvo know-how, prístup k surovinám, vládne subvencie, štátne zákazky a pod. (Mateides a Ďaďo, 2002)

Diferenciácia produktu často býva založená na poznaní značky a dobrom mene organizácie, alebo na osobitostiach služby. Výraznejšie sa táto bariéra prejavuje v odvetviach, v ktorých sa vytvára stála skupina spotrebiteľov, ktorá svoj vzťah k produktu formuje v závislosti od preferencie značky.

Kapitálová náročnosť ovplyvňuje vývojové, výrobné, investičné i marketingové možnosti organizácie. Nie každá organizácia má dosť zdrojov na to, aby získala na svoju stranu kupujúcich, ktorí sú dnes zákazníkmi konkurencie. Dostatok zdrojov umožňuje nakupovať väčšie objemy zásob, promptne realizovať platby, čo sa prejaví vo výhodnejších cenových podmienkach a v konečnom dôsledku v nižších nákladoch. (Mateides a Ďaďo, 2002)

Ďalšou prekážkou sú **náklady, tzv. prechodové**, ktoré musí kupujúci vynaložiť na to, aby sa stal zákazníkom iného poskytovateľa. Prechod ku konkurencii si môže vyžiadať vysoké dodatočné náklady na preškolenie personálu, náklady na periférne zariadenia, čas na inštaláciu zariadenia, náklady a čas spojený s otestovaním produktu / služby dodávateľa a pod. (Mateides a Ďaďo, 2002)

Organizácie vstupujúce do odvetvia sa často stretávajú s problémom vybudovania **vlastných distribučných kanálov** a odbytových miest pre vlastné produkty. Budovanie vlastných distribučných kanálov si často vyžaduje vysoké náklady na ich prevádzku, náklady na reklamu, preškolenie personálu a pod. Firmy, ktoré si nemôžu dovoliť vytvoriť vlastný distribučný kanál, môžu sa zjednotiť a vytvoriť tzv. alianciu. (Mateides a Ďaďo, 2002)

Vládna politika môže svojimi nástrojmi výrazne ovplyvňovať trhovú politiku poskytovateľov služieb / produktov najmä v niektorých odvetviach. Pre niektoré inštitúcie vydáva vláda licencie, ktoré sú nevyhnutné pre ich fungovanie. Štát presadzuje svoju politiku aj inými nástrojmi, napr. určením technických podmienok, reguluje vstup do odvetvia. (Mateides a Ďaďo, 2002)

Potenciálni konkurenti môžu pochádzať z organizácii mimo odvetvia, schopných ľahko prekonať prekážky vstupu od odvetvia, z organizácii snažiacich sa vstupom do odvetvia

rozšíriť predmet svojej činnosti. Môžu to byť aj zákazníci alebo dodávatelia, ktorí sa snažia uplatniť integráciu vzad alebo integráciu vpred. (Mateides a Ďaďo, 2002)

3.3.2 Kúpna sila odberateľov

Odberatelia predstavujú skupinu zákazníkov, ktorí kupujú produkty od výrobcov alebo sprostredkovateľov. Zaujímá nás najmä ich štruktúra a koncentrácia na trhu.

Odvetvie, v ktorom sú odberatelia silní, je pre potenciálnu konkurenciu, ktorá má záujem o vstup do tohto odvetvia, menej atraktívne. Sila odberateľov nesie v sebe pre organizácie v odvetví riziko. Odvetvie robí atraktívnym vysoká kúpna sila odberateľa, ktorá môže tlačiť na dodávateľov, aby znížili ceny. Vyvoláva to potom tlak na konkurenciu. Odvetvie, ktoré ohrozuje sila odberateľov, je potom menej atraktívne. Ak je odberateľ silný ekonomicky, technologicky, marketingovo a personálne, má snahu o integráciu vzad. Výsledkom takéhoto postupu je, že odberateľ prestane nakupovať vstupy od dodávateľov mimo odvetvia, začne si pôvodne nakupované vstupy vyrábať sám. (Mateides a Ďaďo, 2002)

Sila kupujúceho môže byť podľa autorov Mateides a Ďaďo (2002, s. 127) veľká, ak:

- nakupovaný produkt / služba predstavuje percentuálne veľký podiel na nákladoch kupujúceho.
- Produkt je nediferencovateľný alebo štandardizovaný.
- Odberateľ má veľa dodávateľov s dostatočnými kapacitami a môžu si vybrať ľubovoľného z nich.
- Na trhu je málo odberateľov a odbyt organizácie je od nich závislý. V tomto prípade sú pre ňu odberatelia vzácní.
- Náklady na zmenu dodávateľa sú malé.
- Kupujúci dosahuje z daného obchodného vzťahu relatívne nízku mieru zisku, preto si môže vybrať ktoréhokoľvek dodávateľa.
- Existuje úsilie kupujúceho o integráciu vzad, napr. autoservis si otvorí striekaciu linku, ktorú doteraz využíval v subdodávke.
- Kupujúci majú veľa informácií o trhu, respektíve viac ako dodávateľ, v takomto prípade si dileri môžu určovať vlastnú cenovú politiku.

Ak kupujúci majú silnú pozíciu v odvetví, majú teda vplyv na znižovanie cien vstupov, a tým ovplyvňujú zvyšovanie ziskovosti odvetvia, v ktorom pôsobia, takéto odvetvie je atraktívnejšie aj pre iné organizácie.

3.3.3 Kúpna sila dodávateľov

V niektorých odvetviach dodávatelia prostredníctvom cien ovplyvňujú ziskovosť odvetvia. Ak je organizácia v odvetví dodávateľom a je za určitých podmienok vo výhodnejšej pozícii na trhu, odvetvie je atraktívnejšie pre vstup aj iných predávajúcich. Dodávateľ je silný najmä v nasledovných situáciách ((Mateides a Ďaďo, 2002, s. 128):

- dodávatelia sú vysoko koncentrovaní v malom počte organizácií a odvetvová štruktúra má podobu monopolistickej súťaže alebo oligopolu.
- Na trhu neexistuje substitučný produkt / služba, ktorý by nahradil produkt inej organizácie. V takomto prípade je výstup od dodávateľa veľmi dôležitý pre úspech odberateľa, nakoľko ten sa nemôže predzásobiť.
- Dodávateľ má v porovnaní s inými podobnými produktmi vysoko diferencovaný produkt.
- Dodávateľ plne neuspokojuje potreby trhu, má možnosť vyberať si odberateľov alebo niektorí odberatelia nie sú pre neho dostatočne zaujímaví.
- Existuje riziko integrácie vpred, tzn. dodávateľ má tendenciu a možnosť finalizovať svoju ponuku.
- Vysoké náklady spojené s prechodom k inému dodávateľovi.

Obranou proti tejto hrozbe môže byť napr. dobre fungujúci marketingový informačný systém predovšetkým pre oblasť predaja a nákupu, dobrý prehľad o dodávateľoch a kupujúcich, ich cenách, zvyklostiach, dodacích podmienkach a pod.; kalkulácia pre výpočty prípadných nákladov spojených so zmenou dodávateľa alebo kupujúceho. (Blažková, 2007, s. 59)

3.3.4 Tlak rivalov v odvetví

Tlaky v odvetví vedú k cenovým vojnám, fluktuácii pracovníkov a rastu marketingových výdavkov. Organizácie môžu tlačiť na iné organizácie v odvetví poskytnutím lepších servisných, záručných, platobných alebo iných podmienok odberateľovi. Slabá diferenciácia produktov a ponúkanej hodnoty vedie odberateľov k tomu, aby menili dodávateľov a takto tlačili na znižovanie ceny, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje pokles ziskovosti odvetvia. Hrozba je silnejšia v prípade poklesu trhu alebo pomaly rastúceho trhu. Výrobcovia sú nútení znižovať náklady a zlepšovať služby. Prípadným riešením môže byť podľa Blažkovej (2007, s. 59):

- správny výrobok na správnom mieste za správnu cenu;
- nasledovať stratégiu nízkych nákladov, odlišenie alebo nájdenie trhovej medzery;
- fungujúci marketingový informačný systém so všetkými dostupnými informáciami o konkurencii, zákazníkoch, dodávateľoch a iných faktorov.

Ak sa v odvetví nárast tlaku rivalov stupňuje, môžu vzniknúť nasledujúce situácie (Mateides a Ďaďo, 2002, s. 129):

- v odvetví je veľa súťažiacich a produkty sú relatívne podobné;
- vysoké fixné náklady vedú organizácie k využívaniu svojich kapacít, čo vedie k znižovaniu nákladov na jednotku výkonu.
- chýba diferenciácia produktu, konkurenčné snahy nevedú k diferenciácii produktu, ale k znižovaniu ceny.
- tlak rivalov môžu ovplyvniť aj vládne zásahy.

Tlak rivalov ovplyvňuje veľkou mierou aj snaha niektorých organizácií diverzifikovať svoju ponuku. Diverzifikáciu ovplyvňuje predovšetkým voľná kapacita a sila dodávateľov alebo odberateľov, ako aj kapacita organizácií v odvetví alebo mimo neho.

3.3.5 Tlak substitúcie

Odvetvia, v ktorých je veľa substitučných produktov, sú menej atraktívne ako odvetvia s nesubstitučnými produktmi. Odvetvie s nízkou mierou rizika substitútov dosahuje vyššiu mieru zisku, a preto je atraktívnejšie. Na úrovni značky je substitúcia nižšia ako na úrovni druhu alebo želania. V odvetví s nižšou mierou substitúcie je vyššia miera návratnosti investícií. Substitúciu produktov môžu ovplyvniť podobnosť produktov ponúkaných odvetvím, ponuka vyššej hodnoty ako vzťahu ceny a výkonu a vyššia miera zisku, ktorú produkt prináša. (Mateides a Ďaďo, 2002, s. 129):

Substitučné produkty (Blažková, 2007, s. 58) „predstavujú možnosti alternatívnych výrobkov alebo služieb nahrádzajúcich súčasnú ponuku na trhu“. Tieto substitúty predstavujú riziko, že si zákazníci kúpia namiesto nášho produktu iný, náhradný, ktorý môže konkurovať cenou, napr. namiesto bavlneného kabáta si zakúpi koženú bundu, alebo kúpa DVD prehrávača namiesto bicykla. Tejto hrozbe môžeme čeliť podľa Blažkovej (2007, s. 58) napríklad:

- znížením ceny výrobku a zabezpečiť to lepšou kontrolou nákladov, znížením relácie cena/úžitok súčasného výrobku;
- zvýšením úžitkovej hodnoty výrobku, ponukou doplnkových služieb;

- včasným predvídaním priani a požiadaviek zákazníkov;
- vývojom nových výrobkov, ponukou nových služieb, ktoré sa výrazne líšia od konkurenčných výrobkov alebo služieb.

Okrem analýzy uvedených hybných síl odvetvia, väčšiu pozornosť je nutné z iného uhla pohľadu venovať napríklad konkurencii.

3.4 Analýza konkurencie

Analýza konkurencie je dôležitou súčasťou plánovacieho procesu. Firma identifikuje svojich priamych konkurentov, ale takisto nepriamych a potenciálnych konkurentov. Uvedená analýza slúži firme:

- k pochopeniu jej konkurenčných výhod alebo nevýhod oproti konkurentom;
- k pochopeniu minulých, súčasných a predovšetkým budúcich stratégií konkurentov, marketingových rozhodnutí konkurentov v budúcnosti;
- k predpovedi, ako konkurenti pravdepodobne zareagujú na naše marketingové rozhodnutia;
- k definícii takých stratégií, pomocou ktorých firma dosiahne konkurenčné výhody v budúcnosti;
- k predpovedi návratnosti, ktorá sa očakáva z budúcich investícií;
- ku zvýšeniu povedomia o príležitostiach a hrozbách. (Blažková, 2007, s. 61)

Pre určenie, kto sú naši priami alebo nepriami konkurenti môžeme podľa Blažkovej (2007, s. 62) použiť maticu (obr. 2), ktorá je tvorená z dvoch faktorov:

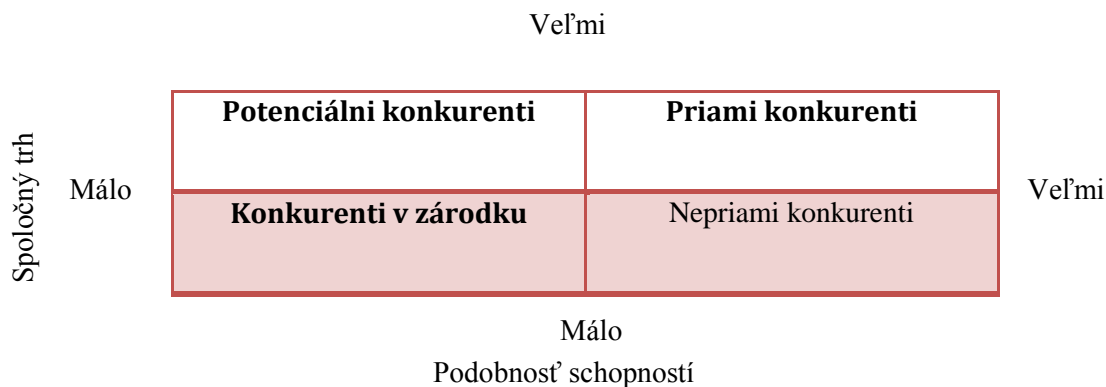
❖ **spoločný trh**, ktorý znamená, do akej miery si konkurenti konkurujú na spoločných trhoch, tzn. nakoľko sa prekrývajú trhy, na ktorých podnikajú jednotliví konkurenti z hľadiska uspokojenia zákazníckych potrieb. Na základe tohto hľadiska vieme definovať, kto je náš priamy a nepriamy konkurent.

❖ **Podobnosť schopností** ukazuje podobnosť v silných stránkach posudzovaných firiem. Vyjadruje, nakoľko je príslušný konkurent schopný uspokojiť potreby daného trhu a to v súčasnosti aj v budúcnosti.

Priami konkurenti sú firmy, ktoré bodujú vysoko na obidvoch osách, zatiaľ čo firmy, ktoré majú podobné schopnosti, ale nepôsobia na rovnakom trhu, sú označované ako *potenciálni konkurenti*. Firmy skórujúce nízko na obidvoch osách nie sú našimi súčasnými konkurentmi, ale je nevyhnutné monitorovať prípadné zmeny v ich správaní alebo

schopnostiach v budúcnosti. Veľkú pozornosť si zaslúži posledný typ, *nepriami konkurenti*, ktorí sa vyskytujú na našom trhu, ale ich skóre v podobnosti schopností je malé. Avšak aj v tomto prípade musí firma sledovať prípadné zmeny, napr.. technologické, na základe ktorých sa môže z nepriameho konkurenta stať priamy.

Obrázok 2: Matica identifikácie konkurentov



Zdroj 6: Doole, Lowe (2005, s. 63; in Blažková, 2007, s. 62)

Pri analýze konkurentov mali by sme postupovať nasledovne (Blažková, 2007, s. 63):

1. identifikovať našich konkurentov podľa ich schopností a pôsobenia na spoločnom trhu a rozdeliť ich na priamych, súčasných a potenciálnych konkurentov.
2. Po identifikovaní hlavných konkurentov, je nevyhnutné zhodnotiť ich schopnosti, ciele, stratégie, očakávania, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich. Hľadáme odpovede na nasledujúce otázky: Ako intenzívna je konkurencia? Kto sú naši konkurenti? Aké sú ich trhové podiely? Aký je profil našich konkurentov? Aké sú silné a slabé stránky konkurentov? Aká je ich finančná situácia? Do akej miery využívajú konkurenti podobné výhody a zdroje ako naša firma? Aká je konkurenčná ponuka produktov a služieb na trhu? Ako distribuujú svoje produkty konkurenti? a veľa ďalších otázok. Čím viac odpovedí nájdeme, tým dôkladnejšiu analýzu zrealizujeme. Porovnávame takisto, ako sa líšia schopnosti jednotlivých konkurentov a ako sú schopní uspokojiť potreby zákazníkov na trhu. Musíme zároveň predvídať súčasné i budúce možné stratégie našich konkurentov. Naopak, musíme vedieť, ako konkurenti pravdepodobne zareagujú na našu stratégiu a aktivity.
3. Porozumieť vplyvu jednotlivých faktorov na trhovú pozíciu našej firmy. V tomto prípade uvažujeme o jednotlivých faktoroch v celku, nakoľko potrebujeme zistiť celkový vplyv.
4. Navrhnuť prípadné aktivity a stratégie, ktoré nám pomôžu získať konkurenčnú výhodu oproti ostatným a pomôžu nám zareagovať na budúce konkurenčné stratégie.

Pri získavaní informácií o našich konkurentoch je nevyhnutné si premyslieť, kde získa firma legálne, aktuálne a spoľahlivé informácie. (tab. 5)

Tabuľka 5: Zdroje informácií o konkurencii

Lahko dostupné informácie	Ďalšie zdroje informácií	Príležitosti pre získanie ďalších informácií
Výročné správy a finančné výkazy	Cenový list	Stretnutie s dodávateľmi
Články v novinách, časopisoch, na internete	Reklamná kampaň	Veľtrhy, výstavy
Analytické správy	Propagačná akcia	Semináre, konferencie
Vládne správy, obchodné komory, rôzne asociácie, združenia	Výberové riadenie	Zamestnanie bývalých pracovníkov konkurencie
Prezentácie, propagačné materiály o firme a výrobkoch	Prihlášky na patent	Diskusia so spoločnými distribútormi
Databáza informácií zhromažďované nezávislými subjektami		Sociálne kontakty s konkurentmi

Zdroj 7: Blažková (2007, s. 65)

Pre firmu je nevyhnutné získať čo najviac informácií o konkurencii a tak vytvoriť ucelený obraz o konkurentoch. Pri analýze môžeme použiť tabuľkovú formu, v rámci ktorej pri jednotlivých kritériách, napr. objem predaja, ceny, trhovú podiel, náklady a pod. priradíme jednotlivým konkurentom body na stupnici od 1 po 10, pričom konkurent, ktorý získa najväčší počet bodov bude predstavovať pre firmu najväčšiu hrozbu.

3.4.1 Analýza konkurenčnej výhody

Každá firma pôsobiaca na trhu musí nájsť niečo, čím sa odlíši od konkurenta a využije to pri svojich schopnostiach, zdrojoch pre dosiahnutie konkurenčnej výhody. Firma musí nájsť udržateľnú konkurenčnú výhodu oproti konkurencii po určitý čas. Zdrojmi konkurenčnej výhody podľa Blažkovej (2007, s. 82) môže byť:

- ❖ produkcia s najnižšími nákladmi,
- ❖ výrazná diferenciácia výrobkov alebo služieb,
- ❖ dokonalá znalosť zákazníkov, trhov, konkurencie, technológie alebo ďalších aspektov,
- ❖ právna výhoda vďaka patentu, autorským právam alebo inej ochrane,
- ❖ výhoda vytvorená vďaka efektívnej komunikácii,
- ❖ prístup k jedinečnému zdroju prírodných surovín,
- ❖ vyvinutie či použitie novej technológie, výrobného postupu,
- ❖ neustále inovácie výrobkov alebo služieb, nový prístup k distribúcii,
- ❖ významné postavenie firmy v rámci určitého prostredia alebo trhu.

Nákladové výhody alebo výhody diferenciácie môžu byť dosiahnuté, napríklad tým, že:

- ❖ robíme rovnaké veci ako konkurencia, ale lepšie, napr. použitím lepšej technológie, vyškoleným personálom s potrebnými vedomosťami, efektívnejšia organizačná štruktúra;
- ❖ robíme rovnaké veci ako konkurencia, napr. ponúkame odlišné výrobky alebo služby, používame inú logistiku, komunikáciu so zákazníkmi. (Blažková, 2007, s. 83)

K nájdeniu konkurenčnej výhody môže slúžiť matica (obr. 3) porovnávajúca relatívne náklady a odlišnosti produktov. (Blažková, 2007, s. 83; Jakubíková, 2008, s. 117)

Obrázok 3: Matica určenia konkurenčnej výhody

Stupeň odlišenia	Nízky	Udržanie zvláštnosti	Výnimočný úspech
	Vysoký	Viera v rastúci trh	Udržanie cenovej výhody
		Vysoké	Nízke
		Relatívne náklady	

Zdroj 8 : Blažková (2007, s. 83); Jakubíková (2008, s. 117)

Hodnota relatívnych nákladov predstavuje hodnotenie nákladov vo vzťahu ku konkurencii, pričom sa dáva do pomeru so stupňom odlišenia produktov určitej firmy voči konkurencii. Postavenie firmy v matici je závislé podľa Jakubíkovej (2008, s. 117) a Blažkovej (2007, s. 83) od určenia schopnosti vytvoriť bariéry vstupu, rozpoznanie značky a jedinečnosti produktu, distribučných ciest, ceny a ďalších faktorov. Jednotlivé pozície v matici môžeme definovať takto:

- ❖ **udržanie zvláštnosti** nastáva pri vysokých relatívnych nákladoch a vysokom stupni odlišenia. Táto situácia vzniká najmä pri zavádzaní nových, jedinečných produktov na trh za vyššiu cenu.
- ❖ **Výnimočný úspech.** Táto pozícia predstavuje vynikajúcu príležitosť k úspechu, pretože firma má jedinečný výrobok a možnosť konkurovať pri akejkoľvek cene.
- ❖ **Viera v rastúci trh.** Vďaka komoditnému trhu a vysokým nákladom je jedinou šancou na úspech rýchly rast trhu. Táto stratégia nezabezpečuje vždy nájdenie konkurenčnej výhody.
- ❖ **Udržanie cenovej výhody** je vhodné najmä pri produktoch určitej firmy, ktoré sú podobné produktom konkurencie.

Záver

Zistili sme, že firma nevyhnutne potrebuje pre zostavenie marketingových stratégií podklady zo situačnej analýzy, ktorá je tvorená z ďalších marketingových analýz: analýzy marketingového makroprostredia, mikroprostredia, analýzy trhu, analýzy odvetvia, konkurencie a pod. Na základe uvedených analýz, môže firma zostaviť SWOT analýzu, ktorá rozoznáva silné a slabé stránky charakteristické pre vnútorné prostredie, príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia. Všetky tieto analýzy a ďalšie, ktoré nie sú súčasťou nasledujúcej kapitoly, napr. portfóliové analýzy, analýzy jednotlivých prvkov marketingového mixu, analýzy zákazníkov, ich správania slúžia pre podniky ako zdroj informácií pre zostavenie marketingových stratégií, prispôsobenia prvkov marketingového mixu.

Samokontrolné otázky

6. Čo chápete pod pojmom analýza marketingového prostredia?
7. Popíšte faktory nevyhnutné pre analýzu marketingového makroprostredia.
8. Ktoré faktory skúma analýza marketingového mikroprostredia?
9. Popíšte analýzu trhu.
10. Popíšte, ktoré sily určil Porter ako hybné sily pre analýzu odvetvia.
11. Aká je filozofia analýzy konkurencie a konkurenčných výhod?

Odporúčaná literatúra

- BARTES, František: Konkurenční strategie firmy. Praha : Management Press, 1997.124 s.
ISBN 80-85943-41-7
- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008.
ISBN 978-80-247-2690-8
- KITA, Jaroslav a kol.: Marketing. 1.vydanie Bratislava : EKONÓMIA, 2000. 363 s. ISBN 80-88715-70-9
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing Management. 10.rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha, Management Press, 2003 in STRIŠŠ a kol. Marketingové riadenie. Žilina: Žilinská univerzita, 2009. ISBN 80-8070-680-7
- PORTER, Michal E.: Konkurenčná výhoda. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

MATEIDES, A., ĎAĎO, J. Služby. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2002. ISBN 80-8057-452-9

PORTER, Michael E. Konkurenčné stratégie. Metódy pre analýzu odvetvia a konkurencie. 1. vydanie Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11

STRIŠŠ a kol. Marketingové riadenie. Žilina: Žilinská univerzita, 2009. ISBN 80-8070-680-7

SYNEK A KOL. Podniková ekonomika. Praha: Beckovy ekonomické učebice, 3. prepracované a doplnené vydanie, 2002. in JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

4. Metódy zberu a spracovania informácií

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je zdôrazniť nevyhnutnosť využívania metódy marketingového výskumu k zhromažďovaniu informácií, poukázať na tvorbu dotazníkov ako najčastejšie využívanej formy pre zber informácií od cieľových skupín. Druhá časť tejto kapitoly je venovaná tvorbe SWOT analýzy, jej využitiu a stratégií z toho vyplývajúcich.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete vedieť objasniť:

- SWOT analýzu,
- definovať a využiť najpoužívanejšie metódy zberu údajov;
- zostaviť dotazník.



Úvod

Situačná analýza je spojená so zhromažďovaním veľkého množstva dát generujúcich sa z vonkajšieho i vnútorného prostredia firmy. Tieto dáta je dôležité zhromažďovať a neskôr analyzovať a interpretovať. K tomu sa využívajú rôzne techniky a jednou z nich je aj SWOT analýza, ktorej sa budeme venovať v nasledujúcom texte. K úspešnému vypracovaniu analýz slúžia informácie. Konkurenti medzi sebou môžu kopírovať zariadenia, produkty, postupy, avšak nie sú schopní kopírovať firemné informácie a intelektuálny kapitál. Marketéri k získavaniu dát využívajú rôzne metódy marketingového výskumu, líšiac sa nákladmi a svojou hodnotou, a to dotazovanie a ďalšie kvalitatívne metódy.

4.1 Metódy zberu údajov

Marketingový výskumný systém zahŕňa “systematické určovanie, zber, analýze a vyhodnocovanie informácií a záverov odpovedajúcich určitej marketingovej situácii, pred ktorou spoločnosť stojí”. (Jakubíková, 2008, s. 96) Marketingový výskum sa využíva v situácii, kedy je nevyhnutné získať mimoriadne informácie pre špecifické rozhodnutia. Proces marketingového výskumu začína zadaním problému, plánom výskumu, pokračuje zberom informácií, ich analýzou, na základe ktorej sa vytvárajú závery a odporúčania.

Výskumná úloha sa môže opierať o využitie primárnych alebo sekundárnych údajov. **Primárne údaje** sú generované výskumníkom špeciálne pre potreby projektu. Môže ísť o kvalitatívny výskum alebo kvantitatívny výskum. Kvantifikácia je „myšlienkový proces, ktorý znamená premenu kvality na kvantitu. Ide nám o myšlienkové postupy, smerujúce k rozhodnutiu, aké kvantifikovateľné údaje pre riešenie daného výskumného problému potrebujeme získať šetrením a akým spôsobom tento zber dát pripravujeme“. (Kotler, 1998) **Sekundárne údaje** sa skladajú z informácií, ktoré už niekde existujú, boli zozbierané k nejakému účelu a my ich môžeme využiť pri riešení nášho problému. Zdrojom sekundárnych údajov môžu byť firemné databázy, napr. databáza marketingu, účtovné záznamy (interné zdroje) alebo rôzne publikácie vydávané orgánmi štátnej správy, napr. štatistické ročenky, rôzne publikácie, časopisy, noviny, napr. Trend a pod.

Zhromažďovanie dát pri kvantitatívnom výskume musí spĺňať niekoľko podmienok: všetky dáta musia mať rovnaký obsah, musia byť zhromaždené v rovnakom období, aby sa dali zlučovať. Počet jednotiek vybraného súboru u kvantitatívneho výskumu musí byť dostatočne veľký, aby bolo možné kombinovať znaky medzi sebou a sledovať vzájomné závislosti. Dáta musia byť nezávislé: ide o získanie informácií od jednotlivcov, teda nie informácie ovplyvnené pri zbere vytváraním spoločného názoru v rodine či skupine.

Metódy zberu primárnych údajov

Zber primárnych údajov vyžaduje výber metódy zhromažďovania údajov, spracovanie plánu výberu vzorky a prípravu nástrojov výskumu. Najčastejšie využívanými metódami je dopytovanie prostredníctvom dotazníka, ktoré patrí medzi tzv. kvantitatívne metódy a pozorovanie v rámci kvalitatívneho výskumu.

- ❖ **Dotazník** je „štruktúrovaná metóda pre zber údajov, pozostávajúca zo série otázok písomných alebo ústnych, na ktoré respondent odpovedá.“

Pri tvorbe dotazníka musíme dodržiavať všeobecné zásady jeho tvorby:

1) Zoznam informácií

Odpoveď na otázku, na čo sa budeme pýtať vychádza zo stanoveného cieľa výskumu a jeho transformácie do požadovaných kvantifikovateľných údajov. Písomný zoznam požadovaných informácií je užitočnou pomôckou v priebehu celej tvorby dotazníka. Tie údaje, u ktorých sa pri analýze zistí, že sú nadbytočné, resp. neboli potrebné, znamenajú len záťaž a zbytočné náklady.

2) Spôsob dotazovania

Osobné, písomné, telefonické alebo elektronické. Osobné dotazovanie u nás prevažuje, pretože má množstvo predností. Napríklad vysoká miera návratnosti, reprezentatívne šetrenie

a možnosť dotazovať sa na obsahovo náročnú tému. S tým sú spojené i vyššie náklady, náročnosť na celkovú organizáciu práce v tíme.

Písomné dotazovanie je vhodné pre dotazovanie takých súborov, ktoré sú zainteresované na odpoveď, ktorých téma dotazníka zaujíma. Je vhodné ho využívať na šetrenie pre účely predvýskumu, mapovania situácie, kedy ide o získanie širokej palety názorov, skúseností, námetov, t.j. všade tam, kde nie sú kladené požiadavky na reprezentatívnosť, ale skôr na zhrnutie všetkých problémov.

Telefonické dotazovanie využívajú profesionálne organizácie, ktoré majú pre tento spôsob dotazovania školených pracovníkov a vhodnú techniku. Nevýhodou telefonického dotazovania v našich podmienkach je nedostačujúca telefónna sieť, ktorá môže v prípade domácností obmedzovať vzorku respondentov. Je vhodné pre krátke, rýchle, orientačné rozhovory. Nie je vhodné pre zložitejšie, náročnejšie otázky, ktoré vyžadujú ďalšie vizuálne pomôcky ako napr. karty.

3) Špecifikácia cieľovej skupiny

Vyberáme domácnosti, podniky určitého typu, ale potrebujeme ešte presne určiť, kto bude respondent – či to bude v domácnosti žena alebo muž a kto to bude v domácnostiach jednočlenných; v prípadoch podnikov – aký druh pracovníka bude dotazovaný – riaditeľ, námestník alebo pracovník v určitej funkcii či špecialista na danú problematiku. Toto rozhodnutie je dôležité pre formuláciu vstupných otázok ...

4) Konštrukcia otázok

Pri tvorbe jednotlivých otázok je nutné zvažovať dve hľadiská: akú funkciu v dotazníku daná otázka má a akým spôsobom ju položiť, aby odpoveď na ňu priniesla presne tú informáciu, ktorú potrebujeme.

Na konštrukcii otázok sa podieľa voľba slov a štylizácia. Konkrétna podoba otázok vychádza z presného obsahu informácií, ktorú ma priniesť, a šírke, okruhu možných odpovedí, ktoré môžu existovať. Je na riešiteľovi výskumu, aby sa rozhodol, či potrebuje poznať všetky možné odpovede, alebo ho zaujímajú len niektoré ...

Rozoznávame predovšetkým otázky otvorené a uzavreté. Určitým kompromisom je otázka polouzavretá.

❖ *Uzavretá otázka* (štrukturovaná) predvída odpovede, obmedzuje výber na niekoľko variant. Môže byť škálovaná, viacnásobnej voľby alebo rozdelená (tzn. dve možnosti odpovede doplnená o neutrálnu, napr. áno, nie, neviem). Škálovanie je veľmi rozšírený postup určený k premene nemerateľných znakov na merateľné. Je to forma otázky, ktorou žiadame respondenta, aby zaradil skúmaný problém na určitom kontinuu (napr. postoje, názory ...).

Môže týmto kontinuum byť i vyjadrenie číselné (1=veľmi sa mi páči, 2=dosť sa mi páči), verbálne (obal výrobku sa mi veľmi páči, dosť sa mi páči ...) alebo graficky.

❖ **Neštrukturované otázky, resp. otázky s otvoreným koncom** zodpovedá respondent svojimi vlastnými slovami. Výhodou je zistenie subjektívneho názoru, avšak nevýhodou je kvantifikovateľnosť odpovede, predpoklad, že respondent nevie odpovedať na otázku.

5) Zoskupenie otázok

Najprv získavame základné, potom klasifikačné a nakoniec identifikačné charakteristiky. Ťažké otázky je vhodné umiestniť neskôr, keď už vznikne zapojenie sa respondenta

6) Pilotný test

V tomto prípade je nevyhnutné na malej vzorke, napr. našich známych, otestovať správnosť zostaveného dotazníka a vyhnúť sa tak nedorozumeniam pri zbieraní informácií od našich zákazníkov.

Kvalitatívny prístup

Podstatou kvalitatívneho psychologického výskumu je analýza vzťahov, závislostí a príčin priamo u skúmanej jednotky a ich zovšeobecnenie. Preto je možné použiť kvalitatívny výskum trhu v tých prípadoch, kedy ide o hĺbkový rozbor niektorých dielčích javov a ich psychologických kvalít. Dá sa používať i na menšej vzorke respondentov.

Psychologická explorácia

Je to základná metóda psychologického kvalitatívneho výskumu. Ide o voľný rozhovor uskutočňovaný na základe exploračnej schémy odbornými psychológmi, ktorí vychádzajú z podrobnej znalosti skúmanej problematiky i celého výskumu. Vychádza z voľného vedenia rozhovoru, ktorého podstatné zistenia môžu byť doplnené rôznymi priamymi i nepriamymi testovacími postupmi, pozorovaním chovania a experimentmi.

Skupinový rozhovor – ide o ďalšiu metódu výskumu. Skupinový rozhovor s 8-12 účastníkmi pod vedením psychológa či sociológa vychádza z kumulácie podnetov pri rozhovore so skupinou osôb a využíva interakciu členov skupiny počas diskusie. Ide o vzájomnú stimuláciu odpovedí vedúcich s hlbším pochopením daného problému. Výhodou je vzájomná stimulácia vznikajúca v skupinovej situácii, ktorá dáva širšiu bázu výmeny názorov.

Jedným z príkladov je **brainstorming** – kedy používame k maximálnej aktivizácii teda k „rozbúreniu“ mozgovej činnosti množstvo podnetov súčasne. Ide o podnety dané sociálnym prostredím, potom potreba uplatniť sa, vyšvihnúť sa skvelými nápadmi, a to všetko za takých podmienok, ktoré vylučujú faktory brzdiace tvorivé schopnosti mozgu. Poskytuje príležitosť voľnému prúdu originálnych riešení daného problému.

Asociačné postupy – vychádzajú z predpokladu, že slovná reakcia respondenta na určité podnetové slovo o jeho subjektívnom prežívaní, a to jednak obsahom a jednak formou odpovede.

Vetné dopĺňovanie – je založené na podobnom prístupe ako predchádzajúce. Respondentovi sa predloží niekoľko viet, ktoré má doplniť tým, čo ho najrýchlejšie napadne.

4.2 SWOT analýza

Názov SWOT analýzy je odvodený od začiatočných písmen anglických názvov, tzn. S – strength (silný), W – weaknesses (slabé), O – opportunities (príležitosti), T – threats (hrozby). Táto analýza môže byť realizovaná ako súčasť komplexnej analýzy alebo ako samostatný krok. Cieľom SWOT analýzy je identifikovať to, do akej miery je súčasná stratégia firmy a jej špecifické silné a slabé miesta relevantné a schopná sa vyrovnáť so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí. Analýza pozostáva z analýzy OT – príležitosti a hrozieb, ktoré prichádzajú z vonkajšieho prostredia firmy, a to z makroprostredia, tzn. STEP analýzy, ako aj mikroprostredia, tzn. zákazníci, dodávatelia, odberatelia, konkurencia, verejnosť. Po dôkladnej analýze OT nasleduje analýza SW, ktorá sa týka vnútorného prostredia firmy, tzn. ciele, systémy, procedúry, firemné zdroje, organizačná štruktúra, manažment, podniková kultúra, medziľudské vzťahy a pod. (Jakubíková, 2008, s. 103) (obr. 4)

Obrázok 4: SWOT analýza

<p>Silné stránky Skutočnosti, ktoré prinášajú výhody zákazníkovi ako aj firme, napr.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ silná značka, ❖ dobré povedomie medzi zákazníkmi, ❖ cenová výhoda vďaka know-how, ❖ aktívny prístup k výskumu a vývoji a pod. 	<p>Slabé stránky Skutočnosti, ktoré firma nerealizuje vhodne, alebo tie, v ktorých ostatné firmy vynikajú viac, napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ nedostatok marketingových skúseností, ❖ zlá reputácia medzi zákazníkmi, ❖ vysoké náklady, ❖ nedostatočná distribučná sieť a pod.
<p>Príležitosti Skutočnosti, ktoré môžu zvýšiť dopyt alebo môžu lepšie uspokojiť zákazníkov a priniesť firme úspech, napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ nové technológie, ❖ rozvoj nových trhov, ❖ odstránenie medzinárodných bariér, ❖ akvizície a pod. 	<p>Hrozby Skutočnosti, trendy, udalosti, ktoré môžu znížiť dopyt alebo zapríčiniť nespokojnosť zákazníkov, napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ vstup nových konkurentov na trh, ❖ konkurenti s nižšími nákladmi, lepším výrobkom, ❖ nové regulačné opatrenia, daňové zaťaženie, ❖ zavedenie obchodných bariér a pod.

Zdroj 9: Jakubíková (2008, s. 103), Blažková (2007, s. 156)

Silné a slabé stránky sa určujú pomocou vnútropodnikových analýz a hodnotiacich systémov. Ako základ pri tvorbe tejto analýzy môžeme postupovať nasledovne:

- 1) zostaviť zoznam faktorov, resp. skutočností podľa prvkov marketingového mixu, pričom sa môžu vytipovať faktory, ktoré predstavujú silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby pre náš podnik. V tomto prípade môže sa zdať zostavenie SWOT analýzy subjektívne, preto je vhodné, aby podnik pomocou marketingových metód, napr. brainstorming, delfská metóda a iných, oslovil skupinu zainteresovaných pracovníkov, napr. marketérov, aby pripravili zoznam jednotlivých premenných.
- 2) V druhom kroku je vhodné, aby k jednotlivým kritériám pracovníci vybraných oddelení, napr. stredný manažment a top manažment (aspoň 5 – 10 osôb) vybrali kritéria pre jednotlivé stránky, priradili im mieru významnosti a stavom v podniku, resp. pre podnik. Obvykle sa používa pre mieru významnosti, váha od 1 po 5, a pre určenie stavu sa používa obvykle škálovanie od -10 až +10, pričom 0 znamená, že kritérium nie je zaradené medzi silné ani slabé stránky (Jakubíková, 2008, s. 103). V tomto bode odporúčame pre zvýšenie validity výsledkov, aby počet jednotlivých premenných, resp. skutočností na strane silných stránok, či už slabých stránok, príležitostí a hrozieb bol rovnaký.
- 3) Na základe zisteného stavu, môže firma navrhnúť stratégie, ktoré pri kombinácii silných stránok a príležitostí (SO) sa môže uplatniť stratégia koncentrácie, preniknutia na trh, rozvoj trhu, inovácie a pod.

V prípade kombinácie príležitostí a slabých stránok, môže firma aplikovať stratégie tzv. vertikálnej integrácie, vytvoriť strategickú alianciu a pod.

Pri kombinácii slabých stránok a hrozieb, by firma mala zvážiť likvidáciu neúspešných produktov, redukciu, odpredanie časti firmy.

V prípade, že dochádza ku kombinácii silných stránok a hrozieb, môže firma zvážiť horizontálnu integráciu, strategickú alianciu a pod.

V praxi sa môžu využívať iba analýza silných a slabých stránok, tzn. S – W analýza, kedy hodnotíme jednotlivé faktory z hľadiska vplyvu na podnik. Pri posudzovaní vplyvu faktorov môžeme použiť stupnicu, napr. výborný, priemerný, nevhodný alebo to aj rozšíriť slovné, číselne.

Záver

Vo firmách často dochádza k potrebe získania primárnych údajov, ktoré sú nevyhnutné pri identifikovaní trhových príležitostí a spracovaní marketingových stratégií. K tomu účelu

marketéri využívajú metódy marketingového výskumu. Najčastejšou formou je dotazník. Tvorbe dotazníka častokrát nevenujú pracovníci firiem dostatočnú pozornosť, z čoho vyplýva nedostatočne, neúplne vyplnené dotazníky, nízka validita, vypovedacia schopnosť. Práve z tohto dôvodu, v tejto kapitole jej bola venovaná pozornosť.

Po získaní informácií marketéri musia vyhodnotiť tieto informácie, urobiť prehľad premenných, ktoré sú schopní zvládnuť, príležitostí, toho, čo môže firmu ohroziť. Nástrojom na vypracovanie súhrnného prehľadu je SWOT analýza.

Samokontrolné otázky

- 1 Čo chápete pod pojmom marketingový výskum?
- 2 Popíšte metódu zberu informácií - dotazník.
- 3 Aké je využitie a postup tvorby SWOT analýzy?

Odporúčaná literatúra

- BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8
- KITA, Jaroslav a kol.: Marketing. 1.vydanie Bratislava : EKONÓMIA, 2000. 363 s. ISBN 80-88715-70-9
- KOTLER, P., Armstrong, G. Marketing Management. 10.rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha, Management Press, 2003 in STRIŠŠ a kol. Marketingové riadenie. Žilina: Žilinská univerzita, 2009. ISBN 80-8070-680-7
- RICHTEROVÁ, K. A KOL. Kapitoly z marketingového výskumu. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1997. ISBN 80-225-1312-1
- SYNEK A KOL., 2002: Podniková ekonomika. Praha: Beckovy ekonomické učebice, 3. Prepracované a doplnené vydanie. in Jakubíková
- STRIŠŠ a kol. Marketingové riadenie. Žilina: Žilinská univerzita, 2009. ISBN 80-8070-680-7

5. Marketingový mix – produkt a distribúcia

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je vysvetliť základné prvky marketingového mixu, konkrétne produktu, tvorby produktovej politiky a produktových stratégií. Okrem tohto prvku, v ďalšej časti tejto kapitoly sa venujeme pojmom súvisiacich s distribúciou produktu od výrobcu k cieľovému zákazníkovi, výberu distribučných stratégií.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete vedieť objasniť:

- podstatu produktovej politiky;
- životný cyklus produktu;
- klasifikáciu produktov;
- marketingové stratégie v oblasti produktu;
- podstatu distribúcie,
- dôležitosť distribučnej politiky,
- typológiu distribučných stratégií.

Úvod

Podľa teoretikov (Kotler, 2000, s. 115; Strišš a kol., 2009, s. 110; Jakubíková, 2008, s. 154) ako aj praktikov, „základom každého podnikania je produkt alebo ponuka firmy. Cieľom podniku je dosiahnuť to, aby produkty, resp. ponuka firmy sa odlišil od ostatným a to spôsobom, ktorý ovplyvní cieľový trh natoľko, aby preferoval jej ponuku a dokonca za ňu bol ochotný zaplatiť vyššiu cenu.“ Produktom je „čokoľvek, čo môže byť ponúknuté na trhu k upútaniu pozornosti, ku kúpe alebo spotrebe, čo môže uspokojiť túžby, prania alebo potreby; patria sem fyzické predmety, služby, osoby, miesta, organizácie a myšlienky“. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 615; in Jakubíková, 2008, s. 154)

Výrobne orientovaná firma definuje produkt ako „manifestáciu svojich zdrojov a schopnosti ju využiť“, pričom marketingovo orientovaná firma definuje produkt ako „prostriedok, ktorý uspokojí potreby a prania zákazníka, a prostredníctvom uspokojenia

zákazníka firma docieli naplnenie svojich cieľov“. (Jakubíková, 2008, s. 154) Úlohou marketérov je vytvoriť relevantnú a zreteľnú diferenciaciu produktu.

5.1 Marketingová štruktúra produktu

Pri tvorbe a predaji produktu, firmy si musia uvedomiť, že objektom záujmu zákazníka nie je produkt ako taký, ale to, akým spôsobom dokáže uspokojiť jeho potreby a prania, resp. vyriešiť jeho problém. Z uvedeného teda môžeme konštatovať, že produkt je súhrnom niekoľkých faktorov (Strišš a kol., 2009, s. 111-112): funkčnosť, tzn. schopnosť vykonávať požadované funkcie v požadovanom prostredí; účinnosť, t.j. dosiahnutie požadovaného stupňa výkonnosti, hospodárnosti, ovládateľnosti a trvanlivosti; dizajn, tzn. vytvorenie takého estetického dojmu, ktorý vyvoláva emotívne pozitívny pocit v mysli predstaviteľa dopytu, hygienickosti a bezpečnosti užívania.

Hmotný produkt pozostáva z troch častí: z fyzického výrobku, nakoľko má jasné fyzické vlastnosti, napr. váha, dĺžka a pod., informácie, ktoré sú nevyhnutné pre vytvorenie hodnoty produktu a služby, ktorá je zákazníkom poskytnutá. V analytickom pohľade Kotler a Armstrong (1992, in Jakubíková, 2008, s.158) tri úrovne produktu:

- a) *jadro produktu* predstavuje riešenie prania a problémov zákazníkov, splnenia jeho túžieb, očakávania. Spravidla sa pohybuje v pocitovej oblasti.
- b) *Vlastný (skutočný) produkt* sú súborom charakteristických vlastností, ktoré zákazník od produktu vyžaduje. Je predmetom konkurenčného úsilia, napr. vyhotovenie, kvalita, značka, štýl, imidž, design, obal, tvar balenia, názov, meno výrobcu, distribúcia produktu.
- c) *Rozšírený produkt* obsahuje ďalšie služby alebo výhody k produktu, ktoré predstavujú dodatočné úžitky pre zákazníkov. Môže to byť servis, záručné lehoty, garančné a iné opravy, odborná inštruktáž, poradenstvo, leasing a pod.

Prostredníctvom týchto úrovní, firma vyjadruje svoj postoj k zákazníkom, k riešeniu jeho potrieb a praní, svoje vnútorné uplatňované hodnoty, etiku a morálku. Marketéri mali by zabezpečiť nielen technickú spôsobilosť produktu, ale aj tzv. marketingovú spôsobilosť produktu, tzn. schopnosť produktu vyvolať záujem zákazníkov o kúpu produktu, ktorý je ovplyvnený najmä dizajnom, imidžom, kvalitou, značkou, dodatočným úžitkom pre zákazníka a pod.

5.1.1 Produktová politika

Firma na základe analýzy potrieb trhu, svojich možností rozhoduje o produktovej politike, ktorá zahŕňa rozhodnutia o produktovej rade, produktovom mixe, produktových stratégiách.

Skupina výrobkov vyvinutá firmou s podobnými charakteristikami, využitím a určených pre podobné trhy sa nazýva **produktová rada**. Firma vzhľadom k etapám životného cyklu produktu pristupuje ku štyrom základným rozhodnutiam o produktovej rade, a to:

- ❖ dĺžka produktovej rady, tzn. počet položiek v produktovej rade;
- ❖ rozšírenie produktovej rady smerom dolu, tzn. produkty sú pridávané, aby firma oslovila a získala menej ziskové trhy; alebo smerom hore, tzn. aby získala viac ziskové trhy;
- ❖ vyplnenie produktovej rady a tým získanie ďalších trhov a ziskov;
- ❖ hranie sa s produktovou radou, čo znamená, že niektoré produkty sú posilnené propagáciou, aby podporili predaj ďalších prvkov produktovej rady.

Firma, ktorá má niekoľko produktových radov, disponuje tzv. **produktovým mixom**, ktorý takisto zahŕňa rozhodovanie o:

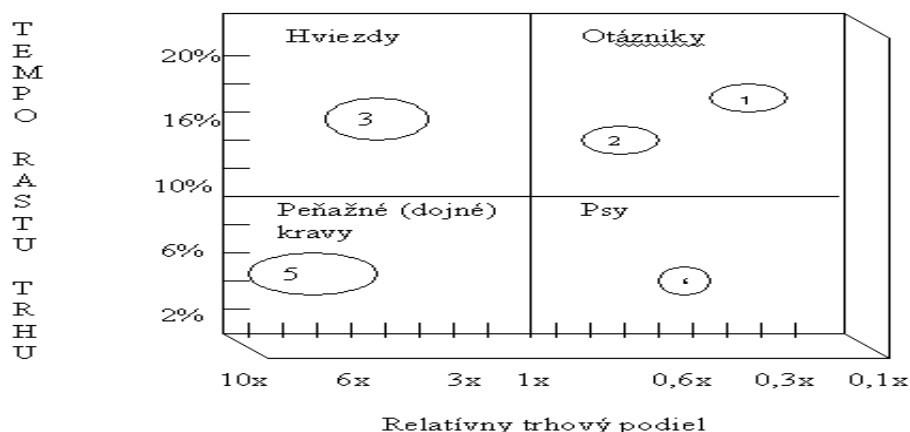
- ❖ šírke produktového mixu, tzn. počet produktových rad,
- ❖ dĺžke – celkový počet položiek v produktovom mixe;
- ❖ hĺbke, tzn. počet variant produktov v každej produktovej rade;
- ❖ konzistencia produktového mixu, ktorá vyjadruje tesnosť väzieb medzi jednotlivými produktovými radami, jeho finálnym použitím, výrobnými požiadavkami, distribučnými cestami a ďalšími aspektmi. (Jakubíková, 2008, s. 177)

Marketéri musia poznať obrat a zisk každej položky svojej rady, aby mohli určiť, ktoré položky môžu vylepšovať, udržiavať alebo sa ich zbaviť. K tomu cieľu môžu dopomôcť produktové portfóliové analýzy: BCG analýza a GE analýza, alebo vytvorenie vlastnej mapy výrobkov, v rámci ktorej sa porovnávajú dva atribúty nevyhnutné pre produkt, napr. v prípade papiera sú atribútmi plošná hmotnosť a jemnosť (kvalita). Na jednej osi sa znázornia bežné hmotnosti papiera, tzn. 90, 120, 150 a 180. Jemnosť sa ponúka na druhej zvislej osi a to ako nízka úroveň, stredná a vysoká úroveň. V tejto matici sa môžu zobrazit výrobky produktovej rady vo vzťahu ku konkurentom.

5.1.1.1 Portfólio matica BCG (Boston Consulting Group) – The Growth Share Matrix

Tento model bol založený skupinou Boston Consulting Group na myšlienke, že výška hotových peňažných prostriedkov vytvorených jednotlivými podnikateľskými jednotkami je veľmi tesne spojená s tempom rastu trhu s relatívnym podielom na trhu. Tieto faktory sú podľa tejto skupiny BCG považované za faktory strategickej úspešnosti. (obr. 5)

Obrázok 5: BCG model



Zdroj 10: Jakubíková (2008, s. 106)

Na vertikálnej osi sa zaznamenáva skutočný alebo potenciálny rast trhu za určité obdobie a na horizontálnej osi relatívny trhový podiel, čo predstavuje pomer medzi tržbami firmy k tržbám najväčšieho konkurenta v odvetví, prípadne podľa Mefferta (1996; in Jakubíková, 2008, s. 106) ku trom najsilnejším konkurentom. Relatívny trhový podiel popisuje schopnosť firmy konkurovať na trhoch.

Tempo rastu trhu je vyjadrené v percentách. Je stotožňované s prírastkom tržieb pre jednotlivé produkty, tzn. vyššie tržby sú predpokladom rastu trhu a rast trhu znamená vyššie tržby. Tempo rastu trhu je teda výrazom životaschopnosti jednotlivých trhových segmentov.

Vertikálna os je rozdelená na dve časti od 0 do 20%, pričom v praxi môžu sa dosiahnuť vyššie hodnoty. Za medzník medzi pomalým a vysokým tempom rastu trhu je považovaná hodnota 10%.

Horizontálna os je opatrená logaritmickou stupnicou a je na nej sledovaný relatívny trhový podiel. Táto hodnota je zľava ohraničená hodnotou 10, ktorá znamená, že sledovaná podnikateľská jednotka má desaťkrát vyššie tržby ako jej najväčší konkurent. Na pravej

strane je ohraničená hodnotou 0,1 predstavujúcou desaťpercentný relatívny trhový podiel. Stredová hodnota 1 vyjadruje, že relatívny trhový podiel firmy a najväčšieho konkurenta v odvetví sú vyrovnané. V tejto matici je možné porovnávať strategické podnikateľské jednotky (SBU), ktorú môžeme definovať „ako decentralizované, na zisku založené stredisko riadené spôsobom, ktorý zodpovedá riadeniu samostatného celku“. (Jakubíková, 2008, s. 105) Kruh uvedený v matici predstavuje objem predaja SBU porovnaný k celkovému objemu predaja všetkých SBU firmy.

Na základe tohto rozdelenia je možné zadefinovať štyri kvadranty (Jakubíková, 2008, s. 107):

- ❖ **otázniky** sú SBU, ktoré majú nízky relatívny podiel na rýchlo rastúcom trhu. Veľký rast trhu, na ktorom pôsobia, vyvoláva relatívne veľké finančné potreby, na druhej strane vykazujú značné šance, ktoré marketéri by mali využiť pomocou ďalších nástrojov marketingového mixu zvýšiť ich trhovú pozíciu.
- ❖ **Hviezdy** sú SBU, napríklad produkty alebo skupiny produktov s vysokým tempom rastu trhu a veľkým podielom na trhu a s možnosťou dosiahnuť trhovú pozíciu vo fáze zrelosti. V určitej fáze môže SBU vytvárať dočasný prebytok finančných zdrojov, i keď v predchádzajúcich fázach cyklu trhovej životnosti bolo nutné investovať do nich značné peňažné prostriedky. „Reinvestície“ umožňujú hviezdám dosiahnuť vysoký relatívny podiel na trhu a súčasne na základe uvážení strategických rozhodnutí realizovať vstup na nové trhy, prípadne stabilizovať a dlhodobjšie udržiavať dobré trhovú pozíciu na doterajších trhoch. (Tomek, 1998; in Jakubíková, 2008, s. 107) Firma očakáva, že tieto hviezdy budú v budúcnosti hlavným zdrojom zisku, a preto musí na ich podporu vynakladať značné množstvo financií.
- ❖ Ak sa spomaľuje tempo rastu tržieb, tzn. tempo rastu klesne pod 10%, stávajú sa postupne hviezdy **dojnými kravami**. Sú to SBU, ktoré sa marketingovo angažujú na mierne rastúcich alebo stagnujúcich trhoch, na ktorých si zatiaľ udržiavajú dobrú trhovú pozíciu. Charakteristické pre tieto SBU je vytváranie dostatočnej hotovosti, ktorá je častokrát väčšia ako čiastka, ktorá je investovaná do udržania ich podielu na trhu. Dojné kravy sú hlavným činiteľom pre zabezpečenie prijateľnej miery likvidity a objemu zisku. Tieto SBU môžu financovať takisto dividendy vyplácané akcionárom, úroky platené za cudzí kapitál, správu spoločnosti a ich investície do ďalších hviezd a otáznikov.

- ❖ **Psy (hladné)** sú SBU, ktoré uskutočňujú svoje marketingové akcie na trhoch s nízkym tempom rastu a navyše vykazujú nízky relatívny trhovú podiel. Nie sú perspektívne a pre firmu neznamenaajú do budúcnosti ani vidinu zisku alebo hotových peňazí. V tomto prípade sa musí firma rozhodnúť, či eliminovať SBU, ak ešte prináša zisk alebo zbaviť sa SBU a nahradiť ho novým.

Na základe tejto analýzy môže firma prijať štyri stratégie (Jakubíková, , s. 108 – 109):

- **Stratégie zvýšenia trhového podielu** zakladaním nových SBU v perspektívnych odvetviach. Táto stratégia sa odporúča najmä SBU, ktoré sa stali otáznikmi, pokiaľ majú predpoklady stať sa hviezdou. Vyžaduje silnú finančnú podporu zo strany firmy.
- **Stratégie zachovania existujúceho trhového podielu** bez značných zmien pri získavaní peňažných prostriedkov. Uplatňuje sa často pri dojnych kravách, ale zároveň aj pri hviezdach, ktoré si chce firma udržať alebo chce zlepšiť ich pozíciu. Vychádza z predpokladu, že trh časom spomaľuje rast a hviezda prechádza do pozície dojenej kravy.
- **Stratégie zníženia trhového podielu** s cieľom získať okamžite alebo vo veľmi krátkom časovom horizonte zvýšené príjmy hotových peňazí, a to bez ohľadu na možné dôsledky. Táto stratégia sa používa pri dojnych kravách, otáznikoch a psom, pokiaľ je ich budúcnosť nejasná. Získané hotové peniaze firma preinvestuje do hviezd, prípadne do nádejných otáznikov.
- **Stratégia odchodu z trhu** znamená likvidáciu podnikateľských jednotiek. Je charakteristická najmä pre psom a v niektorých prípadoch aj pre otázniky, v prípade, že potrebujú pre ďalšiu existenciu príliš veľa prostriedkov, ktoré nemôžu byť k tomuto účelu vynaložené.

Postavenie SBU nie je konštantné a preto pre firmy to znamená stále sledovať zmeny v ich portfóliu a pripraviť si stratégie k tomu zodpovedajúce.

5.1.1.2 Vývoj nových produktov

Pri vývoji nového výrobku môže firma postupovať na základe poznania súčasných, alebo budúcich neuspokojených potrieb zákazníkov, konkurenčnej analýzy, na základe výskumu alebo invencie, ktorý vytvára nové potreby alebo pomocou dotovaných inkubačných centier.

Etapy vývoja nového produktu pozostávajú vo všeobecnosti zo šiestich krokov (Jakubíková, 2008, s. 180-181; Borovský – Smolková, 2005, s. 32-33):

- 1) rozhodnutie o myšlienke zaviesť nový výrobok alebo nápad. Nápady môžu prísť na podnet potrieb vonkajších zákazníkov, niektorých cieľových a záujmových skupín, vnútorných zákazníkov, výskumu a vývoja.
- 2) Podrobný prieskum trhových možností, v rámci ktorých identifikujeme konkrétne informácie o predaji na trhu, konkurenčných produktoch, ich cenách, spôsobe predaja, distribučných cestách, technických trendoch, ktoré je možné očakávať v dobe predaja nového produktu. Dôležité je tu aj posúdenie realizovateľnosti nápadov z hľadiska zdrojov a schopnosti firmy.
- 3) Obchodná analýza a rozhodnutie o príprave nového produktu, kde sa vymedzujú zásadné úžitkové vlastnosti, limitná cena alebo náklady, doba zavedenia, náklad na vývoj nového produktu, konkretizácia cieľovej skupiny, možnosti získania patentu na produkt.
- 4) Vývoj a technická príprava výroby a následne vývoj produktu znamená okrem technického vývoja, designu a konštrukcie nového produktu, ako aj spresnenie marketingovej koncepcie produktu, výroba jedného alebo viacerých prototypov, testy technické, spotrebiteľské (bezpečnosť, preferencie spotrebiteľov).
- 5) Testovanie trhu prebieha jednak v podmienkach sériovej výroby s obmedzeným rozsahom, pri ktorom sa overujú výrobné postupy. Ďalej sa zostavuje marketingový mix produktu, sleduje sa reakcia spotrebiteľov a pod.
- 6) Zavádzanie nového produktu na trhu a priebežné vyhodnocovanie výsledkov predaja nových výrobkov sa spája najmä so značnou marketingovou propagáciou. V tejto etape sa zbierajú pripomienky od zákazníkov týkajúce sa produktu a ďalších prvkov marketingového mixu.

V tejto fáze môžu začínajúce podniky požiadať o grant z EÚ s rôznou percentnou výškou spolufinancovania iniciačných nákladov.

5.1.2 Produktové stratégie

Produktová stratégia podľa Jakubíkovej (2008, s. 161) predstavuje „spôsob dosiahnutia produktového cieľa. Produktový cieľ je stanovený na základe identifikácie konkurenčného postavenia produktu a určenia potreby zmeny konkurenčného postavenia.“. Rozhodnutia v rámci stratégie vychádzajú z potrieb a prianí zákazníkov, zo stratégie konkurenta,

z cieľov firmy, názorov verejnosti. Ovplyvňujú ju najmä investičné ciele, tzn. okamžité výnosy, stabilizované výnosy alebo budúci rast výnosov a celková podnikateľská stratégia, napr. znižovanie nákladov, stabilizácia výnosov, budúci rast alebo orientácia na výnosy v relatívne krátkom čase.

Vo firmách sa rozhoduje o:

- ❖ sortimentnej stratégii zameranej na určenie produktových rad, ktoré by mala firma pridať, modifikovať alebo zrušiť;
- ❖ stratégiu produktových rad. Tá určuje, ktoré produkty alebo jej varianty firma pridá, ktoré bude modifikovať alebo ktoré zruší.
- ❖ Stratégiu atribútov produktov v naväznosti na požiadavky trhu a na náklady firmy. Táto stratégia určuje, ktoré atribúty produktov, tzn. značka, obal, imidž, akosť, kvalita a pod., bude užívať alebo modifikovať. (Jakubíková, 2008, s. 161)

Jednotlivé atribúty produktov môžu byť rozpracované do dielčích stratégií znakov produktov. Vyberáme iba najčastejšie využívané stratégie.

Stratégia značky

Podľa Jakubíkovej (2008, s. 162) „značka je akékoľvek pomenovanie, s ktorým je spojený nejaký význam a asociácie. Je výsledným súčtom všetkých komunikačných aktivít firmy. Predstavuje kombináciu symbolov, slov alebo dizajnu, ktoré odlišujú produkt určitej firmy od firiem iných.“. Značka môže prispieť k hodnote produktu a tvorí dôležitú časť stratégie produktu, nakoľko evokuje v mysliach zákazníkov rôzne očakávania. Hodnota značky je daná najmä tým, ako sú tieto očakávania naplnené.

Produktová značka má dve zložky:

- ❖ podstata značky, ktorú tvorí pozícia a osobnosť značky;
- ❖ identitu značky, resp. čím chce značka byť, dotvára zvláštne meno, grafický systém produktu a ďalej marketing, predajnú a komunikačnú stratégiu.

Budovanie značky je komplexný proces vyžadujúci systematické plánovanie, presnú znalosť trhu a predovšetkým marketingové schopnosti firmy. Pred konečným rozhodnutím o značke, je vhodné zistiť čo vyvoláva značka na rôznych trhoch, preferencie navrhovaných značiek a zapamätateľnosť. Značkou je označovaný buď celá produktová rada alebo jednotlivé produkty.

Značku uvádzame zapísaním do obchodného registra. Pri tvorbe značky je nutné rešpektovať všetky ochranné značky prihlásené v medzinárodnom úrade Svetovej organizácie duševného vlastníctva v Ženeve. (Strišš a kol., 2009, s. 115)

Firma môže zvoliť niekoľko stratégií značky:

- ❖ *stratégia firemnej značky*, ktorá v zásade nevypovedá o kvalite výrobku, ale miesto toho definuje hodnoty. Má sprostredkovať určitý životný pocit, ozrejmováť

spojenie medzi všeobecne ocenenými kultúrnymi vlastnosťami a konkrétnou firmou.(modernirizeni.ihned.cz, 12.09.2003; in Jakubíková, 2008, s. 164) Účinnosť firemnej značky závisí od štyroch aspektov: značka firmy vytvára dôveru, uspokojuje potrebu hodnôt, vytvára klímu spoľahlivosti a prívetivosti a zároveň je tzv. majákom.

- ❖ *Stratégie značiek obchodníkov a regiónov.* Privátne značky obchodníkov sa stávajú populárnejšie aj v rámci Európy. Privátne značky ponúkané za nižšie, často i za polovičné ceny sú najobľúbenejšie najmä pri bežných a často nakupovaných produktoch, napríklad nápojov a potravín. Je využívaná najmä obchodnými reťazcami. Regionálne značky garantujú pôvod miestneho výrobku, jeho kvalitu a šetrnosť k životnému prostrediu, napr. národná značka „Klasa“ plní podľa Jakubíkovej (2008, s. 164) informačnú úlohu pre spotrebiteľa potravín a obchodníkov, že výrobok je úplne alebo zčasti vyrobený z domácich surovín, ide o výrobok kvalitný a pri výrobe sú dodržiavané technologické a hygienické postupy.

Stratégie kvality

Produkt je úspešný na trhu aj za predpokladu, že má požadovanú kvalitu, ktorú zákazník očakáva, cenu, že je šetrný k životnému prostrediu. Výrobca by nemal iba predávať výrobky, ale takisto by mal prebrať zodpovednosť za vady, údržbu, ponúkať servis a pod.

Podľa Jakubíkovej (2008, s. 167) „kvalita predstavuje spôsobilosť plniť jeho funkcie. Vymedzuje sa určitými znakmi, ako sú životnosť, spoľahlivosť, presnosť a pod.“. Túto definíciu môžeme doplniť o ďalšie charakteristiky a to, že „kvalita produktu predstavuje porovnanie charakteristík produktu so zodpovedajúcimi predpismi alebo štandardmi“. (Strišš a kol., 2009, s. 113) Kvalita produktu je ovplyvnená výrobnou technológiou, spoľahlivosťou výrobného zariadenia a dodávok; tie sú ovplyvnené výkonmi zamestnancov a investíciami do vývoja a výskumu. Kvalita produktu je úzko spätá s hodnotou, ktorú produktu prináša zákazníkovi, a s uspokojením potrieb. Firmy sa venujú procesu riadenia absolútnej kvality – TQM. Okrem kvality produktov je rozhodujúce pri predaji zabezpečiť aj kvalitu služieb. Rozhodujúcimi kritériami kvality služieb sú: prístupnosť, komunikácia, kompetencie, zdvorilosť, dôveryhodnosť, spoľahlivosť, vnímavosť, bezpečnosť, reálnosť a porozumenie a znalosť zákazníka.

Stratégie voľby dizajnu

Podľa Kotlera (2003, s. 24) „dizajn predstavuje rozsiahly koncept zahrňujúci dizajn výrobku, dizajn súvisiacich služieb, grafický dizajn a dizajn prostredia“. Dizajn určuje podľa Strišša a kol. (2009, s. 116) zásadné vlastnosti a charakteristiky produktu a to výber materiálov a ich konečné spracovanie, tvar produktu, farbu a vzor a mieru prepojenia funkčných a estetických nárokov. Dizajn je považovaný za dobrý marketingový nástroj pre budovanie značky. Pomôže spotrebiteľom odlíšiť podobné produkty.

Pri tvorbe dizajnu sa stretávajú dva protichodné záujmy:

- ❖ záujem výrobcov – konštruktérov, ktorí smerujú k jednoduchým, funkčným a kvalitným produktom, ktoré sú dané tiež ekonomickými hľadiskami;
- ❖ záujem spotrebiteľov, ktorí zdôrazňujú celkový vzhľad produktov, ale i originalitu, atraktivnosť, výnimočnosť a pod., čo samozrejme ovplyvňuje výber materiálov. (Strišš a kol., 2009, s. 116)

Vytvorenie úspešného dizajnu je výsledkom spolupráce inžinierov, technikov, ktorí produkt vyvíjajú, dizajnérov, ktorí dotvárajú jeho podobu, tvar, riešia ergonomické tvary a marketérov, ktorí dodávajú potrebné informácie o požiadavkách potenciálnych zákazníkov. (Strišš a kol., 2009, s. 116)

Stratégie voľby obalu

Obalom je akýkoľvek výrobok bez ohľadu na typ a použitý materiál, ktorý je určený k ochrane, zabezpečeniu, manipulácii, k uvedeniu výrobku do obehu, k ich dodávke spotrebiteľovi alebo k predvedeniu, vystaveniu alebo ponuke výrobkov spotrebiteľovi, ak je zároveň určený:

- ❖ k bezprostrednej ochrane jednotlivého výrobku alebo zoskupeniu predajného celku výrobkov v mieste predaja a tvorí neoddeliteľnú súčasť ponuky spotrebiteľovi alebo inému konečnému užívateľovi;
- ❖ k zoskupeniu určitého počtu predajných celkov v mieste predaja bez ohľadu na to, či slúži k predaji tohto zoskupenia spotrebiteľovi tak, ako je, alebo slúži len ako prostriedok k doplňovaniu výrobkov do ponuky v mieste predaja a môže byť z výrobkov odstránený, bez toho, aby sa tým ovplyvnili vlastnosti tohto výrobku;
- ❖ k zjednodušeniu manipulácie s predajnými jednotkami alebo skupinovými obalmi a k zjednodušeniu ich prepravy tak, aby sa pri manipulácii a preprave zabránilo ich fyzickému poškodeniu. (Jakubíková, 2008, s. 170)

Pri voľbe obalu je nutné si uvedomiť, akú funkciu má plniť:

- ❖ primárny obal – priamy obal výrobku, napr. fľaša na parfém;

- ❖ sekundárny obal – obal chrániaci primárny obal, napr. dvojité balenie porciovaného čaju;
- ❖ transportný obal – obal zamedzujúci škodám pri doprave, zjednodušujúci skladovanie a manipuláciu, napr. prepravka na pivo.

Dôležitou súčasťou obalu je etiketa, ktorá slúži k identifikácii produktu a označuje jeho kvalitu. Návrh etikety prináleží k strategickému marketingovému rozhodovaniu.

5.1.2.1 Životný cyklus produktu a stratégie s ním spojené

V bežnom trhovom prostredí prechádzajú produkty uvedené na trh štyrmi fázami, ktoré poskytujú jedinečné príležitosti, ale aj hrozby dosiahnutia ziskovosti. Počas týchto fáz je správanie sa konkurencie odlišné a preto je nevyhnutné tomu prispôbiť aj marketingové stratégie:

- 1) **fáza zavádzania:** relatívne vysoké náklady na výskum, vývoj, prípravu výroby; zákazník sa s produktom obvykle zoznamuje, poznáva jeho prednosti, prekonáva svoju nedôveru; početnosť predaja početnosť predaja je obvykle nízka, zisky sú malé. Rýchlosť preniknutia na trh závisí od použitého marketingového mixu, najmä na cene, obchodných metódach a marketingovej komunikácii.

Možné stratégie:

- a) *Stratégia intenzívneho marketingu*, tzn. vysoká podpora predaja, vysoká cena so snahou o získanie maximálneho zisku, výrobca využíva zvláštne vlastnosti produktu.
- b) *Stratégia výberového preniknutia*: kapacita trhu je ohraničená, marketingové náklady minimalizované, prevažuje zamerania do sfér, kde je malá konkurencia. Túto stratégiu označujeme aj „pomalý nástup“, tzn. vysoká cena produktu, slabá reklama.
- c) *Stratégia širokého preniknutia* je špecifická nízkou cenou produktu pri relatívne vysokých nákladoch, získanie maximálneho trhového podielu, vyrovnanie sa s produktmi konkurencie. Inak nazývaná aj „rýchle preniknutie“ nakoľko je nízka cena produktu a silná reklama.
- d) *Stratégia pasívneho marketingu* je charakterizovaná nízkou cenou produktu pri nízkych nákladoch na marketingovú komunikáciu, využitie elasticity dopytu, premenlivosti cien, rozsiahlejší vplyv konkurencie. Kotler (2001) ju pomenúva ako „pomalé preniknutie“, nakoľko je uplatňovaná nízka cena a slabá reklama.

2) **Fáza rastu** je špecifická tým, že výrazne rastie objem predaja; rozšírenie dopytu ďalšími zákazníkmi, stúpa množstvo produkcie i prírastky zisku; prví kupujúci uskutočňujú opakované nákupy, k nim sa pripájajú ďalší zákazníci; na trh prenikajú aj produkty konkurencie, konkurenčné úsilie; snaha získať ďalšie trhové segmenty; zvyšuje sa napätie medzi konkurentmi; budujú sa nové distribučné cesty a pod.

V tejto fáze je možné realizovať nasledujúce stratégie: modernizovanie produktu, zvyšovanie akosti produktu, kvality produktu, rozšírenie sortimentu o ďalšiu modifikáciu produktu, vstupovať na nové trhy, používať nové distribučné siete, udržiavať náklady na komunikačný mix na rovnakej úrovni.

3) **Fáza zrelosti** sa dá rozdeliť na tri fázy: v prvej fáze sa objem predaja mierne zvyšuje, pretože sa na trhu objavujú noví kupujúci; v druhej fáze je objem predaja na stálej úrovni a zabezpečujú sa hlavne opakované nákupy ako náhrada spotrebovaného tovaru a v poslednej fáze dochádza k miernemu poklesu predaja.

V tejto fáze sa môžu použiť nasledujúce stratégie:

a) *Modifikácia trhu*, ktorej zmyslom je získať nových kupujúcich a to zmenou trhovej pozície produktu, nájdením nových spôsobov jeho aplikácie alebo objavením nových trhov či trhových segmentov.

b) *Modifikácia produktu* a to zvýšením kvality produktu, modernizáciou produktu alebo zdokonalenie vonkajšieho vzťahu, tzn. dizajnu produktu.

c) *Modifikácia marketingových nástrojov*, napr. znížením cien produktov a tak získať nových kupujúcich; alebo zmena propagácie produktov a pod.

4) **Fáza poklesu**: výrazný pokles predaja, prudký pokles zisku, konkurencia je silná. V prípade, že produkt je neperspektívny, musí podnik uskutočniť niekoľko nevyhnutých opatrení podľa autorov Strišš a kol. (2009, s. 131):

- ❖ predat' produkčné právo inému podniku alebo sa produkcie úplne vzdať;
- ❖ podnik musí rozhodnúť o lehotách stiahnutia produktu z produkcie;
- ❖ firma zvýši investície tak, aby dosiahla dominantné alebo lepšie konkurenčné postavenie;
- ❖ firma prikróčí k výberovému znižovaniu investícií vyrad'ovaním neefektívnych zákazníckych skupín;
- ❖ firma bude usilovať o udržanie existujúcich produktov bez redukcie marketingovej podpory.

Produktové stratégie musia byť v súlade s meniacimi sa podmienkami prostredia firmy ako aj s ostatnými prvkami marketingového mixu.

5.2 Distribúcia

Distribúcia v marketingovom poňatí znamená, že firmy distribuujú zákazníkom hodnotu v podobe produktov, sústreďujú sa na vytvorenie takého vzťahu so zákazníkmi, v ktorom distribúcia hodnoty bude povýšená na tvorbu hodnoty. (Jakubíková, 2008, s. 188) Cieľom distribúcie je doručiť na určené miesto, správneho zákazníkovi, tovar v požadovanej kvalite v správnom čase. Distribúcia predstavuje 30-50% celkových nákladov tovaru, preto je nevyhnutné venovať jej pozornosť.

Výber najvhodnejšej distribučnej cesty je pre výrobcu veľmi dôležitým strategickým rozhodnutím a má vplyv na hodnotový reťazec².

5.2.1 Distribučná politika

Distribučná politika predstavuje „komplex opatrení, ktoré na seba nadväzujú a prelínajú sa. Zahŕňa všetky operácie nevyhnutné pre premiestnenie tovaru od výrobcu na miesto vybranom spotrebiteľom alebo užívateľom alebo na miesto, kde si ho môžu jednoducho potenciálni zákazníci kúpiť. Ide o fyzické premiestňovanie produktov, tzn. prepravu, skladovanie, riadenie zásob, zmenu vlastníckych vzťahov, nehmotné procesy, napr. informačné toky, platby, reklamu, podporu predaja a pod. (Jakubíková, 2008, s. 190)

Cieľom distribučnej politiky je zabezpečiť hospodárny pohyb tovaru vzhľadom k vynaloženým nákladom, preniknutie na cieľové trhy, uspokojenie požiadaviek zákazníkov na cieľom trhu, získanie stanoveného trhového podielu a maximálne tržby z predaja v dôsledku zvolenej distribučnej cesty a pod.

Distribučná cesta „je súhrnom firiem alebo jednotlivcov, ktorí zabezpečujú pohyb produktov od výrobcu ku konečnému zákazníkovi“. (Jakubíková, 2008, s. 190; Strišš a kol., 2009 a iní) Súčasťou každej distribučnej cesty z pohľadu fyzického pohybu tovaru sú miesta a podmienky, za ktorých dochádza k nákupu produktov, napr. veľkoobchod, maloobchod, sprostredkovatelia a preprava tovaru a jeho skladovania.

² Hodnotový reťazec bol pôvodne navrhnutý Porterom a zahrňuje všetky aktivity, ktorými firma vytvára produkty a služby, a tie na druhej strane vytvárajú hodnotu pre spotrebiteľa a prinášajú firme zisky. Firmy doručujú hodnoty prostredníctvom koordinácie veľkého množstva činností, na konci ktorých sa k zákazníkovi dostáva tovar alebo služba. Medzi primárne činnosti patria logistika smerujúca dovnútra, operácie, logistika smerujúca von, marketing a predaj, služby a medzi podporné činnosti patria infraštruktúra firmy, riadenia ľudských zdrojov, technologický vývoj a nákup. (Jakubíková, 2008, s. 189-190)

Distribučná cesta môže mať podobu priameho spojenia výrobcu – koncový zákazník, alebo nepriameho spojenia, kedy medzi výrobcu a koncového zákazníka vstupujú tzv. medzičlánky, tzn. prostredníci a sprostredkovatelia.

Distribučné medzičlánky sa delia do troch skupín, a to na obchodných prostredníkov, ktorí tovar nakupujú, po určitú dobu ho vlastnia a potom ďalej predávajú; na obchodný sprostredkovateľov, ktorí tovar nevlastnia, ale vyhľadávajú na trhu subjekty ponuky a dopytu, sprostredkovávajú ich stretnutia a predaj; a na podporné distribučné medzičlánky, ktoré predstavujú firmy poskytujúce veľké množstvo služieb a napomáhajú vyššej efektívnosti pri realizácii procesu distribúcie. Najznámejšími **kategóriami prostredníkov** sú:

- ❖ *veľkoobchod* (wholesaling) nakupuje tovar vo veľkom od výrobcu a vo veľkom ich predáva maloobchodu, drobným výrobcom a pod. Zaoberá sa nákupom a ďalším predajom, skladovaním, úpravou veľkosti balenia, dopravou a poskytovaním ďalších služieb. Existencia veľkoobchod je teda plne oprávnená tam, kde je značné rozptýlenie zákazníkov a samotný výrobca nemá efektívnu možnosť zabezpečovať svoj predaj individuálne. Obchodným negatívom VOO je nižšia lojalita k produktu, pretože spravidla predáva aj produkty iných výrobcov. Z toho vyplýva aj nižšia motivácia k aktivite po dynamike predaja konkrétneho výrobku.
- ❖ *Maloobchod* (retailing) nakupuje tovar od veľkoobchodov alebo od výrobcu a predáva ich bez ďalšieho spracovania konečnému spotrebiteľovi. Vytvára predajný sortiment, predstavuje pohotovú predajnú zásobu, poskytuje informácie o tovare, zabezpečuje vhodnú formu predaja. Medzi najznámejšie typy MOO patria: špecializované predajne, obchodné domy, supermarkety, hypermarkety a diskontné predajne. Nakoľko MOO z marketingového hľadiska zabezpečujú aj informáciu zákazníkovi o ponúkanom tovare, je nevyhnuté sa zamerať aj na usporiadanie tovaru v regáloch, kde existuje niekoľko praktických zásad:
 - a) v regáloch vo výške očí sa umiestňujú tovary, ktoré chce obchodník zvýrazniť;
 - b) tovary, ktoré obvykle zákazníci nakupujú ako nevyhnutnú potrebu sa umiestňujú na najnižšie priečky;
 - c) na vytvorenie väčšej pozornosti k nákupu – aby oči zákazníka museli na tovare spočinúť, sa tieto tovary, ukladajú vo viacerých exemplároch vedľa seba a často v čele predajných stojanov, gondol;
 - d) v samoobsluhách sa tovary, ktoré pravidelne zákazníci nakupujú, umiestňujú až na konci trasy, aby si zákazník po ceste k nim mohol pozrieť aj iné tovary a prípadne

si dodatočne vytvoriť predstavu o svojich potrebách na iný tovar než ten za ktorým do predajne išiel;

e) obchodník musí dbať o to, aby tovary, ktoré sa míňajú čo najrýchlejšie v pulloch dokladal.

Sprostredkovatelia vyhľadávajú trhy pre nákup alebo predaj a konkrétnych partnerov pre svojho obchodného zákazníka, dojednávajú podmienky, ktoré by vyhovovali obidvom stranám.

5.2.1.1 Typy distribučných ciest

Cesta tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi môže prebiehať viacerými spôsobmi a to priamou cestou alebo prostredníctvom prostredníkov, v závislosti či sa jedná o spotrebiteľské trhy, výrobné trhy, výrobky, služby.

Distribučné cesty na spotrebiteľských trhoch

Priama cesta je bezúrovňová, predaj je realizovaný priamo koncovému zákazníkovi od výrobcu. Výrobca si sám zabezpečuje funkciu obchodnú, logistickú aj doplnkovú. Môže byť realizovaná prostredníctvom svojho obchodu, predajom na veľtrhoch a pod. Nevýhodou je počet kontaktov, ktoré musí výrobca uskutočniť, aby predal svoj tovar, musí disponovať obchodnými znalosťami a realizovať rôzne marketingové aktivity súvisiace s distribúciou produktov. Výrobca nesie obchodné riziká a riziká spojené so stratami a poškodením tovaru. Priamu cestu využívajú najmä záhradníci, pestovatelia ovocia a zeleniny, pečiva a pod. Špecifickou formou priamej cesty je predaj prostredníctvom internetu, mobilu, televízie, katalógov a pod. Internet ponúka zákazníkovi množstvo „dot comov“, teda webových odkazov, ktoré im pomôžu nájsť a vybrať čokoľvek, na čo si pomyslia, a to za sľúbené najnižšie ceny a to kdekoľvek na svete.

Nepriama cesta prostredníctvom medzičlánkov môže mať rôznu podobu:

- ❖ *jednourovňová cesta so začlenením MOO* vystihuje priame dodávky z výroby do MOO, väčšinou cez vlastný sklad. Používa sa hlavne pri dodávkach potravín s obmedzenou záručnou lehotou, rýchle sa kaziacim tovarom a pod., ale aj v prípade bielej techniky.
- ❖ *Jednourovňová cesta so začlenením VOO* sa používa napríklad pri predaji palív, stavebnín a pod. Špecializované VOO nakupujú u výrobcu a predávajú zákazníkovi.

- ❖ *Jednoúrovňová cesta so začlenením zásielkového obchodu* predstavuje špecifickú technológiu pohybu tovaru.
- ❖ *Jednoúrovňová cesta so začlenením internetového obchodu*, ktorá prináša množstvo výhod, napr. firmy získavajú informácie o trhu a obchodných partneroch rýchlejšie a lacnejšie, existuje obojstranný tok informácií medzi predávajúcim a kupujúcim, elektronické obchodovanie prispieva k zníženiu nákladov na predaj a transakcie a pod.
- ❖ *Dvojurovňová cesta so začlenením VOO a MOO* zachytáva pohyb väčšiny spotrebného tovaru.
- ❖ *Trojurovňová a viac úrovňová*, kedy sa jedná o tzv. multi-level marketing, kedy dochádza k predaju tovaru priamo zákazníkom prostredníctvom siete samostatných predajcov, napr. produkty firmy AVON využívajú tento systém.

Distribučné cesty na medzipodnikových (priemyselných) trhoch

Priame distribučné cesty, kedy firma nakupuje tovar priamo od výrobcu, sú na firemných trhoch bežnejšie, napr. prírodné a poľnohospodárske suroviny, polotovary, náhradné diely, produkty, ktoré sú rozmerné, zložité a vyžadujúce špeciálny servis alebo zaškolenie pracovníkov, drahé produkty, produkty vyrobené na zákazku a pod.

Nepriame distribučné cesty s jedným medzičlánkom, kedy ponúkajú buď široký sortiment alebo sa špecializujú na úzky sortiment. Medzičlánkom môže byť medzipodnikový distribútor alebo zástupca výrobcu.

5.2.2 Distribučné stratégie

Plánovanie distribučnej stratégie zahŕňa najmenej tri rozhodnutia a to o počte článkov distribučnej cesty, o vzťahoch jednotlivých prvkov cesty a o intenzite distribúcie alebo o počte sprostredkovateľov prítomných na každej úrovni distribučnej cesty.

Počet úrovní distribučných ciest

Východiskom počtu úrovní sú všeobecné strategické záujmy firmy a segmentačná stratégia. V tomto prípade je dôležité či ide o novú firmu alebo už firmu, ktorá pôsobí niekoľko rokov na trhu. Firmy obvykle volia viac distribučných ciest alebo partnerov a tým znižujú riziko závislosti na odberateľovi v prípade akéhokoľvek ohrozenia.

Rozhodovanie o intenzite distribúcie

V tomto prípade sú dostupné tri stratégie (Kotler – Keller, 2007, s. 518):

- ❖ **exkluzívna distribúcia** znamená prísne obmedzenie počtu prostredníkov. Používa sa vtedy, keď chce výrobca udržať kontrolu nad úrovňou služieb a nad výrobkami ponúkanými maloobchodníkmi. Často zahŕňa dohody o exkluzívnej spolupráci. Táto distribúcia vyžaduje dobré partnerské vzťahy medzi predajcom a prostredníkom a používa sa najmä pri distribúcii nových automobilov, niektorých väčších spotrebičov a vybraných značiek oblečenia pre ženy.
- ❖ **Selektívna distribúcia** znamená využitie viac než len niekoľko málo prostredníkov, ale nie všetkých, ktorí sú ochotní výrobok predávať. Túto metódu používajú spoločnosti, ktoré hľadajú distribútorov. Spoločnosť sa nemusí starať o veľký počet predajní, môže získať adekvátne trhové pokrytie s väčšou kontrolou a menšími nákladmi než pri intenzívnej distribúcii.
- ❖ **Intenzívna distribúcia** sa vyznačuje tým, že tovar alebo služby sa umiestňujú výrobcom v toľkých predajniach, v koľkých je to možné. Využíva sa to najmä pri tabakových výrobkoch, žuvačky, alebo výrobky, ktoré chcú mať spotrebitelia na dosah.

Výrobcovia neustále rozmýšľajú nad jednotlivými typmi stratégií, či prejsť z exkluzívnej alebo selektívnej distribúcie k intenzívnejšej distribúcii, aby zvýšili pokrytie a obrat. Avšak to môže pomôcť iba krátkodobo, nakoľko môže to vyústiť vo veľký konkurenčný boj, cenová vojna, ktorá zníži zisk obchodníkom a ich záujem o podporu predaja môže klesať.

Rozhodovanie o vzťahoch jednotlivých prvkov cesty

Účastníci distribučných sietí môžu byť voľne zoskupení, ekonomicky nezávislé subjekty, ktoré usilujú o dosiahnutie maximalizácie zisku, a to často na úkor celého systému. Hovoríme o tzv. konvenčnom systéme, ktorý nemá žiadneho vodcu, jasne vymedzené postavenie ani vzájomnú kontrolu. Z tohto vyplývajú potom konflikty na úrovni horizontálnej, napr. dealeri produktu si môžu sťažovať na iných dealerov v inej geografickej oblasti, alebo na vertikálnej, výrobca môže mať konflikty napríklad s majiteľmi „kamenných“ obchodov, keď začne predávať svoje výrobky online. (Jakubiková, 2008, s. 205)

V tomto prípade môžu nám pomôcť vyriešiť alebo predísť konfliktom *stratégie kooperačných vzťahov*:

❖ **vertikálne distribučné systémy (VMS)**, ktoré predstavujú formálne spojenie na rôznych úrovniach cesty, v ktorom výrobcovia, VOO a MOO zabezpečujú logistický pohyb tovaru, nakoľko fungujú ako ucelený systém jednej distribučnej cesty. Jeden člen má dominantné postavenie, vlastní ostatných, má s nimi uzatvorené zmluvy alebo nad nimi má ekonomickú moc a je schopný si vynútiť ich spoluprácu na princípe dodávateľ – odberateľ. Účastníci získavajú výhody úspor pri nákupe tovaru, zvýšenie istoty pri jeho predaji. Dosahujú vysokú ekonomickú účinnosť a fungujú na trhoch spotrebných tovarov. Môžu mať podobu:

a) *korporačný vertikálny distribučný systém*, kedy výrobné a distribučné procesy sú realizované v rámci jedného vlastníka, napríklad predaj piva pivovarom, reštauráciám, ktoré vlastní.

b) *Zmluvný vertikálny distribučný systém*, v ktorom nezávislé firmy na rôznej úrovni výroby a distribúcie spolupracujú na základe zmluvy s cieľom dosiahnuť väčších úspor alebo tržieb ako pri samostatnejšom jednaní. Môžu mať podobu:

- dobrovoľný reťazec organizovaný VOO predstavuje združenie nezávislých MOO organizované VOO s cieľom zlepšiť konkurencieschopnosť voči veľkým reťazcom.
- Družstvá MOO predstavujú spojenie doteraz samostatne nakupujúcich MOO k vytvoreniu spoločného VOO alebo výroby. Členovia družstva nakupujú prostredníctvom spoločnej organizácie, spoločne plánujú a zabezpečujú marketingovú komunikáciu.
- Frančízny predstavujú zmluvné spojenie medzi výrobcom, VOO alebo producentom služieb a nezávislými podnikateľmi, ktorí si zakúpia licenciu na vlastníctvo a prevádzku jednej alebo viacerých jednotiek. (Jakubíková, 2008, s. 206)

c) *Administratívny vertikálny distribučný systém* koordinuje jednotlivé fázy výroby a distribúcie vďaka veľkosti a moci jedného z členom systému. Používajú ho spoločnosti Nestlé, IKEA a iné.

- ❖ **Horizontálne distribučné systémy** sú založené na zmluve o spolupráci na distribúcii produktu medzi dvoma alebo viacerými firmami, ktoré sú v distribučnej ceste na rovnakej úrovni, s cieľom spoločne využiť novú marketingovú príležitosť, zefektívniť marketingové úsilie a vytvoriť distribučnú synergiu. Dôvodom spojenia môže byť nedostatok zdrojov.
- ❖ **Hybridné distribučné systémy** sú mnohostranné, kde jedna firma napríklad vytvorí dve alebo viac marketingových ciest k jednému alebo niekoľkým zákazníckym segmentom. Ponúkajú výhody firmám pôsobiacim na veľkých a zložitých trhoch.

Vyhodnotenie alternatív distribučných ciest sa realizuje pomocou ekonomických kritérií, napr. efektívnosť, objem predaja, náklady distribúcie a pod.; kritériá kontroly, napr. použitie medzičlánkov smeruje ku strate kontroly nad distribúciou i zákazníkov; a pomocou kritérií prispôsobivosti meniacim sa podmienkam prostredia.

Stratégie motivácie v distribučných cestách

Z hľadiska výrobcu a producenta služieb existujú dve možné stratégie motivácie pri stimulovaní objemu predaja a to:

- a) *stratégia tlaku (push)*, ktorá takzvané tlačí produkt pomocou marketingových stimulov od výrobcu k zákazníkovi. Táto stratégia je vhodná tam, kde je v určitej kategórii nízka vernosť značke, k výberu značky dochádza v mieste predaja, výrobok sa kupuje na základe impulzívneho rozhodnutia a výhody výrobku sú úplne zřejme.
- b) *Stratégia ťahu (pull)* spočíva v tom, že výrobca využíva propagáciu k presvedčovaniu spotrebiteľov, aby žiadali výrobok od prostredníkov, a tým prinútili prostredníkov, aby ho objednávali. Stratégia je vhodná tam, kde existuje v kategórii vysoká vernosť značke a vysoká angažovanosť, keď ľudia vnímajú rozdiely medzi značkami a kedy sa ľudia pre značku rozhodnú ešte pred príchodom do obchodu.

Na záver je nutné podotknúť, že akákoľvek spolupráca medzi jednotlivými článkami distribúcie musí byť podložená zmluvou.

Záver

Firmám k úspechu nestačí len vyrobiť produkty, ktoré budú uspokojovať ich potreby, stanoviť ceny, ktoré sú ochotní zákazníci akceptovať, informovať zákazníkov alebo ich

presvedčiť o výhodách nákupu, ale musia byť nejakým spôsobom aj zákazníkom dodané – distribuované a to spôsobom, ktorý bude pre firmu prínosom. (Jakubíková, 2008, s. 188)
Výber distribučných ciest a stratégií by mal byť uskutočnený na základe auditu distribúcie, analýzy vonkajšieho prostredia v spolupráci s ostatnými prvkami marketingového mixu.

Samokontrolné otázky

- 1 Popíšte rozdiel medzi produktovým mixom a produktovou radou.
- 2 Popíšte tvorbu portfólio matice BCG.
- 3 Popíšte produktové stratégie.
- 4 Popíšte životný cyklus produktu a stratégie z toho vyplývajúce.
- 5 Definujte pojem distribučná politika a popíšte prostredníkov v distribúcii.
- 6 Popíšte typy distribučných ciest.
- 7 Popíšte rozhodnutia sprevádzajúce tvorbu distribučných stratégií.
- 8 Popíšte stratégie motivácie v distribučných cestách.

Odporúčaná literatúra

- BOROVSKÝ, J., SMOLKOVÁ, E. Príručka marketingu pre malých a stredných podnikateľov. Bratislava: Eurounion, 2005. ISBN 80-88984-81-5
- DAŇO, F.: Rozhodovanie v distribučných kanáloch. Bratislava, EU 1994. ISBN 80-225-0575-7.
- DAŇO, F., RRICHTEROVÁ, K.: Stratégia distribučnej politiky a manažment. Bratislava, EU 1997. ISBN 80-88848-14-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8
- KOTLER, P., Armstrong, G. Marketing Management. 10.rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. 12. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- KITA, J. a kol.: Marketing. Bratislava: EKONÓMIA, 1.vydanie, 2000. 363 s. ISBN 80-88715-70-9

6. Cena a propagácia produktu

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je objasniť úlohu marketingových manažérov v procese prípravy cenovej stratégie, spôsobe určovania cien produktov a služieb. Okrem uvedeného prvku marketingového mixu sa v druhej časti tejto kapitoly venujeme problematike marketingovej komunikácie, resp. propagácii produktu, v ktorej sa naučíme proces tvorby marketingovej komunikácie a oboznámime sa s jednotlivými prvkami komunikačného mixu.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete vedieť objasniť:

- význam ceny a faktory ovplyvňujúce rozhodovanie o cene;
- proces tvorby ceny produktov;
- vytvárať cenové stratégie, prispôbovať ceny vzhľadom k situácii na trhu;
- vytváranie účinnej marketingovej komunikácie;
- popísať jednotlivé prvky komunikačného mixu.

Úvod

V malých spoločnostiach stanovuje ceny často riaditeľ. Vo veľkých spoločnostiach sa o ceny starajú manažéri divízií alebo produktových rad.

Cena patrí medzi najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce postavenie výrobcu na trhu ako aj jeho ziskovosť podľa mnohých autorov (Kotler, 2007; Kita, 2005; Borovský et al., 2005 a iní). Cena je peňažné vyjadrenie hodnoty produktu, je to ekonomická kategória, ktorá vyjadruje výmenný pomer medzi veľkosťou hodnoty určitého tovaru a nezávisle od nej existujúcim peňažným tovarom. (Kita, 2005, s. 230) Zákon č. 18/1996 Z.z. o cenách v znení neskorších predpisov chápeme cenu ako peňažnú sumu dohodnutú pri predaji alebo vytvorenú pre ocenenie na iné účely, keď sa zúčastnení partneri nedohodnú.

Význam ceny je rozdielny pre rôzne subjekty, napr. pre spotrebiteľa predstavuje cena súhrn finančných prostriedkov, ktorých sa musí vzdať, aby výmenou dostal inú hodnotu, tzn. potrebný produkt. Pre výrobcu je stanovenie ceny kľúčovým rozhodnutím, nakoľko cena je jediným nástrojom tvoriacim príjmy. (Kita, 2005)

Dôležitosť stanovenia cien pre ziskovosť demonštrovala v roku 1992 jedna štúdia spoločnosti McKinsey & Company v 2400 spoločnostiach, na základe čoho dospeli autori

štúdie k záveru, že %, jednopercntné zlepšenie ceny vedie ku zlepšeniu prevádzkového zisku o 11,1%. Naopak 1% zlepšenie variabilných nákladov, objemov a fixných nákladov zvyšuje zisk len o 3,3% respektíve 2,3%. (Kotler et al., 2007, s. 472).

Účinné stanovenie a realizácia cenových stratégií si žiada dôkladné pochopenie cenovej psychológie spotrebiteľov, systematický prístup ku stanoveniu ceny, prispôsobovanie a cenové úpravy.

6.1.1 Faktory rozhodovania o cenách

Podľa autora Kita (2005, s. 232) na rozhodovanie firmy o tvorbe cien vplývajú mnohé interné a externé faktory. Interné faktory zahŕňajú marketingové ciele firmy, stratégiu marketingového mixu, náklady a organizáciu tvorby cien. Externé faktory zahŕňajú charakter trhu a dopytu, konkurenciu a ostatné faktory prostredia³.

6.1.1.1 Interné faktory

Spoločnosť sa najprv rozhodne, kam chce umiestniť svoju trhovú ponuku. Čím sú ciele firmy jasnejšie, tým je jednoduchšie stanoviť cenu.

A. Firma môže pomocou tvorby cien sledovať päť hlavných **cieľov marketingu**:

- ✓ **Prežitie.** Tento cieľ firmy stanovujú vtedy, ak majú ťažkosti s nevyužitými kapacitami, so silnou konkurenciou alebo so zmenami želaní spotrebiteľov, aby udržali chod prevádzky, znižujú ceny a dúfajú, že tým zvýšia dopyt. (Kita, 2005) Pokiaľ ceny pokrývajú variabilné náklady a niektoré fixné náklady, zostáva firma na trhu. Prežitie ako cieľ je krátkodobý, z dlhodobého hľadiska sa musí firma naučiť, ako pridať hodnotu – inak jej hrozí zánik. (Kotler, 2007)
- ✓ **Maximalizácia bežného zisku.** Podľa autorov Kotlera a Kellera (2007, s. 475) väčšina firiem odhadne dopyt a náklady spojené s alternatívnymi cenami a zvolí si cenu, ktorá smeruje k maximálnemu súčasnému zisku, cash flow alebo návratnosti investície. Avšak v skutočnosti je veľmi obtiažne odhadnúť dopyt. Pri zdôrazňovaní súčasného výkonu môže spoločnosť obetovať dlhodobý výkon tým, že ignoruje dôsledky iných premenných marketingového mixu, reakcií konkurentov a cene obmedzenia stanovené zákonom. Takto stanovený cieľ je charakteristický pre fázu zrelosti životného cyklu

³ Kita (2005, s. 232) uvádza, že k rozčleneniu faktorov na uvedené skupiny nemožno pristupovať striktno, nakoľko ceny sú ovplyvňované aj podmienkami vytvorenými na nákupnom trhu a trhu práce.

produktu. Hingston (2002, s. 38) tvrdí, že existujú tri spôsoby maximalizácie zisku: znížiť náklady, zvýšiť ceny, zvýšiť predaj. Aj jednopercntné zlepšenie vo všetkých týchto hodnotách, tzn. Zníženie nákladov o 1% a zvýšenie tak ceny, ako aj predaja o 1%, môže znamenať výraznú zmenu celkového zisku. Zároveň tento autor zostavil zoznam 10 bodov, ktoré poslúžia ako pomôcka, s ktorou môže firma občas pracovať a uvažovať o každej kategórii nákladov s jediným cieľom a to ako znížiť svoje prevádzkové náklady: inzercia a reklama, priestory podniku, financie, kúrenie a osvetlenie, poistenie, zamestnanci, cestovanie, motorové vozidlá, nákupy a telefónne účty.

- ✓ **Maximalizácia trhového podielu.** Niektoré podniky sa domnievajú, že vyšší objem tržieb povedie k nižším nákladom na jednotku a vyššiemu dlhodobému zisku a teda stanoví najnižšiu cenu a predpokladajú, že trh je citlivý na ceny⁴. Kotler et al. (2007, s. 476) uvádza niekoľko podmienok pre stanovenie tejto tvorby cien vedúcej k penetrácii trhu: trh je veľmi citlivý na ceny a nízka cena stimuluje trhový rast, výrobné a distribučné náklady klesajú s akumulujúcimi sa výrobnými skúsenosťami a nízka cena odradí skutočnú a potenciálnu konkurenciu.
- ✓ **Maximálne „zbieranie smotany“ z trhu.** Tento cieľ je uvádzaný najmä autormi Kotlerom a Kellerom (2007, s. 476) v prípade, že podniky uvádzajú novú technológiu na trh a uprednostňujú teda vysoké ceny. Táto stratégia má zmysel v prípade nasledujúcich okolností: dostatočný počet zákazníkov vytvára vysoký súčasný dopyt; jednotkové výrobné náklady nie sú pri malom objeme výroby také vysoké, aby vyrušili výhodu účtovania optimálnej ceny; vysoká uvádzacia cena nepriláka na trh konkurenciu a vysoká cena odráža imidž lepšej kvality⁵. (Kotler et al., 2007, s. 476)
- ✓ **Vedúce postavenie v kvalite produktov.** Mnohé značky sa snažia byť „dostupným luxusom“ – výrobky alebo služby charakteristické vysokou úrovňou vnímanej kvality, vkusu, statusu a cenou stanovenou práve tak vysoko, aby sa pre spotrebiteľa nestala nedostupnou. (Kotler et al., 2007, s. 467) Predpokladom pre uplatnenie tohto cieľa je výnimočnosť produktu, ktorá zodpovedá zákazníkovej predstave o kvalite, jednotkové náklady na výrobu menšieho počtu produktov neprevyšujú podstatné náklady na

⁴ Túto stratégiu praktizovala podľa Kotlera (2007, s. 476) spoločnosť Texas Instruments, vystavila nový závod, stanovila najnižšiu možnú cenu, získala veľký trhový podiel a jej náklady klesali. S poklesom nákladov znižovala ceny ešte viac.

⁵ Uvedenú stratégiu praktizovala firma Sony, ktorá prišla na japonský trh v roku 1990 s prvým televízorom s vysokou rozlišovacou schopnosťou na svete, predával sa za 43 tis. Dolárov. Aby firma bola schopná získať maximálne príjmy z rôznych segmentov trhu, znižovala postupne v priebehu niekoľkých rokov ceny televízorov.

hromadnú výrobu, vysoká cena môže prilákať nových konkurentov, súčasný dopyt zabezpečí i pri vysokej cene dostatočný počet zákazníkov. V tomto prípade je stanovená najvyššia cena, ktorá má uhradiť náklady na výskum a vývoj produktu najvyššej kvality⁶. (Kita, 2005, s. 234) Na rozhodujúci vzťah medzi kvalitou a cenou upozornili viacerí autori (Kotler et al., 2007; Kita, 2005; Borovský et al., 2005). Čestnejší (1996; in Borovský et al., 2005, s. 44-45) interpretuje tento vzťah nasledovne: keď kvalita rastie nad štandard, tak pri dosiahnutí 1 bodu kvality môžeme dosiahnuť zvýšenie ceny iba o 1 bod, 2 bodov kvality možno zvýšiť cenu o viac než 2 body, 3 bodov kvality už môžeme počítať s cenou vyššou až o 4 body. V opačnom prípade pri poklese kvality pod štandard o 1 bod strácame pri cenotvorbe už viac ako 1 bod; pri 2 bodoch stratíme na cene plných 6 bodov, 3 body potom je náš výrobok už úplne nepredajný.

- ✓ **Ďalšie ciele.** Neziskové a verejné organizácie môžu mať iné ciele, napr. univerzita sa pokúša o čiastočnú návratnosť nákladov, pričom vie, že sa musí spoliehať na súkromné dary a verejné granty, aby pokryla zostávajúce náklady.

B. Náklady

Dopyt vytvára cenový strop, ktorý môže firma účtovať za svoj výrobok. Náklady zase vytvárajú spodnú hranicu. Firma chce účtovať cenu pokrývajúcu jej náklady na výrobu, distribúciu a predaj výrobkov, vrátane slušnej návratnosti za jej úsilie a rizik⁷. Náklady podniku majú dve podoby: fixné a variabilné.

- ✓ *fixné náklady* (režijné) sú náklady, ktoré nezávisia na objeme výroby alebo príjme z predaja. Firma musí platiť každý mesiac účty za nájom, elektrinu, vykurovanie, úroky, výplaty a pod. nezávisle na vyrobenom množstve. Fixné náklady sa musia zrážať na minimum, pretože ak sa nekontrolujú, môžu neúmerne stúpať a čoskoro pohltiť ziskovosť podniku. (Hingston, 2002, s. 30)

- ✓ *Variabilné náklady* sú priamo závislé na úrovniach výroby, napríklad každá vrecková kalkulačka vyrobená spoločnosťou Texas Instruments obsahuje náklady na umelú hmotu, mikroprocesorové čipy, balenie a podobne. Tieto náklady bývajú na každú vyrobenú jednotku konštantnú. Tieto náklady sú zvyčajne rovnaké na

⁶ Lawton (2003; in Kotler et al., 2007) uvádza, že spoločnosti Grey Goose a Absolut vytvorili mikrosegment prémiových vodiek – v podstate bez vône, chuti a farby – pomocou chytrého marketingu v prevádzkarnách i mimo nich, ktorý vytvoril dojem, že sa jedná o skvelé a exkluzívne značky.

⁷ Podľa Cressmana (2003; in Kotler et al., 2005, s. 479), keď stanovujeme cenu tak, aby pokrývala náklady, pracujeme s predpokladom, že pre zákazníkov máme hodnotu vďaka našim nákladom. Z toho teda vyplýva, že máme zvyšovať náklady, aby sme mohli zvyšovať cenu a tak získavať zákazníkov. Je to mýtus, preto by mali marketéri zisťovať, koľko zákazníkov pripisuje konkrétnu hodnotu jej ponukám a vzhľadom k podnikovej nákladovej štruktúre vykonať zmeny objemu tak, aby boli cenové zmeny ziskové.

každú vyprodukovanú jednotku, ale ako celok sa menia podľa počtu vyrobených jednotiek. (Kotler et al., 2007, s. 480; Kita, 2005, s. 235)

- ✓ *Celkové náklady* pozostávajú zo súhrnu fixných a variabilných nákladov pri akejkoľvek úrovni výroby. Priemerné náklady sú náklady na jednotku pri tejto úrovni výroby a rovnajú sa celkovým nákladom deleným objemom výroby.

Príklad:

Ak uvažujeme, že spoločnosť TI postaví závod fixnej veľkosti, ktorý by mal denne vyrábať 1000 vreckových kalkulačiek, cena za jednotku je vysoká, ak sa denne vyrobí len niekoľko jednotiek. Akonáhle sa výroba priblíži 1000 jednotkám za deň, priemerné náklady klesnú, pretože sa fixné náklady rozprestrú na viaceré jednotky. Krátkodobé priemerné náklady sa nad 1000 jednotiek výroby zvyšujú, pretože sa závod stáva neefektívny: robotníci musia pri strojoch čakať v radoch, stroje majú viac porúch a robotníci si navzájom prekážajú.

Ak spoločnosť TI verí, že môže predat' denné 2000 jednotiek, mala by uvažovať o stavbe väčšieho závodu. Tento závod dokáže využívať stroje efektívnejšie, umožní lepšie zorganizovať prácu a náklady na jednotku pri výrobe 2000 jednotiek denne budú nižšie než náklady na jednotku pri výrobe 1000 jednotiek denne.

Všetky tieto náklady môžeme prepočítať a ukázať pomocou dlhodobej krivky priemerných nákladov (LRAC – long run average cost), podľa ktorej závod s kapacitou 3000 kalkulačiek denne by bol ešte efektívnejší, ale závod s kapacitou 4000 kalkulačiek denne by už bol menej efektívny kvôli vzniku neúspor z rozsahu: tak veľký počet pracovníkov je ťažké riadiť a náročná administrácia všetko spomaľuje. (Kotler et al., 2007, s. 480)

C.Stratégia marketingového mixu.

Rozhodovanie o cenách musí byť koordinované s rozhodnutiami o ostatných zložkách marketingového mixu, aby spolu vytvorili efektívny marketingový program. Cena je rozhodujúcim faktorom vymedzenia pozície produktu, ktorý definuje trh produktu, konkurenciu a vlastnosti produktu. (Kita, 2005, s. 234)

1. *Vplyv distribúcie na tvorbu cien.* Distribútori tvoria faktor, ktorý vplýva na rozhodnutie o cene najmä v malých firmách. Veľké firmy sú schopné vytvoriť vlastný trh tým, že vynakladajú veľké sumy na reklamu, ktorá informuje o predaji výrobkov prostredníctvom maloobchodov. Malé firmy disponujúce obmedzeným množstvom peňažných prostriedkov, zvažujú výber distribučných

kanálov aj vzhľadom k ich reakcii na cenovú politiku. Zároveň musia byť informovaní o položkách, ktoré ovplyvňujú cenu:

- ✚Rabat. Je to nástroj cenovej zmeny, ktorý koriguje platné ceny po ich zistení a umožňuje znižovanie cien. Je to nástroj na usmernenie postojov kupujúcich, napomáha úspore nákladov, napomáha racionalizácii, zvyšuje príjmy, udržuje obrat.
- ✚Skonto je zrážka (zľava), ktorú predávajúci poskytuje kupujúcemu v prípade, že platba za tovar sa uskutoční okamžite alebo pred lehotou splatnosti faktúry. Cieľom skonta je motivovať k promptnému zaplateniu, zlepšiť likviditu dodávateľskej firmy a znížiť náklady spojené s evidenciou a vymáhaním pohľadávok.
- ✚Bonus je podobný rabatu; ide o cenovú zľavu alebo prémiiu, napr. poisťovací bonus v prípade, ak nenastane škoda. (Kita, 2005, s. 239-240)

2. *Vplyv životného cyklu produktu na tvorbu cien.* Firma na začiatku predaja výrobkov stanoví cenu, ktorá v rámci životného cyklu produktu sa prispôbuje potrebám trhu. Vo fáze uvádzania sa volia uvádzacie ceny, ktoré umožnia preniknúť na trh, získať prvé referencie o akceptovaní produktu zákazníkmi. Tieto nižšie ceny oproti konkurencii sa akceptujú v prípade imitácie produktovej politiky, kde sa porovnateľné produkty na trhu bežne predávajú, ale je priestor aj pre nové produkty nových výrobcov. V prípade, že sa na trh uvádza nový výrobok s neporovnateľnými vlastnosťami, kde sa vynaložili finančné prostriedky na výskum a vývoj, potom firma zvolí tzv. smotánkovú vysokú cenu, ktorá jej umožní v krátkom čase získať späť vysoké náklady na vývoj. Vo fáze rastu, ceny klesajú. V ďalších prípadoch uvádzacie rabaty odpadajú a výrobcovia volia politiku, ktorou ďalej prenikajú na trh a upevňujú si na ňom postavenie. Vo fáze zrelosti, ceny sa udržiavajú na konkurenčnej úrovni a rentabilita predaja stagnuje, prípadne aj niekedy klesá. Vo fáze poklesu, výrobca zvyčajne znižuje ceny, preto musí mať nové produkty, ktoré zabezpečujú rentabilitu. (Kita, 2005, s. 239-240)

Okrem vyššie uvedených interných faktorov, vplývajú na rozhodovanie o cenách aj externé faktory.

6.1.1.2 Externé faktory rozhodovania o cenách

Vymedzenie externých faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie o cene produktov je rôznorodé. V nasledujúcom texte uvediem dva rôzne prístupy opierajúce sa teoretické poznatky iných autorov.

Podľa autorov Dolan a Simon (1996; in Borovský et al., 2005) pri tvorbe ceny musíme brať do úvahy:

- ✓ konkurenčnú pozíciu – v prípade situácie, že firma vstupuje na trh ako neznáma, musí voliť stratégiu nižších cien,
- ✓ úroveň konkurenčného prostredia – veľká konkurencia má dôsledky v nízkych cenách,
- ✓ marginálne náklady konkurenčných produktov – pri kalkulačnom porovnávaní nákladov na produkty sa vychádza spravidla z najnižších nákladov konkurencie,
- ✓ segmentácia zákazníkov – určuje kúpnu silu,
- ✓ umiestnenie predajných miest – obchody v centrách veľkých miest umožňujú voľby vyšších cien ako na vidieku,
- ✓ potreby zákazníkov – treba zohľadňovať v akej kategórii potrieb sa produkt nachádza,
- ✓ preferencie zákazníkov pre jednotlivé značky – pri zavedených značkách zákazníci preferujú tie, na ktoré sú zvyknutí. Pri konkurenčnej ponuke je vhodné motivovať prechod k inej značke,
- ✓ celkový objem predaja – čím vyšší predaj, tým je možné viacej pohybovať s cenou,
- ✓ definovaná hodnota produktu – pre stanovenie ceny sa hodnotí pomer medzi úžitkom a cenou,
- ✓ cenová senzibilita – citlivosť zákazníkov na cenové zmeny,
- ✓ komplexnosť predaja – čím vyšší stupeň komplexnosti, tým je možnosť voliť ceny vyššie.

Podľa autora Kitu (2005, s. 235-236) môžeme vymedziť za externé faktory ovplyvňujúce tvorbu cien:

A. Charakter trhu dopytu.

Trh a dopyt vymedzujú hornú hranicu cien. Koneční spotrebitelia porovnávajú cenu produktu s úžitkom, ktorý im prinesie jeho vlastníctvo. Väčšina firiem sa snaží zistiť krivky svojej ponuky, k čomu používajú:

- ✚ štatistickú analýzu minulých cien, predaného množstva a ďalších faktorov môže odhaliť ich vzájomné vzťahy. Použité dáta môžu byť časové alebo prierezové, tzn. rôzne lokality v rovnakom čase. Vyžaduje si to však dostatok skúseností.
- ✚ Cenové experimenty. Alternatívnym prístupom je účtovať rozdielne ceny v podobných oblastiach a sledovať, aký majú dopad na predaj. Iný prístup je vo využití internetu, kde e-business môže skúmať dopad zvýšenia ceny o 5% tým, že účtuje vyššiu cenu každému štyridsiatemu zákazníkovi a sleduje nákupnú reakciu.
- ✚ Výskumy môžu zisťovať, koľko jednotiek si spotrebiteľia kúpia pri rozdielne stanovených cenách, ale je tu aj možnosť, že spotrebiteľia neprezeradia svoje nákupné úmysly ohľadne vyšších cien, aby odradili firmu od ich stanovenia. (Nevin, 1994, s. 6-11; Kotler et al., 2007, s. 478)

Pri vytváraní marketingových programov sa musí brať do úvahy takisto cenová pružnosť zákazníkov a ich potrieb. Pokiaľ sa dopyt pri malom zmene ceny takmer nezmení, hovoríme že dopyt je nepružný. Ak sa dopyt značne zmení, potom je pružný. Čím väčšia pružnosť, tým väčší rast objemu pri jednopercetnom znížení ceny. Dopyt bude pravdepodobne menej pružný pri nasledujúcich podmienkach: existuje len málo substitútov alebo konkurentov, kupujúci si nevšimnú vyššie ceny, kupujúci svoje návyky menia len pomaly, kupujúci sa domnievajú, že vyššia cena je ospravedlniteľná. (Kotler et al., 2007, s. 478-479)

K uvedenému skúmaniu je dôležité prihliadať aj na typ ekonomiky, ktorá poskytuje rozdielne podmienky pre stanovenie ceny. V prípade čistej konkurencie, predávajúci nemôže účtovať viac, než je bežná cena, pretože kupujúci môže za túto cenu získať také množstvo tovaru, aké požaduje. Marketingový výskum, vývoj produktu, cenotvorba, propagácia majú malú alebo prakticky žiadnu úlohu. Pri monopolistickej konkurencii, predávajúci i kupujúci obchodujú viac na princípe cenových pásiem. Cenové pásma sa vytvárajú kvôli diferencovaniu ponuky predávajúcim. Kupujúci tak vidia rozdiely medzi produktmi a sú ochotní zaplatiť rozdielne ceny. Pri oligopolistickej konkurencii trh tvoria niekoľkí predávajúci, ktorí vzájomne veľmi citlivo reagujú na cenotvorbu a marketingové stratégie. Čistý monopol pozostáva z jedného predávajúceho, pričom tvorba cien je závislá od osoby vykonávajúcej regulovanie podmienok na tomto trhu.

B. Spotrebiteľské vnímanie ceny a hodnoty. Marketingoví pracovníci sa musia pokúsiť zohľadniť dôvody spotrebiteľov na nákup produktu a stanoviť cenu

v súlade s predstavou spotrebiteľov o jeho hodnote, čo znamená realizovanie výskumu orientovaného na zákaznícke potreby. (Kita, 2005, s. 237)

C. **Konkurencia** je hospodárskou súťažou medzi výrobcami o najvýhodnejšie podmienky výroby a odbytu. Činnosť konkurencie musí firma skúmať z hľadiska okamžitej reakcie na cenu produktu po jeho uvedení na trh a zároveň z pravdepodobného postupu konkurencie.

D. **Ostatné faktory vonkajšieho prostredia** ako sú ekonomické faktory, tzn. inflácia, úrokové sadzby, pretože pôsobia tak na náklady produkcie, ako aj na spotrebiteľovo vnímanie ceny a hodnoty produktu. Ďalším významným faktorom je štátna správa v zmysle tvoriacich zákonov týkajúcich sa regulácie cien. (Kita, 2005, s. 238)

6.1.2 Stanovenie ceny

Firma musí pri stanovení svojej cenovej politiky postupovať podľa Kotlera et al. (2007, s. 475) šiestimi krokmi: stanovenie cieľov pri tvorbe ceny, zisťovanie dopytu, odhadnutie nákladov, analýza nákladov, cien a ponúk konkurencie, výber metódy stanovenia cien a voľba konečnej ceny.

6.1.2.1 Analýza nákladov, cien a ponúk konkurencie

Firma by mala najprv zvážiť cenu najbližšieho konkurenta. Ak ponuka firmy obsahuje prvky, ktoré najbližší konkurent neposkytuje, ich hodnota pre zákazníka by mala byť vyhodnotená a pridaná k cene konkurenta. Ak obsahuje ponuka konkurenta naopak prvky, ktoré firma sama neponúka, mala by byť ich hodnota pre zákazníka vyhodnotená a odrátaná od ceny firmy. Firma sa potom môže rozhodnúť, či si môže účtovať viac, rovnako alebo menej ako konkurent.

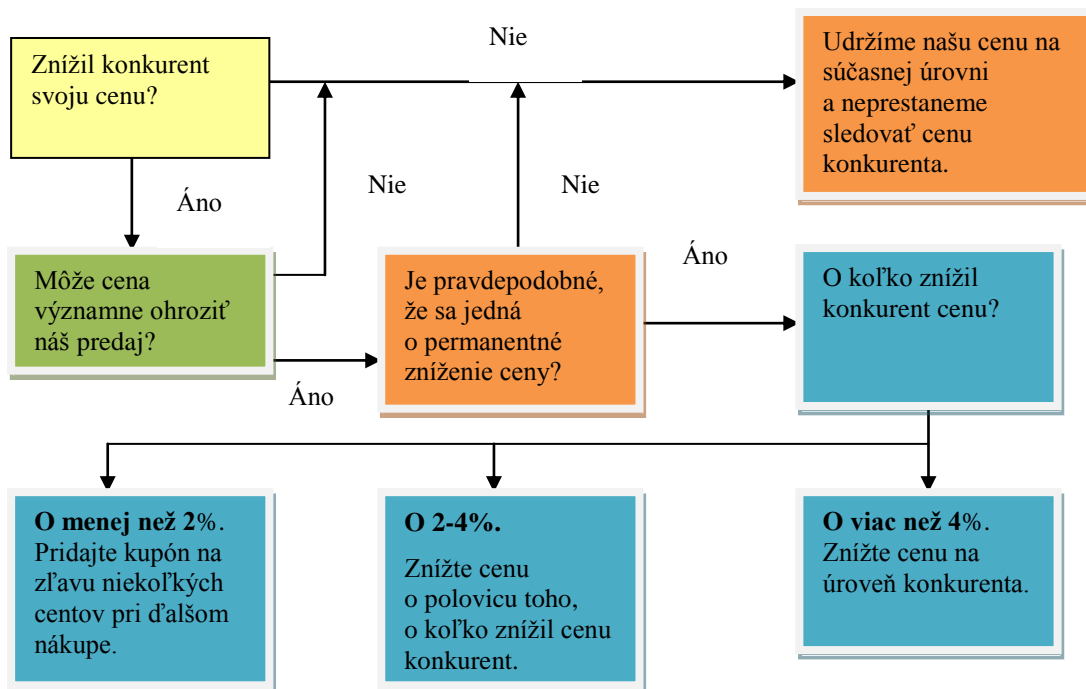
Na trhoch charakterizovaných vysokou homogenitou výrobkov by firma mala hľadať spôsoby, ako zvýrazniť svoj výrobok. V prípade, že nepozná takýto spôsob, vykonáva zmeny pomocou cien.

Značkový výrobca podľa Kotlera et al. (2007, s. 499) môže reagovať niekoľkými spôsobmi:

- ✓ **udržať cenu**, nakoľko uvažuje o týchto možnostiach: znížením ceny by stratil príliš veľa zisku; nestratí príliš veľa z trhového podielu; v prípade nutnosti dokáže získať trhovú podiel späť.
- ✓ **Udržať cenu a pridať hodnotu**. Líder môže zlepšiť svoj výrobok, služby a komunikáciu. Firma môže zistiť, že je lacnejšie udržovať cenu a investovať do lepšie vnímanej kvality, ako znížiť cenu a manipulovať nižšou maržou.
- ✓ **Znížiť cenu na úroveň ceny konkurenta**, ak jeho náklady klesajú s rastúcim objemom; ak stratil trhovú podiel, pretože trh je citlivý na cenu; bolo by ťažké získať späť trhovú podiel, pokiaľ by bol stratený. Nevýhodou je krátkodobé zníženie zisku.
- ✓ **Zvýšiť cenu a zlepšiť kvalitu** pomocou zavedenia nových kvalitných značiek.
- ✓ **Uviesť na trh lacnú útočnú radu**. (Kotler et al., 2007, s. 499)

Najlepšie reakcie sa líšia podľa situácie. Firma musí zvážiť súčasné štádium životného cyklu výrobku, jeho dôležitosť v portfóliu firmy, úmysly a zdroje konkurentov, citlivosť trhu na cenu a kvalitu, správanie nákladov vo vzťahu k objemu a alternatívne možnosti firmy. Nasledujúci obrázok ukazuje program reakcií na zníženie ceny konkurentom, ktorý sa môže v takej situácii použiť. (obr.)

Obrázok 6: Rozhodovanie o cene



Zdroj 11: Kotler a Keller (2007)

6.1.2.2 Výber metódy stanovenia ceny

Po zistení troch C, tzn. priebeh zákaznickeho dopytu, funkcie nákladov a ceny konkurentov (customers' demand Schedule, cost function, competitor) môže firma stanoviť cenu. Vlastná cena sa podľa autorov Kotler et al. (2007, 482; Kita, 2005, s. 244) sa nachádza medzi nízkou cenou a príliš vysokou cenou nevyvolávajúcou ponuku, tzn. uprostred, kde ceny konkurentov a ceny substitútov poskytujú orientačný bod, pričom hodnotenie jedinečných vlastností výrobkov zákazníkmi určuje cenový strop.

Firma si zvolí metódu tvorby cien, ktorá zohľadňuje viaceré prvky uvedené v predchádzajúcich podkapitolách. Najčastejšie sú uvádzané nasledujúce metódy tvorby cien (Kotler et al., 2007, s. 482):

A. tvorba cien prirážkou k nákladom

V tomto prípade ide o pridanie štandardnej prirážky k nákladom výrobkov. Avšak je nevyhnutné si uvedomiť, že tento spôsob stanovenia ceny je platný iba vtedy, ak cena zvýšená o prirážku skutočne povedie k očakávanej úrovni obratu⁸.

Príklad:

Predpokladajme, že výrobca toasterov má nasledujúce predajné a nákladové očakávania:

Variabilné náklady na jednotku (VN _j)	10,- Eur
Fixné náklady (FN)	300.000,- Eur
Očakávaný počet predaných jednotiek	50.000 ks

Jednotkové náklady výrobcu sa vypočítajú nasledovne:

$$Cena(ks) = VN_j + \frac{FN}{predaj(ks)} = 10 + \frac{300000}{50000} = 16 \text{ Eur}$$

Ak predpokladáme, že výrobca chce zarobiť na predaji 20% prirážku, potom:

$$Cena \text{ s prirážkou} = \frac{jednotkovénáklady}{1 - požadovanárentabilit atržieb}$$

$$jednotkové náklady / 1 - požadovaná rentabilita tržieb = 16 / 1 - 0,2 = 20 \text{ Eur}$$

⁸ Nevhodnú tvorbu cien si zvolila spoločnosť Philips, ktorá pri stanovení cien prehrávačov videodiskov chcela mať zisk z každého výrobku. Japonskí konkurenti prišli s nízkymi cenami a podarilo sa im rýchlo vytvoriť svoje trhové podiely, vďaka čomu podstatne klesli ich náklady. Túto metódu používa General Motors, ktorá pri svojich automobiloch stanoví také ceny, ktoré jej prinesú 15-20% ROI. Ďalej podľa autorov Kotler a Keller (2007, s. 483) túto metódu používa aj sektor verejných služieb.

Podľa Hingstona (2002, s. 31) firmy používajú okrem pojmu prirážka k nákladom, aj tzv. režijné prirážky a ziskové rozpätie. Režijná prirážka je suma, ktorá sa pridáva k výrobnéj cene vyjadrená percentuálne. Ziskové rozpätie predstavuje výšku zisku, ktorý získate z jedného kusa výrobku.

Režijná prirážka (%) = $((\text{ponúkaná cena} - \text{výrobná cena}) / \text{výrobná cena}) * 100$

Ziskové rozpätie (%) = $((\text{ponúkaná cena} - \text{výrobná cena}) / \text{ponúkaná cena}) * 100$

Režijné prirážky a ziskové rozpätie sa menia v závislosti od tovaru a rôznych častí dodávateľského reťazca.

B. Tvorba cien cieľovou návratnosťou, pri ktorej si firma stanoví cenu, ktorá jej pomôže k cieľovej miere návratnosti investície (ROI⁹). Je používaná predovšetkým u produktov, pri ktorých boli vynaložené značné jednorazové náklady na výskum a vývoj, produkciu, prípravu výroby a pod. Metóda sa podobá predchádzajúcej metóde, avšak vynaložené jednorazové náklady bez ohľadu na čas, v ktorom vznikli sa rozvrhujú na predpokladaný počet predaných výrobkov. Štruktúra takto stanovenej ceny obsahuje priame náklady, nepriame náklady vzťahnuté na časť priamych nákladov, jednorazové priame náklady rozvrhnuté na jeden produkt a zisková prirážka.

$$\text{CenaROI} = \frac{\text{jednotkové náklady} + \text{požadovaná návratnosť} \times \text{investovaný kapitál}}{\text{predaj}(ks)}$$

C. Tvorba cien podľa vnímanej hodnoty. Vnímaná hodnota sa skladá z niekoľkých prvkov: z predstavy zákazníkov o výkone výrobku, z úrovne distribúcie, kvality záruky, zákazníckej podpory, z „mäkších“ atribútov, tzn. povest', dôveryhodnosť a váženosť dodávateľov. Zákazníci prikladajú rôzne váhy jednotlivým atribútom, tzn. cene, hodnote alebo vernosti. Pre firmy je podstatné, aby vytvorili rozdielne stratégie pre tieto tri skupiny zákazníkov a zároveň zistili počet potenciálnych kupujúcich spadajúcich do jednotlivých skupín. V prípade, že zákazníci preferujú vnímanú hodnotu, firmy musia poskytnúť hodnotu sľúbenú vo svojej hodnotovej ponuke pričom používajú ostatné prvky marketingového mixu ku zdieľaniu vnímanej hodnoty v mysliach zákazníkov. (Kotler et al., 2007, s. 484) Kľúčom

k tvorbe cien podľa vnímanej hodnoty je poskytovať vyššiu hodnotu ako konkurent a demonštrovať to potenciálnym zákazníkom, pričom firma potrebuje zistiť hodnotu svojej ponuky a to manažérskym úsudkom v rámci firmy alebo hodnotou podobných výrobkov, pomocou focus group výskumov, experimentovania, analýzy historických dát a analýzy vlastností produktu¹⁰. (Anderson et al., 1993, s. 3-29; in Kotler et al., 2007, s. 485)

D. Tvorba cien podľa hodnoty. Podľa autora Kitu (2005, s. 246) touto metódou tvorby ceny sa účtuje nízka cena za vysoko kvalitnú ponuku, tzn. tvrdí, že by mala pre zákazníka predstavovať ponuku vysokej hodnoty. Ide o zložitý proces transformácie všetkých aktivít firmy tak, aby výsledné procesy boli skutočne menej nákladné bez straty na kvalite, aby zníženie ceny bolo dostatočne významné a prilákalo výrazne väčší počet zákazníkov presvedčených o tom, že si kupujú hodnotu. Kotler a Keller (2007, s. 485) dopĺňujú uvedené tvrdenia o to, že ide o reengineering operácií firmy, aby sa stala výrobcom s nízkymi nákladmi bez obetovania kvality a znížila podstatne ceny k prilákaniu väčšieho počtu hodnotovo citlivých zákazníkov¹¹. Dôležitým typom tvorby cien podľa hodnoty je tvorba trvalo nízkych cien (EDLP – everyday low pricing), ku ktorej dochádza na retailovej úrovni. (Kita, 2005, s. 246; Kotler et al., 2007, s. 486) Účtovanie EDLP ceny znamená nepretržité nízke ceny a cenovú propagáciu či výpredaje používa málo alebo ich nepoužíva vôbec. Tieto konštantné ceny eliminujú cenovú neistotu z týždňa na týždeň a sú v kontraste s hig-low tvorbou cien¹² na propagáciu orientovaných konkurentov.

E. Tvorba cien podľa bežnej ceny predstavuje stanovenie cien podľa konkurencie. Firma môže účtovať rovnaké, viac alebo menej než konkurencia. V oligopolných odvetviach, ktoré obchodujú s komoditami, ako oceľ, papier, umelé hnojivá, obvykle firmy účtujú rovnaké ceny. Menšie firmy nasledujú lídra a menia svoje ceny podľa neho, napríklad menšie reťazce čerpacích staníc obvykle účtujú

¹⁰ Uvedenú metódu stanovenia ceny využíva spoločnosť Caterpillar pre svoje stavebné stroje. Spoločnosť DuPont napríklad vzdelávala svojich zákazníkov o skutočnej hodnote svojho produktu Alathon, previedla detailnú analýzu komparatívnych nákladov na inštaláciu a údržbu podzemného zavlažovacieho potrubia. (Kotler et al., 2007, s. 485)

¹¹ Najznámejšími podnikmi uplatňujúcu metódu tvorby cien je IKEA a Southwest Airlines. (Kotler et al., 2007, s. 485)

¹² Pri high-low pricingu účtuje retailer každodenné vyššie ceny, ale potom uskutočňuje množstvo propagačných akcií, pri ktorých sú ceny dočasne znížené pod úroveň EDLP. Podľa výskumov (Alba et al., 1999, s. 99-114) môžu dve rozdielne stratégie tvorby cien ovplyvňovať hodnotenie ceny spotrebiteľov, tzn. veľké zľavy EDLP môžu viesť za čas k nižším vnímaným cenám spotrebiteľov než časté high-low zľavy, pretože priemerné ceny môžu byť rovnaké.

o niekoľko centov menej za galón než veľké naftové spoločnosti, bez toho, aby sa tento rozdiel zvyšoval alebo znižoval. (Kotler et al., 2007, s. 486)

F. **Tvorba cien aukcií** je stále populárnejšia, najmä v dôsledku šírenia internetu. Jedným z hlavných účelov aukcie je zbaviť sa nadbytočných zásob alebo použitého tovaru. Existuje viacero typov aukcií, ale najznámejšie sú:

✚ anglická aukcia (zvyšujúcej sa ponuky), ktorá je charakteristická jednou osobou predávajúceho a mnohými kupujúcimi. Funguje na princípe zadania tovaru na web stránkach Yahoo!, eBay a ďalších k predaji, pričom dražitelia zvyšujú cenu, kým sa nedosiahne najvyššia cena. V súčasnosti sa používajú najmä na predaj starožitností, realít, použitého vybavenia, automobilov.

✚ Holandská aukcia (znižujúce sa ponuky) je známa veľkým počtom kupujúcim a jedným predávajúcim alebo jeden kupujúci a veľa predávajúcich. V prvom prípade licitátor ohlásí najvyššie ceny za nejaký výrobok a potom pomaly cenu znižuje, pokiaľ ju niektorý z účastníkov aukcie neprijme. V druhom prípade kupujúci oznámi, čo by chcel kúpiť, a potenciálny predávajúci potom súperí, kto získa zákazku najnižšou cenou. (Kotler et al., 2007, s. 487)

Metódy tvorby cien zužujú rozsah, na ktorej základe si musia firmy zvoliť konečnú cenu.

6.1.2.3 Voľba konečnej ceny

Pri voľbe konečnej ceny musí firma zvážiť ešte ďalšie faktory, vrátane vplyvu ostatných marketingových aktivít, cenovej politiky, dopadu cien na iné strany, rizika. Konečná cena musí brať do úvahy relatívnu kvalitu značky a reklamu vo vzťahu ku konkurencii. Podľa výskumu Farris a Reibstein¹³ (1979; in Kotler et al., 2007, s. 487) zistili, že značky s priemernou relatívnou kvalitou, ale s relatívne vysokým rozpočtom na reklamu boli schopné účtovať prémiové ceny. Spotrebitelia boli zjavne ochotní zaplatiť vyššie ceny za známe výrobky. Najvyšších cien dosiahli značky s vysokou relatívnou kvalitou a relatívne vysokým rozpočtom na reklamu. A naopak, značky s nízkou kvalitou a nízkym rozpočtom na reklamu si účtovali ceny najnižšie. Pozitívny vzťah medzi

¹³ Vo svojej štúdii skúmali vzťah medzi relatívnou cenou, relatívnou kvalitou a relatívnou reklamou v 227 firmách so spotrebným tovarom. (in Kotler et al., 2007, s. 487)

vysokými cenami a vysokým rozpočtom na reklamu platí najspoľahlivejšie v neskorších štádiách životného cyklu výrobku trhového lídra.

Kotler (1992, s. 511; Borovský, 2005, s. 45) uvádza nasledujúce stratégie, ktoré je nevyhnutné prispôbiť podmienkam podnikania v závislosti od vzťahu medzi kvalitou a cenou. (tab. 6)

Tabuľka 6: Cenové stratégie

Kvalita/Cena	Vysoká	Stredná	Nízka
Vysoká	Prémiantská stratégia	Stratégia vysokej hodnoty	Stratégia vynikajúcej hodnoty
Stredná	Stratégia predražovania	Stratégia priemernej hodnoty	Stratégia dobrej hodnoty
Nízka	Vydieračská stratégia	Falošná stratégia hospodárnosti	Stratégia hospodárnosti

Zdroj 12: Kotler (1992, s. 511)

Iný pohľad na cenové stratégie uvádzajú ďalší autori (Borovský et al., 2005, s. 46):

- ✓ **Stratégia nákladového vodcovstva**, ktorá predstavuje orientáciu na nízke náklady. Musí sa opierať o skutočne opakovateľné a dlhodobo udržateľné nízke náklady, ktoré aj vo väzbe na trvalý rast ceny práce a ďalších vstupov bude výrobca dosahovať. Môže sa dosahovať priamym znižovaním nákladov, alebo rastom obratu, ktorý umožňuje rýchlejšie roztrieďovanie nepriamych nákladov na celkové náklady.
- ✓ **Stratégia diferenciácie** sa orientuje na vysoké ceny, ktoré je možné dosahovať vďaka rýchlemu technickému pokroku a ponuke produktov s unikátnymi vlastnosťami.
- ✓ **Stratégia prispôsobovania** umožňuje existenciu širokej škály cien, ktoré reagujú na konkrétnu ponuku konkurencie a dopyt príslušného trhu.

Správne stanovenie a voľba konečnej ceny predstavuje podporný marketingový nástroj, pri ktorom sa musí zohľadniť aj situácia na trhu, napríklad ak firma disponuje priemerným produktom a volí expanzívnu stratégiu, potom stratégia dobrej hodnoty bude mať výrazný vplyv na jej realnosť, pretože zákazníkov bude dobrá hodnota motivovať ku zvýšeným nákupom oproti stratégii priemernej hodnoty.

6.1.3 Prispôsobovanie cien

Firmy môžu stanovovať ceny nielen v závislosti od dopytu, situácie na trhu, faktorov ovplyvňujúcich tvorbu cien, ale zároveň môže zostaviť cenovú štruktúru, ktorá odráža

variácie v geografickej ponuke, cenové zľavy, propagačnú tvorbu cien, diferencovanú tvorbu cien, znižovanie či zvyšovanie ceny.

Geografická tvorba cien

V rámci geografickej tvorby cien sa firmy rozhodujú ako stanoviť ceny svojich výrobkov pre rôzne segmenty v odlišných lokalitách a miestach:

- a) ceny FOB – znamená, že tovar sa umiestňuje „free on board“ dopravcovi, a že v tomto bode majetok a zodpovednosť prechádzajú na zákazníka, ktorý platí prepravné do miesta určenia;
- b) jednotné dodacie ceny – sú protikladom FOB cien; firma účtuje rovnaké ceny a rovnaké prepravné všetkým zákazníkom bez ohľadu na ich umiestnenie; výhodou je, že jednotné dodacie ceny možno administratívne ľahšie zvládnuť a firma môže svoje ceny propagovať celoštátne;
- c) zonálne určovanie cien – sa nachádza medzi cenami FOB a jednotnými dodacími cenami; firma vytvorí dve alebo viacej zón; všetci zákazníci v rámci danej zóny platia jedinú celkovú cenu, ktorá je pre vzdialenejšie zóny vyššia;
- d) určovanie cien podľa základných bodov – predávajúci vyberie určité mestá ako „základné body“, z ktorých účtuje prepravné náklady do sídla zákazníka bez ohľadu na miesto skutočného odoslania tovaru;
- e) ceny s prepravným – umožňuje, aby sa v záujme získania želaného obchodu do ceny zahrnuli celé alebo len časť skutočných prepravných nákladov. (Vlachynská, 1993)

V rámci tejto tvorby cien veľa firiem má problém s platením, preto využívajú rôzne podoby tzv. protiobchodu:

- ✓ barterový obchod znamená priamu výmenu tovaru bez peňazí a bez účasti tretej strany.
- ✓ Kompenzačná dohoda. Predávajúci získa určité percento platby v hotovosti a zvyšok v tovare.
- ✓ Dohoda o spätnej kúpe, v rámci ktorej predávajúci dodáva alebo prenajíma tovarňu, vybavenie, technológiu a pod. a zaviazá sa prijať ako časť platby výrobky vyrobené dodaným vybavením.
- ✓ Offset. Predávajúci obdrží plnú platbu v hotovosti, ale súhlasí, že minie v danej krajine v stanovenom časovom období značnú finančnú čiastku. (Kotler et al., 2007, s. 489-490)

Propagačná tvorba cien

Firmy môžu používať niekoľko techník tvorby cien ku stimulácii včasných nákupov:

- Loss-leader pricing.** Supermarkety a obchodné domy znižujú ceny známych značiek, aby stimulovali návštevnosť svojich obchodov. Výhodné je to najmä vtedy, ak príjmy z dodatočného predaja kompenzujú nižšie marže na týchto loss-leader položkách.
- Tvorba cien pri zvláštnych akciách.** Predajcovia môžu v určitých obdobiach, napr. pred začiatkom školského roka, ponúkať zvláštne ceny, aby pritiahli viacej zákazníkov.
- Psychologické zľavy.** Táto stratégia sa týka umelo vysokej ceny a potom ponuky výrobku s podstatnou zľavou.
- Iné:** nízkoúročené financovanie, refundácia v hotovosti, dlhšie doby splácania, záruky a servisné kontrakty. (Kotler et al., 2007, s. 489-490)

Diferencovaná tvorba cien

K cenovej diferenciacii dochádza najmä vtedy, ak firma predáva výrobok alebo službu za dve alebo viac cien, ktoré neodrážajú proporčný rozdiel v nákladoch. Existujú tri stupne cenovej diferenciacie: prvý stupeň, kedy predajca účtuje inú cenu každému zákazníkovi v závislosti od intenzity jeho dopytu. Pri druhom stupni účtuje predajca menej zákazníkovi, ktorí nakupujú vo veľkom objeme. Pri treťom stupni účtuje predajca rozdielne čiastky rôznym triedam zákazníkov: tvorba cien podľa segmentu zákazníkov (napr. v múzeách je rozdielna cena pre dôchodcov, deti, študentov a pod.), tvorba cien podľa imidžu (napr. predaj parfémov v závislosti od imidžu nádoby), podľa distribučného kanálu, podľa lokalít, času, formy výrobku.

Tvorba cien produktového mixu

Tvorba cien v tomto prípade je zložitejšia, nakoľko medzi jednotlivými produktmi existujú vzájomné závislosti dopytu a nákladov a stretávajú sa s rozdielnou mierou konkurencie.

- Tvorba cien produktového radu.* Cenový rozdiel musí brať do úvahy rozdiely nákladov, hodnotenie odlišností jednotlivých verzií zo strany zákazníkov a ceny konkurencie. Ak je cenový rozdiel dvoch po sebe nasledujúcich verzií malý, zákazník si kúpi lepšiu verziu. Zisk firmy sa zvýši len vtedy, ak bude cenový rozdiel väčší ako rozdiel nákladov.
- Tvorba cien osobitných doplnkov.* Táto tvorba cien je zväčša identická pri automobiloch alebo reštauračných službách a pod. Zákazníci si spravidla objednávajú v reštaurácii jedlo a pitie a v mnohých prípadoch je jedlo lacnejšie ako pitie. Tržby za

jedlo pokrývajú náklady na nákup potravín a ostatné prevádzkové náklady reštaurácie a tržby za nápoje tvoria zisk.

- *Určovanie cien viazaných, resp. komplementárnych produktov.* Niektoré výrobky vyžadujú použitie ďalších pomocných alebo viazaných produktov. Príkladom je kúpa holiaceho strojčeka. Výrobca účtuje často nízku cenu za hlavný produkt a vyššiu cenu za viazaný výrobok.
- *Určovanie zložených cien.* Firmy, ktoré poskytujú služby, požadujú paušálny jednorázový poplatok a pohyblivý poplatok za užívanie. Príkladom sú majitelia telefónov, ktorí platia pevne stanovený mesačný paušál a pohyblivú zložku tvoria poplatky za jednotlivé telefónne hovory nad stanovenú dĺžku hovorov zahrnutých v paušále.
- *Určovanie cien vedľajších produktov.* Častokrát pri výrobe hlavných produktov, napr. mäsových, produktov z nafty, vzniká veľké množstvo vedľajších alebo odpadových produktov, ktoré sú predávané za nízke ceny v prípade, že netvorí hodnotu pre zákazníkov.
- *Tvorba cien balíčkov produktov.* V tomto prípade predávajúci kombinujú produkty a ponúkajú ich ako súbor za zníženú cenu, napr. divadlo môže ponúkať permanentky na predstavenia za nižšiu cenu ako súčet lístkov na jednotlivé predstavenia. (Kotler et al., 2007)

Firmy môžu okrem vyššie uvedených cenových stratégií zahájiť zvýšenie alebo zníženie cien v závislosti od reakcie konkurentov, zákazníkov na ich cenovú stratégiu.

Znižovanie cien

Pre znižovanie cien sa firmy rozhodnú najmä v prípade nadmerné množstvo nepredaných produktov, ktoré nemôže inými prvkami marketingového mixu predať alebo v snahe ovládnuť trh nižšími nákladmi. V tomto prípade môže dôjsť avšak k pasti nízkej kvality, kde spotrebitelia predpokladajú nízku kvalitu výrobku; pasť krehkého trhového podielu alebo plytkých vreciek, tzn. konkurenti s vyššími cenami môžu svoje ceny znížiť a vďaka vyšším finančným rezervám zvládnuť situáciu dlhšiu dobu.

Zvyšovanie cien

Najčastejšími dôvodmi zvyšujúcimi ceny výrobkov je inflácia nákladov. Zvyšovanie nákladov nesprevádzané zvyšovaním produktivity znižuje ziskové marže a vedie firmy k pravidelným vlnám zvyšovania cien. Iným dôvodom je nadmerný dopyt, keď firma nedokáže dodávať všetkým svojim zákazníkom, potom môže zvýšiť ceny, pomerne skrátiť dodávky zákazníkom alebo oboje. Cenu môže zvýšiť nasledujúcimi spôsobmi:

- odložené stanovenie ceny, kedy firma nestanoví konečnú cenu, kým nie je produkt dokončený alebo dodaný, napr. stavba závodov a pod.
- Klauzula o dodatočnom navýšení ceny, v rámci ktorej firma požaduje od zákazníka, aby zaplatil súčasnú cenu a celkové alebo čiastočné navýšenie inflácie, ku ktorému dôjde pred dodaním.
- Unbundling. Firma ponecháva cenu, ale odstráni alebo účtuje jeden alebo viac prvkov, ktoré boli skôr súčasťou dodávky, napríklad dodanie alebo inštalácia zadarmo.
- Obmedzovanie zliav, v rámci ktorých nariadi firma svojim pracovníkom predaja, aby neposkytli obvyklé hotovostné alebo množstevné zľavy. (Kotler et al., 2007)

6.2 Marketingová propagácia

Marketingová komunikácia alebo propagácia je podľa Jakubíkovej (2008, s. 240) „komponent firemnej komunikácie, ktorý sa sústreďuje na podporu predaja a ktorý musí byť v súlade s cieľmi firemnej komunikácie v záujme vytvorenia jednotného imidžu“. Úloha marketingovej komunikácie je zadefinovaná modelom AIDA (attention, interest, desire, action), ktorý ukazuje kupujúceho, ako prechádza štádiami pozornosti, záujmu, priania a skutkov. Marketingová komunikácia obsahuje všetky typy komunikácie, ktorými sa firma snaží ovplyvniť vedomosti, postoje a správanie sa zákazníka týkajúce sa produktu, ktoré firma na trhu ponúka.

6.2.1 Vytváranie účinnej komunikácie

Vytváranie účinnej komunikácie pozostáva z ôsmich krokov: identifikovaním cieľovej verejnosti, určením cieľa, navrhnutím komunikácie, výberom komunikačného kanálu a zostavením rozpočtu.

1) Identifikácia cieľových zákazníkov

Celý proces musí začať jasnou predstavou o cieľovej verejnosti: potenciálnych zákazníkoch výrobkov spoločnosti, súčasný užívateľov, rozhodovateľov a ovplyvňovateľov, jednotlivcov, skupinách, častiach verejnosti alebo celku. Často je užitočné definovať cieľových zákazníkov nielen v zmysle rozdelenia podľa spoločných

premenných, napr. veku, vzdelania, pohlavia, štátu a pod¹⁴. Hlavná časť analýzy cieľovej verejnosti zisťuje súčasný imidž spoločnosti, ich výrobkov a ich konkurentov. „Imidž je súbor predstáv, ideí a dojmov, ktoré pociťuje istá osoba k istému objektu.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 580) Prvým krokom je zistiť znalosti cieľovej verejnosti o objekte.

2) Určovanie cieľov komunikácie

Správne stanovené komunikačných cieľov sú najdôležitejším predpokladom efektivity komunikačnej kampane. Ciele určujú, čo a kedy má byť marketingovou komunikáciou dosiahnuté, a zjednocujú predstavy a úsilie všetkých, ktorí sa podieľajú na príprave kampane. Predstavujú zároveň kritériá pre vyhodnotenie kampane. Mali by byť stanovené, tak aby boli SMART, tzn. konkrétne (specific), merateľné (measurable), odsúhlasené celým tímom (agreed), realistické (realistic) a časovo ohraničené (timed). Napríklad komunikačný cieľ „zvýšenie povedomia o značke X“ nie je správne stanovený. Vhodnejšie je formulovať „zvýšenie povedomia o značke X u cieľovej skupiny mužov 40 až 60 rokov z 30% na 90% počas jedného roka“. (Karlíček – Král, 2011, s. 16)

Rossiter a Percy (1997, in Kotler a Keller, 2007, s. 581) identifikovali štyri možné ciele:

- ❖ *potreba kategórie*, tzn. uviesť kategóriu výrobku alebo služby ako nevyhnutnú k odstráneniu alebo uspokojeniu nesúladu medzi súčasným stavom motivácie a vytúženým emocionálnym stavom, napr. automobil na elektrinu, by vždy začal s cieľom vytvorenia potreby kategórie.
- ❖ *Povedomie o značke*. Schopnosť identifikovať značku v rámci kategórie, a to v dostatočnom detaile umožňujúcom nákup. Vybavenie si značky je dôležité mimo obchod, poznanie značky je dôležité v obchode, znalosť značky poskytuje základ hodnoty značky.
- ❖ *Postoj ku značke*, znamená hodnotenie značky s ohľadom na jej vnímanú schopnosť naplniť aktuálnu potrebu.
- ❖ *Úmysel značku kúpiť alebo podniknúť* kroky spojené s jej nákupom. Propagačné ponuky vo forme kupónov alebo ponúk „dve za cenu jedného“ podnecujú spotrebiteľov k tomu, aby sa v duchu rozhodli výrobok kúpiť.

3) Návrh komunikácie

¹⁴ Ide o vytváranie segmentov, tzn. homogénnych skupín, ktoré sú zoskupené podľa spoločných premenných, ktoré môžu byť definované demografickými premennými, geografickými premennými, sociálnymi premennými a pod.

Formulovanie komunikácie si vyžaduje pre dosiahnutie žiaducej odozvy vyriešenie troch problémov: čo povedať, tzn. stratégia zdieľania, ako to povedať (kreatívna stratégia) a kto by to mal povedať (zdroj).

Pri rozhodovaní o stratégii zdieľania pátra vedenie po apeloch, témach alebo ideách, ktoré by boli v súlade s positioningom značky a pomohli by vytvoriť body zhody alebo body odlišnosti. Niektoré z nich môžu mať priamy vzťah k výkonu výrobku alebo služby, napr. kvalita, hospodárnosť alebo hodnota značky, zatiaľ čo iné sa môžu vzťahovať viac k vonkajším úvahám, napr. značka, ktorá je vnímaná ako moderná, populárna alebo tradičná.

Účinnosť komunikácie závisí aj od kreatívnej stratégie, ktorá spočíva v tom, ako marketéri preložia svoje posolstvo do špecifickej komunikácie. Môžu obsahovať informatívne alebo transformačné výzvy. Informatívna výzva pracuje s vlastnosťami alebo výhodami výrobku alebo služby, napr. „Excedrin vás rýchlo zbaví bolesti hlavy“. Transformačná výzva pracuje s výhodou alebo s imidžom nespojenými s výrobkom. Môže zobrazovať aký druh ľudí používa značku, napr. VW zameriava reklamy svojej kampane Drivers Wanted na aktívnych, mladých ľudí, alebo aký druh zážitku vzbudzuje užívanie značky.

Mnohí marketéri využívajú pri kampani zdroje mimo spoločnosť, napr. atraktívne osobnosti, populárne, ktoré dokážu potenciálne získať väčšiu pozornosť a vybavenie si výrobku alebo služby. Dôležitá je dôveryhodnosť hovoriaceho, tzn. odborné znalosti, vierohodnosť a obľúbenosť.

4) Voľba komunikačných kanálov

K uskutočneniu cieľov marketingovej komunikácie môže firma využiť jednu alebo viac prvkov komunikačného mixu: reklama, podpora predaja, priamy marketing, vzťahy s verejnosťou a osobný predaj. (viac v podkapitolách)

5) Zostavenie celkového rozpočtu marketingovej komunikácie

Jedným z najdôležitejších rozhodnutí je určiť, koľko prostriedkov vydávať na komunikáciu. Na jeho určenie existujú štyri bežné metódy (Kotler – Keller, 2007, s. 592 – 593):

- a) *metóda prijateľného rozpočtu*. Veľa spoločností si stanoví rozpočet na komunikáciu podľa toho, čo si môže spoločnosť dovoliť alebo čo je pre ňu prijateľné. Táto metóda úplne ignoruje úlohu komunikácie ako investície a bezprostredného účinku komunikácie na objem predaja.

- b) *Metóda percenta obratu* má svoje výhody: výdaje na komunikáciu sa budú líšiť podľa toho, čo si môže firma „dovoliť“, metóda podnecuje vedenie, aby premýšľalo o vzťahu medzi nákladmi na komunikáciu, predajnou cenou a ziskom.
- c) *Metóda zhody s konkurenciou*. Niektoré firmy stanovujú svoj komunikačný rozpočet tak, aby získali rovnaký priestor v médiách ako konkurenti.
- d) *Metóda cieľov a ich dosiahnutia* vyžaduje od marketérov, aby vytvárali komunikačné rozpočty definovaním špecifických cieľov, určením úloh, ktoré musia byť realizované pre dosiahnutie týchto cieľov, a odhadnutím potrebných nákladov. Súhrn týchto nákladov tvorí návrh komunikačného rozpočtu.

Teoreticky by mal byť celkový komunikačný rozpočet vypracovaný tak, aby sa marginálny zisk z poslednej peňažnej jednotky, napr. eura vynaloženého na komunikáciu práve rovnal marginálnemu zisku z posledného eura vynaloženého na najlepšiu mimokomunikačnú alternatívu. (Kotler – Keller, 2007, s. 593)

6) Meranie výsledkom komunikácie

Zodpovední manažéri po využití nástrojov marketingovej komunikácie sa snažia poznať výsledky a príjmy, ktoré sú dôsledkom ich investícií do komunikácie. Pokúšajú sa predkladať výsledky v podobe prostriedkov, ako je dosah a frekvencia, skóre vybavenia a rozpoznanie, zmeny v presvedčení a výpočty nákladov na tisíc. Skutočný výnos investície však nakoniec zachytáva zmena správania, ktorá by sa mala zisťovať pomocou dotazovania zákazníkov, či poznávajú alebo si pamätajú zdieľanie, koľkokrát to videli, aké majú z toho pocity, čo si pamätajú, ale zároveň by mali merať behaviorálne veličiny reakcie verejnosti, napríklad koľko ľudí si produkt skutočne kúpilo, je s ním spokojné a šírilo túto informáciu ďalej.

6.2.2 Reklama

„Reklama je platená forma neosobnej komunikácie, prezentácie myšlienok, výrobkov a služieb.“ (Kotler – Keller, 2007; Jakubíková, 2008, s. 250 a iní). Výhodou reklamy je to, že oslovuje široké publikum geograficky rozptýlených zákazníkov. Nevýhodou je, že sa jedná o jednosmerný spôsob komunikácie smerom od firmy k zákazníkovi, z čoho vyplývajú vysoké náklady. Hlavnými funkciami reklamy sú zvyšovanie povedomia o značke a ovplyvňovanie postojov k nej, teda budovanie značky, zároveň je efektívnym spôsobom budovania trhu, čo znamená efektívne vzdelávať a informovať o nových produktoch, demonštrovať ich užitie a presvedčovať cieľovú skupinu k ich zakúpeniu.

Ďalším **cieľom reklamy** je zvýšenie dopytu, motivácia vlastných pracovníkov a zvýšenie možností distribúcie.

Po určení základných cieľov reklamy je nutné stanoviť **finančný rozpočet**, ktorý je uvedený v podk. 4.3.1, avšak má svoje špecifiká pri tomto komunikačnom nástroji. Náklady na reklamu sú najvyššie v úvodných fázach životného cyklu produktu, kedy sa buduje upútanie pozornosti a vzbudenie záujmu o produkt. Vo fáze zrelosti je rozpočet na reklamu produktu najnižší. Udržanie vysokého trhového podielu kladie vysoké požiadavky na reklamu a je to finančne náročné.

Po tejto fáze nasleduje **tvorba reklamného oznamu**. Každý návrh oznamu by mal byť prehodnocovaný podľa toho, či plní tri základné vlastnosti reklamného oznamu (Strišš a kol., 2008, s. 172): účelnosť, dôveryhodnosť a odlišiteľnosť.

Na reklamné využitie existujú štyri **základné druhy médií**: televízia, rozhlas, tlač a tzv. exteriérne médiá. Môžeme ich ale špecifikovať na:

- ❖ inzerát – je jedným z najpoužívanejších prostriedkov; je to oznámenie v tlači, spojené často s ilustráciou. Má veľkú presvedčovaciu schopnosť.
- ❖ Ďalším médiom je leták, ktorého účelom je informovať spotrebiteľa o propagovanom tovare či službe. Je to jednostranová tlačovina, spravidla formátu A5. Distribúcia letákov sa zabezpečuje rôzne, napr. na ulici, vyložením na pulty v predajni, vhadzovaním do poštových schránok a pod.
- ❖ Prospekt obsahuje viac informácií ako leták, môže to byť jeden alebo viac listov s vyobrazením produktov a podrobnejším opisom. Nie je určený na masové rozdávanie.
- ❖ Plagát obracia sa na širokú verejnosť, pôsobí dvojakým spôsobom, tzn. upútava pozornosť a vyvoláva záujem okoloidúcich svojim oznamom. Je vhodný pre tovar dennej potreby, značkový tovar.
- ❖ Pútač je obdobou plagátu s iným zámerom použitia, napríklad vo výkladných skrinách, stenách predajní, pred vchodom a pod.
- ❖ Televízny šot ponúka možnosti pôsobenia obrazom, zvukom a pohybom, avšak je spájaný s vysokými nákladmi za vysielač čas.
- ❖ Rozhlasová reklama oslovuje poslucháčovo doma i v práci, pričom sa dôraz kladie hlavne na dobrý text, zvukové efekty a hudobné podfarbenie.

Do skupiny médií patria aj ďalšie, napr. náborový list, brožúrky, katalógy a cenníky, nálepky a pod.

Pri výbere najvhodnejšieho média sa zvažuje najmä:

- ❖ selektivita, tzn. schopnosť média zasiahnuť určitú geografickú oblasť alebo skupinu ľudí;
- ❖ pokrytie trhu vyjadruje percento ľudí celého trhu, ktoré je možné reklamou dosiahnuť a osloviť;
- ❖ preniknutie reklamy vyjadruje percento ľudí z cieľového trhu, ktorí sú priamo vystavení pôsobeniu reklamy v príslušnom čase;
- ❖ pružnosť média znamená, ako rýchlo je možné urobiť v reklame zmeny, ak je to nevyhnutné;
- ❖ náklady sú jedným z najdôležitejších kritérií pri rozhodovaní o výbere média;
- ❖ úroveň média, tzn. imidž média v očiach a mysliach zákazníkov;
- ❖ frekvencia, tzn. ako často v určitom časovom období je možné príslušným médium reklamný oznam prenášať;
- ❖ účinok média čo predstavuje aké kvalitatívne možnosti vyjadrenia oznamu prostredníctvom príslušného média je možné vyjadriť.

Pri výbere médií sa ako najjednoduchší ukazovateľ používa cena (náklady) na tisíc kontaktov (čitateľov, poslucháčov, divákov). (3)

$$\text{Cena na tisíc kontaktov} = \frac{\text{cena za inzertnú stranu} * 1000}{\text{Vydavateľský náklad}} \quad (3)$$

Pre televízne a rozhlasové médiá sa využíva ukazovateľ „miera sledovanosti“, ktorý vyjadruje podiel divákov, resp. poslucháčov sledujúcich jednotlivé programy v časovom intervale 15 minút.

6.2.3 Podpora predaja

Podľa autorov Kita a kol. (2005, s. 333) sa skladá z krátkodobých podnetov zameraných na stimulovanie nákupu alebo predaja produktov a služieb.

Rozlišujeme rôzne nástroje podpory predaja:

- a) zamerané na spotrebiteľa – vzorky, kupóny, návratky, multibalenia, prémie, odmeny za vernosť, displeje v mieste predaja, ochutnávky, súťaže, výherné lotérie a hry.

Kupóny sú „dobropisy, ktoré zaručujú spotrebiteľovi nákup so zľavou“. Uplatňujú sa pre všetky produktové kategórie.

- b) Motivujúce subjekty distribučných kanálov, predovšetkým VOO a MOO, napr. príplatky, odmeny, tovar poskytovaný zdarma, príplatky za využívanie displejov, spoločná reklama, prostriedky tzv. pretlačenia, súťaže dilerov.
- c) Orientujúce sa na obchodný personál, tzn. bonusy, súťaže, stretnutia predávajúcich, organizovanie výchovno-vzdelávacích kurzov, seminárov, tréningov.

Uvedené nástroje sa zväčša používajú s reklamou a osobným predajom. Pri príprave programu podpory predaja musí firma stanoviť ciele, vybrať správne nástroje, spracovať najvhodnejší program, uskutočniť overovacie testovanie, implementovať program a zhodnotiť výsledky. Najvšeobecnejšou metódou je porovnávanie objemu predaja pred akciou, počas nej a po akcii.

6.2.4 Vzťahy s verejnosťou (PR)

Vzťahy s verejnosťou sú podľa Jakubíkovej (2008, s. 258) „činnosti spojené s budovaním vzájomného porozumenia medzi firmou a jej prostredím, cieľovými a záujmovými skupinami“. V rámci PR sa uplatňujú rôzne spôsoby:

- ❖ vzťahy k médiám, tzn. uverejňovanie najnovších informácií v spravodajských médiách, zameraných na vyzdvihnutie osoby, výrobku alebo služby;
- ❖ výrobková publicita – oboznámenie so zvláštnymi produktmi;
- ❖ podniková komunikácia, aby sa získala podpora a pochopenie pre firmu alebo inštitúciu;
- ❖ zastupovanie záujmov (lobizmus) – vyjednávanie so zástupcami zákonodarných orgánov a vládnymi činiteľmi, aby podporovali alebo odmietali návrhy zákonov a nariadení,
- ❖ poradenstvo týkajúce sa verejných záležitostí, pozície firmy a jej imidžu.

V rámci vzťahov s verejnosťou sa využívajú spravodajské správy o firme, jej produktoch alebo o zamestnancoch; verejné vystúpenia predstaviteľov firmy, kde zástupcovia firmy odpovedajú na otázky novinárov, zúčastnených; zvláštne podujatia, napr. tlačové konferencie, brífingy, slávnostné otvorenia; vydávanie interných periodík, napr. ročné správy, brožúry, články, firemné noviny; audiovizuálne materiály, napr. filmy, obrázkové a zvukové programy a v neposlednom rade ide o prispievanie finančnými i materiálnymi prostriedkami na rôzne podujatia. (Kita a kol., 2007, s. 338-339)

Efekt vyhodnotenia PR sa ťažko meria, môže sa realizovať pomocou kvantifikácie publikovaných správ, čo však nie je presvedčivým ukazovateľom.

6.2.5 Osobný predaj

Osobný predaj môžeme definovať ako „osobný kontakt predajcu so zákazníkom, pričom cieľom je úspešné ukončenie predajnej transakcie, Je nástrojom priamej komunikácie.“. (Jakubíková, 2008, s. 260) Ďalším cieľom osobného predaja je vyhľadávanie zákazníkov, komunikácia so zákazníkmi, predaj produktov zákazníkovi, poskytovanie služieb, zhromažďovanie informácií, rozmiestňovanie tovaru a pod.

Môžeme ho realizovať priamo „kontakt tvárou v tvár“, telefonicky alebo prostredníctvom personalizovanej korešpondencie. Stratégiou osobného predaja je byť v správnu dobu, so správnym tovarom, správnym spôsobom u správneho zákazníka. Predajný personál obvykle podstupuje špeciálny tréning.

Výhodou osobného predaja je to, že predajca môže pozorovať reakciu zákazníka vzhľadom k cieľu, ktorý mu bol stanovený a podľa potreby meniť predajný prístup; predajca môže vytvoriť dlhodobý vzťah so zákazníkom s výhľadom ďalších predajov; zákazník sa cíti povinný reagovať, či už pozitívne, negatívne na návrhy predajcu. (Jakubíková, 2008, s. 260)

K nevýhodám osobného predaja patria vysoké náklady: vysoké provízie, cestovné náklady, náhrady za telefón, čas a pod.

6.2.6 Priamy marketing

Priamy marketing je založený na budovaní stáleho vzťahu so zákazníkmi, ktorí sú požiadaní o odpoveď prostredníctvom rôznych komunikačných ciest, napríklad telefónom, poštou, internetom alebo osobnou návštevou.

Nástrojmi priameho marketingu sú katalógy, publicita poštou (direct mail), neadresovaná reklama, tzn. od dverí ku dverám; predaj cez telefón, predaj rozhlasovou a televíznou reklamou, direct mail, telemarketing, online marketing.

Medzi výhody priameho marketingu patrí predovšetkým jeho efektívnosť a rýchla pripravenosť akcie. Často je dopĺňovaná aj inými formami propagácie.

Súčasťou priameho marketingu je takisto spoločný mailing, ktorý sa používa najmä pri medzipodnikových trhoch (B2B – business to business). Predstavuje spoločné úsilie firiem, ktoré sú zamerané na rovnakých cieľových zákazníkov a ktoré si vzájomne nekonkurujú.

Záver

Napriek zvyšujúcej úlohe necenových faktorov v marketingu firiem, zostáva cena dôležitým prvkom marketingového mixu, nakoľko je to jediný prvok čo vytvára príjmy. Firmy musia pri stanovení cien vychádzať z faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie o cene, či už ide o interné alebo externé faktory, zároveň zvažujú dopyt po výrobkoch, cenovú politiku a zároveň sa snažia dodržiavať postup tvorby ceny.

V nadväznosti na rôzne cenové stratégie, môže firma pomocou prvkov komunikačného mixu informovať, presvedčiť cieľových zákazníkov o týchto zmenách týkajúcich sa produktu.

Samokontrolné otázky

1. Definujte pojem cena a popíšte faktory ovplyvňujúce tvorbu cien.
2. Popíšte cenové stratégie.
3. Popíšte metódy tvorby cien produktov.
4. Popíšte tvorbu cien produktového mixu.
5. Vymenujte a popíšte stratégie prispôsobovania cien.
6. Popíšte proces tvorby účinnej marketingovej komunikácii.
7. Vymenujte a popíšte jednotlivé prvky komunikačného mixu.

Odporúčaná literatúra

- ALBA, J. W., MELA C. F., SHIMP T.A., URBANY J.E.: The Effect of discount Frequency and Depth on Consumer Prices Judgments. *Journal of Consumer Research*. 1999, s. 99-114
- ANDERSON, J. C., DIPAK C. J., CHINTAGUNTA P. K. Customer Value Assessment in Business Markets: A State – of – Practice Study. *Journal of Business to Business Marketing* 1, č. 1, 1993. s. 3-29. In: Kotler et al. 2007: *Marketing Management*. 10.rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016
- BOROVSKÝ, J., SMOLKOVÁ, E. Príručka marketingu pre malých a stredných podnikateľov. Bratislava: Eurounion, 2005. ISBN 80-88984-81-5
- DOLAN, R. J. – SIMON, H. Power Pricing. New York: The Free Press, 1996. s. 44. In: Borovský, J. – Smolková, E. 2005: *Príručka marketingu pre malých a stredných podnikateľov*. Bratislava: Vydavateľstvo Eurounion, spol. s r.o. ISBN 80-88984-81-5

- FARRIS P. W., REIBSTEIN D. J. How Prices, Expenditures, and Profits Are linked. Harvard Business Review. 1979. s. 173-184. In Kotler et al. 2007: Marketing Management. 10.rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016
- FORET, M.: Marketingová komunikace. Computer Press Brno, 2003. ISBN 80-7226-811-2
- KARLÍČEK, M. , KRÁL, P. Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2
- KOTLER, P. Marketing Management. 10.rozšírené vydanie. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, P. – KELLER, K.L. Marketing Management. 10.rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016
- NEVIN JOHN R. „Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demands: A Validation Study“, Journal of Marketing Research, srpen 1974, s. 261-268. In: Kotler et al. 2007: Marketing Management. 10.rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016
- PELSMACKER, P. – Geuens, M. – Bergh, J.: Marketingová komunikace. Grada Publishing 2003. Praha. ISBN 80-247-0254-1
- STUCHTLÍK, Peter – DVOŘÁČEK, M.: Marketing na Internetu. Grada Publishing, 2000. 245 s. ISBN 80-7169-957-8.
- VLACHYNSKÁ, J. a kol.: Podnikové financie. Alfa Bratislava, 1993, ISBN 80-05-01137-7.

7. Marketing neziskových organizácií

Poslanie

Poslaním tejto kapitoly je vysvetliť charakteristiky marketingu neziskových organizácií a objasniť marketingové procesy v týchto organizáciách.

Ciele

Po preštudovaní tejto kapitoly budete vedieť objasniť:

- Charakteristiky marketingu neziskových organizácií
- Marketingové procesy v neziskových organizáciách

Neziskové organizácie sa usilujú dosiahnuť niektoré iné ciele ako ziskové organizácie. To však neznamená, že ich nezaujímajú ich príjmy, nakoľko aj neziskové organizácie musia generovať peniaze, ináč by totižto neprežili. Ich hlavný cieľ nie je však orientovaný na zisk ale napr. poskytovať vzdelanie.

O marketing sa zaujíma čím ďalej tým viac neziskových organizácií, pretože získavanie finančných prostriedkov vo vysoko konkurenčnom prostredí je neustále obtiažnejšie. Dokonca aj organizácie, ktoré sa spoliehajú na vládou sponzorované finančné prostriedky potrebujú ukázať akým prínosom je ich práca pre spoločnosť a nakoľko uspokojujú potreby svojich zákazníkov. Veľa neziskových organizácií sa spolieha na členské poplatky alebo dary. V dôsledku toho sa od nich vyžaduje komunikácia smerom k jednotlivcom aj organizáciám, ktorých musia presvedčiť, aby sa stali ich členmi alebo poskytli dary. Toto všetko vyžaduje značné marketingové úsilie ako aj znalosti z oblasti marketingu.

7.1 Charakteristiky marketingu neziskových organizácií

- **Vzdelanie a uspokojovanie potrieb zákazníka**

Niektoré neziskové organizácie vidia ich úlohu nie iba v uspokojovaní potrieb zákazníka ale aj v jeho vzdelávaní v oblasti nových myšlienok, v oblasti kultúrneho rozvoja resp. v oblasti sociálneho upovedomenia. Toto sa môže realizovať taktiež pri poskytovaní kurzov celoživotného vzdelávania ako prídavná hodnota ku kurzom celoživotného vzdelávania.

- **Rozličné skupiny verejnosti**

Veľa neziskových organizácií poskytuje služby rozličným skupinám alebo verejnosti. Dve najväčšie skupiny sú darcovia, kde zahŕňame aj jednotlivcov, fondy, nadácie, súkromné a štátne podniky a vládne organizácie a skupinu klientov, kde patria všetci príjemcovia služieb neziskových organizácií.

Potreba uspokojiť potreby oboch skupín – teda darcov aj klientov – je náročnou marketingovou otázkou. Napr. komunitné združenie poskytujúce kurzy celoživotného vzdelávania môže byť čiastočne financované miestnym úradom, čiastočne sponzormi a čiastočne klientmi. Na to, aby komunitné združenie uspelo, musí uspokojiť potreby všetkých uvedených skupín.

- **Miera úspechu a protikladné ciele**

Pre ziskové organizácie je mierou úspechu profit. Pre neziskové organizácie určiť, čo je meradlom úspechu nie je také jednoduché. Napr. čo je meradlom úspechu na univerzitách - výskum, počet študentov, množstvo poskytovaných študijných odborov? Odpoveď je kombináciou týchto faktorov, čo môže viesť ku konfliktu: viac študentov a väčšie množstvo ponúkaných študijných odborov môže viesť k redukcii času potrebného pre výskum. Preto rozhodnutie o meradle úspechu musí byť komplexné.

- **Pozornosť verejnosti**

Všetky organizácie sú sledované verejnosťou, avšak neziskové organizácie verejného sektoru sú vždy sledované verejnosťou s mimoriadnou pozornosťou. Dôvodom je, že môžu byť čiastočne financované z peňazí daňových poplatníkov. Toto spôsobuje zvýšený záujem médií, nakoľko by malo byť prirodzeným záujmom daňovníkov sledovať ako sa míňajú ich dane. Neziskové organizácie preto musia byť veľmi opatrné, aby sa nestali kontroverzné a nezískali nežiadúcu publicitu.

7.2 Marketingové procesy v neziskových organizáciách

Ako už bolo spomenuté neziskové organizácie môžu zvyčajne rozdeliť svoju cieľovú skupinu na sponzorov a klientov (zákazníkov). V rámci jednotlivých cieľových skupín sa vytvárajú podskupiny jednotlivcov a organizácií, ktoré je potrebné identifikovať. Na ne musí nezisková organizácia zamerať svoju komunikáciu, ktorá ich presvedčí, aby sa stali sponzormi. Zároveň sú cieľovou skupinou pre poskytovanie služieb. Je nutné porozumieť potrebám každej skupiny. Napríklad sponzor musí zvažovať, ktorej neziskovej organizácii dá podporu na základe doterajších vedomostí o nej a jej reputácie. Musí mať dôveru v to, že jednotlivé fondy sa využijú účelným spôsobom, že napr. nebudú pohltené rozsiahlou administratívou. Preto je dôležité, aby organizácie poskytujúce celoživotné vzdelávanie nepropagovali ba sami seba ale aby získali publicitu aj pre jednotlivé problémy spoločnosti, ktoré sa svojimi aktivitami snažia riešiť. Aj na tom totižto bude závisieť výška získanej podpory.

Príprava marketingového mixu

Veľa neziskových organizácií zvykne organizovať tzv. marketing udalostí. Tieto udalosti sú pripravované za účelom získania finančných prostriedkov a zahŕňujú obedy, tanečné večery, ranné stretnutia pri káve, pochody sponzorov a iné.

Cenová politika organizácií poskytujúcich celoživotné vzdelávanie nie vždy sleduje návod uplatňovaný pre ziskové organizácie. Napríklad cena kurzu celoživotného vzdelávania organizovaná pre Rómov môže byť nízka, aby podporila sociálne slabšie rodiny na účasti na tomto kurze. Je možné aj poskytnúť tieto kurzy úplne zdarma.

Ako u väčšiny služieb, distribučné časy pre väčšinu neziskových organizácií sú krátke, pričom výroba a spotreba sú simultánne. Toto platí aj pre vzdelávanie. Organizácie si musia obozretne premyslieť ako doručia služby k zákazníkovi tak, aby to zákazníkovi maximálne vyhovovalo. Napríklad väčšina centier celoživotného vzdelávania je umiestnená vo veľkých mestách avšak viac ako polovica kurzov pre etnické menšiny bude realizovaná v malých dedinách okolo veľkého mesta.

Veľa neziskových organizácií využíva tlačené médiá na získavanie darov. Užitočný je v tomto ohľade aj priamy poštový kontakt. Je vhodné zostaviť si zoznam minulých darcov. Niektoré organizácie si zostavujú geodemografické analýzy životného štýlu na identifikáciu osôb, ktoré s vyššou pravdepodobnosťou odpovedia na priamy dopyt daru

poštou. Neziskové organizácie si musia byť vedomé aj príležitosti, ktorú im ponúka publicita v súvislosti s ich aktivitami. Veľa vydavateľov podporí takúto publicitu, nakoľko sa väčšinou týka všeobecných problémov spoločnosti.

Vzťahy s verejnosťou zohrajú dôležitú úlohu na generáciu pozitívneho imidžu organizácie, ktorá sa šíri ústnym podaním a zakladá identitu neziskovej organizácie. Je vhodné organizovať atraktívne akcie na získanie sponzorov (napr. obedy, večere), kde sa snažíme uistiť prípadných sponzorov, že dar poskytnutý neziskovej organizácii bude použitý v súlade s ich predstavami. Kľúčovým cieľom komunikačného úsilia musí byť vytvorenie pozitívneho ohodnotenia akcie získavania finančných prostriedkov a tým vyvinúť dôveru v neziskovú organizáciu.

Aktivita:

Porovnajte marketing ziskových a neziskových organizácií. Čím sa budú líšiť?

Samokontrolné otázky

1. Akými hlavnými znakmi sa vyznačujú neziskové organizácie?
2. Popíšte charakteristiky marketingu neziskových organizácií.
3. Popíšte proces prípravy marketingového mixu pre neziskové organizácie.

Zhrnutie

V tejto kapitole sme sa zaoberali základnými otázkami marketingu neziskových organizácií, nakoľko činnosť týchto organizácií sa líši od činnosti väčšiny ziskových organizácií. Boli popísané charakteristiky marketingu týchto organizácií, hlavne so zreteľom na aktivity, ktoré v prevažnej miere nevykonávajú ziskové organizácie. Pozornosť bola venovaná príprave marketingového mixu.

Literatúra

- [1] DRUCKER, P. F.: *The practice of Management*. London :Heinemann, 2010
- ROSENBERG, L. J. - CZEPEIL, J. A.: *A Marketing approach to Customer Retention*. Journal of Consumer Marketing, 2, 45-51. 2003
- [2] VAKRATSAS, D. - AMBLER, T. *How Advertising Works: What Do We Really know?* Journal of Marketing, 63, January 1999, 26-43
- [3] SIMON, H.: *Pricing Opportunities-And How to Exploit Them*. Sloan Managemet Review, winter, 55-65. 1992
- [4] JOBBER, D.: *Principles and Practice of Marketing*. McGraw Hill, 2001
- [5] KOTLER P., - ARMSTRONG G. - SAUNDERS J. - WONG V.: *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, 1999

Príloha - Prípadová štúdia: Marketingový plán firmy REKO

Úlohou marketingového plánu je zhodnotiť postavenie firmy REKO na trhu a identifikovať vplyv najmä vonkajších faktorov na jeho stav a vývoj. Strategická analýza pozostáva z dvoch častí – z internej analýzy a externej analýzy.

Externá analýza je orientovaná na analýzu makroprostredia a analýzu odvetvového prostredia. Pri analýze makroprostredia bude využitá metóda PEST, ktorá sa zameriava na hodnotenie sociálneho, technologického, ekonomického a právneho prostredia.

Cieľom internej analýzy je odhalenie silných a slabých stránok firmy a ich porovnanie s externými príležitosťami a hrozbami.

Na základe zhodnotenia zdrojov firma, výrobného programu a ekonomickej a finančnej situácie sme v závere navrhujeme podnikateľskú stratégiu a časový plán, ktoré budú zodpovedať stanoveným cieľom firmy. Navrhované opatrenia sú zamerané najmä na rozšírenie ponuky služieb firmy REKO. Inovácie produktov stavebnej činnosti a výroba nového druhu výrobkov z dreva by mala ponúknuť zákazníkovi komplexné služby v oblasti bývania. Uvedenej stratégii bude slúžiť aj propagačná politika firmy.

V súčasnosti firma uvažuje o rozšírení svojej podnikateľskej činnosti skúmaním potrieb a preferencií zákazníkov. V prípade úspešného rozšírenia palety služieb možno predpokladať priaznivý dopad na hospodársky výsledok a tým aj na celkový rozvoj firmy.

1) Stručný prehľad

Kľúčovou činnosťou firmy REKO je stavebná činnosť, s ktorou firma začínala svoje podnikanie. Firma REKO vykonáva aj činnosti, ktoré súvisia s hlavnou činnosťou: zámočníctvo a zväračské práce.

Činnosť firmy je sústredená v rámci Slovenskej republiky, stavebnú činnosť podnik sústreďuje v Žilinskom kraji. Z hľadiska klasifikácie podnikov podľa Európskej únie podnik patrí do skupiny: malé podniky. Firma sa snaží o zavedenie nového výrobku, tzv. drevené plávajúce trojvrstvové podlahy.

Firma bude uskutočňovať ohniskovú stratégiu, ktorá predstavuje zameranie na určitý segment našich zákazníkov. Ide o zákazníkov vo veku 45 – 55 rokov, ktorí sú hmotne zabezpečení a preferujú originálny vzhľad a kvalitu. Je to z dôvodu menšej konkurencie v tejto oblasti na danom trhu a pre reprezentatívnosť našich produktov. Ide o stratégiu výnimočnej hodnoty, ktorá predstavuje nižšiu cenu a vysokú kvalitu poskytovaných výrobkov. Táto nízka cena zabezpečí preniknutie na trh, pokrytie nákladov a získanie určitej klientely.

Pri raste životného cyklu výrobku a rozširovaní produktového radu, je možné zaviesť stratégiu zameranú na vodcovstvo v oblasti kvality výrobkov, ktoré budú dokladované certifikátmi získanými v oprávnených inštitúciách. Na jednej strane to znamená vysoké ceny, ktoré uhradia vyššie náklady na kvalitnú výrobu, výskum a vývoj. Na druhej strane už pri získanej dôveryhodnosti, spoločnosť môže sa zamerať na inú segmentovú skupinu a tým zvyšovať cenu svojich výrobkov, ktorá bude primeraná kvalite a rozsahu našich služieb.

Pre dlhodobý zámer firma môže:

- reklamu a inzerciu výrobkov umiestňovať do špecializovaných celosvetovo pôsobiacich katalógov,
- okrem reklamy na nejakých internetovských stránkach, zostavenie vlastnej web – stránky, ktorá bude obsahovať základné informácie o histórii našej firmy, ponuku našich služieb, cenník, otváracie hodiny, kontakt, získané certifikáty, Protokol o zhode a pod. nielen v českom jazyku, ale aj vo svetovom jazyku, napríklad v anglickom a nemeckom jazyku, keďže chceme osloviť aj zákazníkov v Nemecku. V dôsledku trendov v oblasti obchodu,

vidíme príležitosť aj v zavedení elektronického obchodu pri získavaní objednávok na náš výrobok. Je to takisto vhodná forma podpory predaja.

- V rámci podpory predaja takisto spoločnosť považuje Medzinárodné konferencie týkajúce sa drevospracujúceho priemyslu alebo „Drevo – surovina 21. storočia“ za nástroj pre prezentáciu spoločnosti, získaniu nových kontaktov na odberateľov, alebo získanie kreatívnych ľudí pre našu spoločnosť.

Pre zákazníkov a potenciálnych odberateľov polovýrobov sú poskytované brožúrky, obsahujúce základné informácie o našej spoločnosti, o našich produktoch, cenách a údržbe našich výrobkov.

2) Situačná analýza

Súkromná firma REKO so sídlom v Oravskej Lesnej vznikla v roku 1992 ako podnik jednotlivca. Bola založená na základe živnostenského oprávnenia.

- Pre firmu REKO má poloha sídla veľký význam. Firma sídli v dedine Oravská Lesná. Je to značná nevýhoda oproti firmám, ktoré majú svoje sídlo v centre mesta. Zákazníci vyhľadávajú firmu väčšinou telefonicky a preto ich počet nie je dostačujúci.
- Firmu REKO jej poloha (Horná Orava je najchladnejšie miesto na Slovensku) predurčuje pre vykonávanie stavebných prác len v mesiacoch apríl – október. V zimných mesiacoch firma neprodukuje, pretože stavebné práce sa nesmú vykonávať za nepriaznivého počasia v zimnom ročnom období.
- V súčasnosti má firma vytvorenú stálu klientelu v oblasti Žilinského kraja. Ide napr. o Armádu – Martin, spoločnosť Šimon a pod. Firma zabezpečuje poskytované služby vlastnou dopravou, ide najmä o nákladnú automobilovú dopravu, resp. v prípade zámočníckych prác o osobnú automobilovú dopravu. V budúcnosti, by firma chcela rozšíriť svoje pôsobenie na zahraničné trhy.

Predmetom činnosti firmy REKO sú (*PRODUKTOVÝ MIX*):

◆ Stavebná činnosť

Firma REKO ponúka:

- stavba a rekonštrukcie rodinných domov, bytov, priemyselných objektov a administratívnych budov,
- kompletný sortiment murárskych a omietkárskeho prác,
- práce obkladačské, rekonštrukcie bytových jadier v kompletnom rozsahu,
- tesárske práce, montáž a rekonštrukcie krovov,

- maliarske a natieračské práce vrátane stierkovania stien a stropov,
- klampiarske a pokrývačské práce, pokrývanie všetkými druhmi plechových krytín,
- izolácie teplovodných potrubí a výmenníkových staníc s povrchovou úpravou plechom,
- montáž a demontáž lešenia,
- zemné práce.

◆ Zámočníctvo

V rámci stavebného zámočníctva firma REKO vyrába v podstate všetky výrobky potrebné pri výstavbe rodinných domov, priemyselných objektov, administratívnych budov. Ide hlavne o kovové okná, výklady, dvere, svetlíky, zábradlia, brány, oplotenia, požiarne rebríky.

◆ Zváračské práce

Firma REKO uskutočňuje zväračské práce typu: konštrukcie, schody, ohrady, zábradlia, mreže; montáže vykurovania (radiátorové, podlahové, kombinované – plast, meď, hliník, oceľ,...); montáž vodoinštalácie (plast, kov), montáž odpadov; dodávka a montáž kotolní.

◆ Obchodná činnosť

Firma REKO má povolenie poskytovať služby na úrovni maloobchodnej siete, teda nakupovať tovar od dodávateľov a ďalej tovar predávať konečným spotrebiteľom. Firma REKO túto činnosť zatiaľ nevykonáva.

◆ Drevárska výroba.

Firma REKO má povolenie vyrábať výrobky z dreva (okná - eurookná, balkónové okná; zimné záhrady; schodišťa, obklady schodov; dvere – interiérové, exteriérové, posuvné, skladacie; garážové brány; stropné obklady; rôzne typy nábytku, výroba podláh). Firma REKO túto činnosť zatiaľ nevykonáva v plnom rozsahu.

Sú to podlahy izolujúce zvuk – podlahy oddelené od zvislých a vodorovných priľahlých konštrukcií zvukovoizolačnou vrstvou a podlahy bez nároku na zvukový útlm. Hotové plávajúce podlahy spĺňajú všetky kritériá moderného človeka: klasický prírodný materiál, efektívny a reprezentatívny vzhľad, podlaha, ktorá je jedinečná. Ich použitie je nadčasové vzhľadom k prírodnému materiálu.

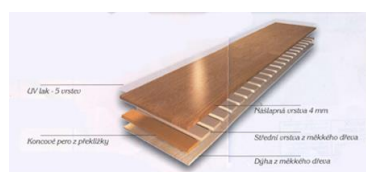
Triwood je trojvrstvá podlahovina. Všetky tri vrstvy sú kvalitne vysušené, čo redukuje prácu dreva a zaručuje rozmerovú stálosť. Podlahovina je ekologicky nezávadná, vhodná pre podlahové kúrenie.

Má sendvičovou konštrukciu:

- nášľapná vrstva – 4 mm hrúbka (je možné ju po čase zbrúsiť a renovovať),
- stredná vrstva – laťovka z mäkkého dreva,
- spodná vrstva – protitahová (2 mm).

Technické parametre	
Hrúbka	10 mm, 14 mm
Šírka	190 mm (počet lamel 3)
Dĺžka	1200 mm
Vlhkosť v čase dodávky	8% - 2%Č
Dreviny	Smrek, jaseň, javor
Povrchová úprava	Lak
Technická jednotka	m ²
Balenie	V zmršťovacej fólii, 1 balík = 8 kusov
Hmotnosť	1 m ² 5,18 kg
Triedenie podľa kvality	
Tepelná pohltivosť	Do 3 kcal/30 min – teplé Do 4 kcal/30 min – poloteplé
Nepriezvučnosť	ČSN 368840, ČSN 730531

Trojvrstvová podlaha Vzorky dreva



jaseň



javor



smrek

Propagácia

Firma REKO doteraz sa nevenovala problematike propagácie v rámci poskytovaných služieb. V rámci zavádzania nového výrobku, sa rozhodla uverejniť inzerát do niektorých českých časopisov, nakoľko na Slovensku neexistuje špeciálny časopis venujúci sa tejto problematike a takisto chce vytvoriť web stránku pre podporu predaja a šírenia informácií o svojich produktoch a službách.

Konkrétne ceny sú uvedené na jednotlivých stránkach

Spoločnosť	Časopisy	www. stránka - cenník
BERTELSMANNSPRINGER CZ, s. r. o.	MŮJ DŮM, MODERNÍ BYT	www.bertelsmann.cz/cenniky.php
BORGIS, a. s.	MAGAZÍN DŮM A BYDLENÍ	www.pravo.cz/inzerce/magazin.html

Cena

Z hodnoty ukazovateľa ROE zistíme, že podnikateľ zhodnotil majetok o 1,7 %. Priemerná úroková miera v banke je 1,8 %, z čoho vyplýva, že v tomto prípade je výhodnejšie uložiť kapitál do banky ako podnikateľ. Pre firmu je to nepriaznivý stav. Tento stav by firma REKO chcela preklenúť využitím kvalifikovaných pracovníkov (výrobného kapitálu) pri zavádzaní nového výrobku – podláh.

Firma REKO si stanovila cenový cieľ už na základe prijatej marketingovej politiky. Ide o dosiahnutie maximalizácie trhového podielu. Firma REKO chce získať dominantný podiel na trhu. Túto pozíciu si firma REKO chce zabezpečiť pomocou prienikových cien. Ide o nízku východiskovú cenu, ktorá by mala zabezpečiť prilákanie čo najväčšieho počtu klientov za krátke obdobie. Túto cenovú stratégiu firma využije aj pri stanovení ceny pre zavádzajúci výrobok – trojvrstvé drevené podlahy.

Stanovenie marketingových stratégií

Poslanie firmy REKOMF: „zlepšovať a modernizovať budovy pomocou moderných technologických postupov, využívaním kvalifikovaných pracovníkov a spracovávaním ekologicky nezávadných materiálov vedúcich ku spokojnosti zákazníkov“.

V budúcnosti v dôsledku rozvoja ju môže doplniť o slovo „ozdravovať“.

Rovnako dôležitým bodom pri hľadaní vhodnej podnikateľskej a marketingovej stratégie firmy je stanovenie reálnych strategických cieľov, ktoré sú výsledkom strategických rozhodovacích procesov a prepočtov.

Strategický cieľ firmy REKO: „v priebehu prvých troch rokov dosiahnuť, aby meno firmy vstúpilo viac do povedomia zákazníkov z 15% na 30% a v priebehu ďalších piatich rokov rozšíriť podiel firmy na trhu z 50% na 75%“.

Tvorba variantov stratégie

Podnikateľské stratégie vychádzajú z hodnotenia situácie, analýzy okolia a vnútorných podmienok podniku. Hodnotenie je východiskom pre získanie poznatkov potrebných na formuláciu variantov podnikateľskej stratégie. Tvorba variantov je náročný proces. Pre ich koncipovanie môžeme vychádzať z niektorých typov podnikateľských stratégií.

Na základe analýzy získaných informácií o firme a jej okolí môžeme vytvoriť tieto varianty stratégie:

Stratégia nákladového vodcovstva

Firma sa bude snažiť o dosiahnutie najnižších nákladov výroby tak, že stanoví ceny na nižšej úrovni než konkurencia. Nízke náklady budú chrániť firmu pred vplyvnými odberateľmi, pretože tí môžu stláčať ceny len na úroveň najúspešnejšieho konkurenta

a rovnako aj pred vplyvnými dodávateľmi, pretože sa môžu pružnejšie vysporiadať s rastom vstupných nákladov. Nízke náklady postavia firmu do dobrého svetla z hľadiska substitútov.

Diferenciačná stratégia

Táto stratégia sa riadi heslom „Rob to inak, rob to po novom.“. Toto by mohla firma využiť rozšírením svojej ponuky produktov a služieb – vytvorením niečoho, čo je prijímané v celom odvetví ako jedinečné. Používať nové vlastnosti a druh materiálu. V prípade firmy REKO by to bolo poskytovanie komplexných služieb zákazníkom – ponukou produktov stavebníctva doplnených o drevené výrobky. Zákazníci si môžu vybrať z ponúkaných produktov ten, ktorý im najviac vyhovuje a zároveň si zvoliť aj materiál na jeho výrobu.

Špecializačná stratégia

Tretia zo základných stratégií predstavuje koncentráciu snahy na niekoľko užších trhových segmentov. Existujú dva prístupy:

a) *nízkonákladový prístup* – firma by konkurovala v regióne, ktorý je nákladovému vodcovi vzdialený.

b) *diferenciačný prístup* – firma by sa snažila zdokonaľovať parametre diferencovaného výrobku, pretože dôverne pozná malé skupiny zákazníkov alebo určitý región. Mohla by rýchlejšie inovovať a tak uspokojovať zákazníkov atraktívnymi výrobkami v oblasti stavebníctva.

Výber najvhodnejšieho variantu stratégie

Ďalším krokom formovania stratégie podniku, bezprostredne nasledujúcim po tvorbe variantov stratégie je výber najvhodnejšieho variantu. Základným kritériom výberu je vplyv jednotlivých variantov na dosahovanie strategických cieľov. Z uvedeného základného kritéria sa odvodzujú pomocné testovacie kritériá, slúžiace pre hodnotenie jednotlivých variantov:

Požiadavka na zdroje krytia:

- *stratégia nákladového vodcovstva* – z tohto pohľadu je to pre firmu zložitá, pretože je veľmi ťažké stlačiť výrobné náklady na nižšiu úroveň ako má konkurencia,
- *diferenciačná stratégia* – na uskutočnenie tejto stratégie má firma vhodné predpoklady, pretože má možnosť upútať zákazníkov „novinkami z dreva“, ktoré budú mať na trhu určite úspech,
- *špecializačná stratégia* – bol by vhodný diferenciačný prístup – konkurovať veľkým firmám v príslušnom regióne firmy (dokonalejšími a inovovanými stavebnými produktami).

Reálnosť realizácie variantov stratégie vzhľadom na zdroje a technologické predpoklady:

- *stratégia nákladového vodcu* – firma disponuje kvalifikovanou pracovnou silou, licenciou a znalosťami technológií. Ale materiálové zabezpečenie je problematické, z dôvodu vysokých cien vstupov – stavebného materiálu.
- Podľa tohto kritéria by mohla firma uplatniť *diferenciačnú stratégiu*, pretože má predpoklady na výkon nielen stavebnej činnosti, ale aj drevárskej činnosti: možnosť materiálového zabezpečenia, dostupnosť prírodných zdrojov; možnosť získania kvalifikovanej pracovnej sily; odborné skúsenosti a praktické zručnosti majiteľa firmy; ovládanie základných technológií.
- *Špecializačná stratégia*. Kladie sa tu veľký dôraz na inovácie a stále nové technologické postupy, aby sa firma mohla presadiť stále novými produktmi. Z hľadiska finančného je to pre firmu v súčasnosti neúnosné.

Sociálne a etické aspekty, vrátane otázok životného prostredia:

- *stratégia nákladového vodcu*. Z hľadiska potrieb zákazníkov je táto stratégia prijateľná, na trhu je dopyt po objektoch na bývanie. Niektoré technologické postupy a používané materiály môžu byť zdraviu škodlivé.
- *Diferenciačná stratégia*. Táto stratégia je veľmi vhodná z hľadiska potreby zákazníkov. Firma im môže poskytovať komplexné služby. Drevo je prírodný, zdraviu neškodlivý materiál. Technologické postupy na výrobu drevených výrobkov neohrozujú životné prostredie.

Voľba vhodnej stratégie

Z uvedeného skúmania všetkých technických, ekonomických, sociálnych, etických, a personálnych aspektov jednotlivých variantov a zo zhodnotenia súladu so strategickým cieľom firmy vyplýva, že pre firmu REKO bude najvhodnejší variant č. 2 – Diferenciačná stratégia. Pre firmu REKO bude prínosom, ak sa popri svojej hlavnej stavebnej činnosti bude sústreďovať aj na drevársku činnosť, na výkon ktorej má všetky predpoklady a ktorá je atraktívna pre zákazníkov.

Z cenového hľadiska firma REKO sa rozhodla pre stanovenie prienikových cien. Uprednostňuje sa nízka východisková cena pred stanovením vysokej východiskovej ceny. Firma chce preniknúť na trh rýchlo a dôkladne, aby v čo najkratšom čase pritiahla veľký počet kupujúcich a získala veľký podiel na trhu. Pri jej uplatnení, trh musí veľmi citlivo reagovať na zmeny cien tak, že nízka cena vytvára väčší trhový rast. Náklady výroby a distribúcie sa musia znižovať s rastom objemu. Nízka cena by mala zároveň napomôcť vylúčeniu konkurencie.

Glosár

A

Aliancie založené na výrobku alebo službe. Jedna spoločnosť poskytne licenciu inej spoločnosti, aby vyrábala jej produkt alebo dve spoločnosti spoločne dodávajú na trh svoje dopĺňujúce sa výrobky alebo nový výrobok.

Analýza vnútorného prostredia pozostáva z hodnotenia realizácie strategických cieľov firmy, finančnú situáciu a schopnosti, vstupnú logistiku firmy, výrobné operácie, techniky a technológie vo vnútri firmy, výstupnú logistiku, marketing, predaj, popredajný servis, vedecko-výskumné zdroje, ľudské zdroje, úrovne riadenia a organizácia práce, infraštruktúra, imidž a goodwill, hodnotenie silných a slabých stránok podľa nástrojov marketingového mixu a hlavných operácií s nimi a podľa schopností firmy.

Asociačné postupy vychádzajú z predpokladu, že slovná reakcia respondenta na určité podnetové slovo o jeho subjektívnom prežívaní, a to jednak obsahom a jednak formou odpovede.

Anglická aukcia (zvyšujúcej sa ponuky), ktorá je charakteristická jednou osobou predávajúceho a mnohými kupujúcimi. Funguje na princípe zadania tovaru na web stránkach Yahoo!, eBay a ďalších k predaji, pričom dražitelia zvyšujú cenu, kým sa nedosiahne najvyššia cena.

B

Bonus je podobný rabatu; ide o cenovú zľavu alebo prémii, napr. poisťovací bonus v prípade, ak nenastane škoda.

Barterový obchod znamená priamu výmenu tovaru bez peňazí a bez účasti tretej strany.

BCG model model skupiny Boston Consulting Group zameraný na analýzu produktového portfólia.

C

Cena je peňažné vyjadrenie hodnoty produktu, je to ekonomická kategória, ktorá vyjadruje výmenný pomer medzi veľkosťou hodnoty určitého tovaru a nezávisle od nej existujúcim peňažným tovarom.

3C, tzn. priebeh zákazníckeho dopytu, funkcie nákladov a ceny konkurentov (customers' demand Schedule, cost function, competitor).

Cena FOB znamená, že tovar sa umiestňuje „free on board“ dopravcovi, a že v tomto bode majetok a zodpovednosť prechádzajú na zákazníka, ktorý platí prepravné do miesta určenia;

Cenová diferenciácia vzniká vtedy, ak firma predáva svoj produkt za dve alebo viac cien, pričom rozdiely v cenách nie sú spôsobené rozdielmi v nákladoch.

Cieľový trh tvoria všetci spotrebitelia vybraného segmentu, resp. segmentov, na ktoré firma sústreďuje svoje marketingové úsilie.

D

Defenzívna stratégia je obrana cenou a kvalitou, patentová ochrana či exkluzívna distribúcia.

Dotazník je štruktúrovaná metóda pre zber údajov, pozostávajúca zo série otázok písomných alebo ústnych, na ktoré respondent odpovedá.

Dizajn určuje zásadné vlastnosti a charakteristiky produktu a to výber materiálov a ich konečné spracovanie, tvar produktu, farbu a vzor a mieru prepojenia funkčných a estetických nárokov.

Distribúcia v marketingovom poňatí znamená, že firmy distribuujú zákazníkom hodnotu v podobe produktov, sústreďujú sa na vytvorenie takého vzťahu so zákazníkmi, v ktorom distribúcia hodnoty bude povýšená na tvorbu hodnoty.

Distribučná politika predstavuje komplex opatrení, ktoré na seba nadväzujú a prelínajú sa. Zahŕňa všetky operácie nevyhnutné pre premiestnenie tovaru od výrobcu na miesto vybranom spotrebiteľom alebo užívateľom alebo na miesto, kde si ho môžu jednoducho potenciálni zákazníci kúpiť.

Distribučná cesta je súhrnom firiem alebo jednotlivcov, ktorí zabezpečujú pohyb produktov od výrobcu ku konečnému zákazníkovi.

Dohoda o spätnej kúpe, v rámci ktorej predávajúci dodáva alebo prenájma továreň, vybavenie, technológiu a pod. a zaviazuje sa prijať ako časť platby výrobky vyrobené dodaným vybavením.

E

Exkluzívna distribúcia znamená prísne obmedzenie počtu prostredníkov.

Export je najjednoduchší spôsob vstupu na zahraničný trh. Ide o zabezpečenie vývozu vlastných produktov, ktoré firma môže alebo nemusí modifikovať pre exportný trh.

F

Fixné náklady (režijné) sú náklady, ktoré nezávisia na objeme výroby alebo príjme z predaja.

H

Hodnota produktu pre zákazníka je rozdiel medzi nákladmi, ktoré zákazník vynaložil na získanie produktu a hodnotou, ktorú zákazník získal vlastníctvom produktu či jeho užívaním.

Horizontálne distribučné systémy sú založené na zmluve o spolupráci na distribúcii produktu medzi dvoma alebo viacerými firmami, ktoré sú v distribučnej ceste na rovnakej úrovni, s cieľom spoločne využiť novú marketingovú príležitosť, zefektívniť marketingové úsilie a vytvoriť distribučnú synergiu.

Hybridné distribučné systémy sú mnohostranné, kde jedna firma napríklad vytvorí dve alebo viac marketingových ciest k jednému alebo niekoľkým zákazníckym segmentom.

Holandská aukcia (znižujúce sa ponuky) je známa veľkým počtom kupujúcim a jedným predávajúcim alebo jeden kupujúci a veľa predávajúcich.

I

Intenzívna distribúcia sa vyznačuje tým, že tovar alebo služby sa umiestňujú výrobcom v toľkých predajniach, v koľkých je to možné.

Inzerát je jedným z najpoužívanejších prostriedkov; je to oznámenie v tlači, spojené často s ilustráciou.

J

Jednotné dodacie ceny – sú protikladom FOB cien; firma účtuje rovnaké ceny a rovnaké prepravné všetkým zákazníkom bez ohľadu na ich umiestnenie

K

Kapacita, resp. objem trhu predstavuje veličiny, ktoré kvantifikujú súčasný rozsah predaja určitého produktu na danom trhu.

Kvalita produktu predstavuje porovnanie charakteristík produktu so zodpovedajúcimi predpismi alebo štandardmi.

Kompenzačná dohoda. Predávajúci získa určité percento platby v hotovosti a zvyšok v tovare.

L

Loss-leader pricing. Supermarkety a obchodné domy znižujú ceny známych značiek, aby stimulovali návštevnosť svojich obchodov.

Leták. Účelom je informovať spotrebiteľa o propagovanom tovare či službe. Je to jednostranová tlačovina, spravidla formátu A5.

M

Marketing sa zaoberá zisťovaním a naplňovaním ľudských a spoločenských potrieb. Je to umenie a veda výberu cieľových trhov a získavania, udržovania si a rozširovania počtu zákazníkov vytváraním, poskytovaním a zdieľaním lepšej hodnoty pre zákazníka.

Marketingové plánovanie je systematické a racionálne presadzovanie trhových a podnikových úloh, odvodené od základných podnikových a marketingových cieľov. Predstavuje podstatnú časť podnikového plánovania.

Marketingové ciele sú odvodené od strategických cieľov firmy a predstavujú konkrétne marketingové zámery, súbor úloh, ktoré sa vzťahujú k produktom a trhom, a firma predpokladá, že budú splnené počas určitého časového obdobia.

Marketingové stratégie určujú základné smery vedúce k splneniu cieľa. Prezentujú prostriedky a metódy, s ktorých pomocou budú stanovené ciele dosiahnuté. Nadväzujú na základnú politiku a ciele firmy, ktoré súčasne pomáhajú vytvárať a určovať, a je výsledkom situačnej analýzy.

Marketingová situačná analýza je analýza, ktorá skúma prostredie firmy, segmentov trhu, konkurenciu, odhad budúceho dopytu a predajov.

Marketingový mix je základným nástrojom marketingu pozostávajúci z produktu (product), ceny (price), distribúcie (place), marketingovej komunikácie (promotion).

Marketingové mikroprostredie zahrňuje okolnosti, vplyvy a situácie, ktoré firma svojimi aktivitami môže významne ovplyvniť. Do tohto prostredia môžeme zaradiť: partneri, tzn. dodávatelia, odberatelia, finančná inštitúcia, poisťovne, dopravcovia a pod., zákazníci, konkurencia, verejnosť a iné.

Metóda VRIO, tzn. hodnotenie jednotlivých zdrojov interného prostredia podľa nasledujúcich kritérií: hodnotnosť (value), vzácnosť (rareness), napodobnenie (imitability) a schopnosť organizačnej štruktúry firmy tieto zdroje využiť (organization).

Marketingový výskumný systém zahrňuje systematické určovanie, zber, analýze a vyhodnocovanie informácií a záverov odpovedajúcich určitej marketingovej situácii, pred ktorou spoločnosť stojí.

Maloobchod (retailing) nakupuje tovar od veľkoobchodov alebo od výrobcu a predáva ich bez ďalšieho spracovania konečnému spotrebiteľovi.

Marketingová komunikácia alebo propagácia je komponent firemnej komunikácie, ktorý sa sústreďuje na podporu predaja a ktorý musí byť v súlade s cieľmi firemnej komunikácie v záujme vytvorenia jednotného imidžu.

Model AIDA (attention, interest, desire, action) ukazuje kupujúceho, ako prechádza štádiami pozornosti, záujmu, priania a skutkov.

N

Niky (niche) označuje sa ním menšia skupinka zákazníkov, ktorí majú špecifickejšie definované potreby alebo jedinečne kombinované potreby.

O

Ofenzívna stratégia znamená útočiť na slabé stránky konkurencie.

Obalom je akýkoľvek výrobok bez ohľadu na typ a použitý materiál, ktorý je určený k ochrane, zabezpečeniu, manipulácii, k uvedeniu výrobku do obehu, k ich dodávke spotrebiteľovi alebo k predvedeniu, vystaveniu alebo ponuke výrobkov spotrebiteľovi.

Offset. Predávajúci obdrží plnú platbu v hotovosti, ale súhlasí, že minie v danej krajine v stanovenom časovom období značnú finančnú čiastku.

Osobný predaj môžeme definovať ako osobný kontakt predajcu so zákazníkom, pričom cieľom je úspešné ukončenie predajnej transakcie, Je nástrojom priamej komunikácie.

P

Potreba predstavuje pocit nedostatku. Priania vyplývajú z ľudských potrieb a sú ovplyvňované kultúrnymi a osobnými charakteristikami.

Produkt je akýkoľvek statok, ktorý môže byť ponúkaný na trhu, aby uspokojil potreby, túžby alebo priania.

Positioning predstavuje spôsob akým chce byť firma vnímaná v mysli spotrebiteľov, voči konkurencii a voči ďalším skupinám. Spočíva vo výbere prvkov, na ktorých základe má byť produkt rozoznávaný.

Propagačné aliancie znamenajú, že jedna spoločnosť súhlasí, že bude propagovať výrobok alebo službu inej spoločnosti.

Primárne údaje sú generované výskumníkom špeciálne pre potreby projektu.

Psychologická explorácia je to základná metóda psychologického kvalitatívneho výskumu. Ide o voľný rozhovor uskutočňovaný na základe exploračnej schémy odbornými psychológmi, ktorí vychádzajú z podrobnej znalosti skúmanej problematiky i celého výskumu.

Produktom je čokoľvek, čo môže byť ponúknuté na trhu k upútaniu pozornosti, ku kúpe alebo spotrebe, čo môže uspokojiť túžby, priania alebo potreby; patria sem fyzické predmety, služby, osoby, miesta, organizácie a myšlienky.

Produktová stratégia predstavuje spôsob dosiahnutia produktového cieľa.

Produktový cieľ je stanovený na základe identifikácie konkurenčného postavenia produktu a určenia potreby zmeny konkurenčného postavenia.

Prospekt obsahuje viac informácií ako leták, môže to byť jeden alebo viac listov s vyobrazením produktov a podrobnejším opisom.

Podpora predaja sa skladá z krátkodobých podnetov zameraných na stimulovanie nákupu alebo predaja produktov a služieb.

Priamy marketing je založený na budovaní stáleho vzťahu so zákazníkmi, ktorí sú požiadaní o odpoveď prostredníctvom rôznych komunikačných ciest, napríklad telefónom, poštou, internetom alebo osobnou návštevou.

R

Relatívny trhovú podiel, ktorý sa vypočíta ako podiel obratu SBU k spoločnému obratu troch hlavných konkurentov.

Rabat je to nástroj cenovej zmeny, ktorý koriguje platné ceny po ich zistení a umožňuje znižovanie cien.

Reklama je platená forma neosobnej komunikácie, prezentácie myšlienok, výrobkov a služieb.

S

Spotrebné trhy predstavujú všetkých jednotlivcov aj domácnosti, ktoré nakupujú tovary alebo služby alebo ich iným spôsobom získavajú pre osobnú spotrebu.

Segmentácia trhu predstavuje koncepčné rozdelenie trhu na relatívne homogénne skupiny spotrebiteľov zdieľajúcich jednu alebo viac významných spoločných vlastností s cieľom lepšie vyhovieť každej skupine.

Stratégia diferenciácie: firma kladie dôraz na ten dielčí prvok MM, ktorý zákazníci považujú za dôležitý, a tým si vytvára predpoklad pre konkurenčnú výhodu.

Stratégie koncentrácie sa firma zameriava na jeden alebo na niekoľko užších trhových segmentov.

Situačná analýza je všeobecná metóda skúmania jednotlivých zložiek a vlastností vonkajšieho prostredia (makroprostredia i mikroprostredia), v ktorom firma podniká, prípadne ktoré na ňu vplýva, a skúmanie vnútorného prostredia firmy, tzn. kvalita manažmentu a zamestnancov, stratégie firmy, finančná situácia, vybavenosť a pod., jej schopností výroby vyrábať, vyvíjať a inovovať, produkovať ich, predávať a financovať programy

Substitučné produkty predstavujú možnosti alternatívnych výrobkov alebo služieb nahrádzajúcich súčasnú ponuku na trhu.

Sekundárne údaje sa skladajú z informácií, ktoré už niekde existujú, boli zozbierané k nejakému účelu a my ich môžeme využiť pri riešení nášho problému.

Skupinový rozhovor je rozhovor s 8-12 účastníkmi pod vedením psychológa či sociológa vychádza z kumulácie podnetov pri rozhovore so skupinou osôb a využíva interakciu členov skupiny počas diskusie.

SWOT analýza, jej názov je odvodený od začiatkových písmen anglických názvov, tzn. S – strength (silný), W – weaknesses (slabé), O – opportunities (príležitosti), T – threats (hrozby). Je to analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb ovplyvňujúcich politiku podniku.

Strategické podnikateľské jednotky (SBU), ktorú môžeme definovať ako decentralizované, na zisku založené stredisko riadené spôsobom, ktorý zodpovedá riadeniu samostatného celku.

Stratégia tlaku (push), ktorá takzvané tlačí produkt pomocou marketingových stimulov od výrobcu k zákazníkovi.

Stratégia ťahu (pull) spočíva v tom, že výrobca využíva propagáciu k presvedčovaniu spotrebiteľov, aby žiadali výrobok od prostredníkov, a tým prinútili prostredníkov, aby ho objednávali.

Skonto je zrážka (zľava), ktorú predávajúci poskytuje kupujúcemu v prípade, že platba za tovar sa uskutoční okamžite alebo pred lehotou splatnosti faktúry

SMART, tzn. konkrétne (specific), merateľné (measurable), odsúhlasené celým tímom (agreed), realistické (realistic) a časovo ohraničené (timed).

T

Trh je súbor osôb, ktoré aktuálne alebo potenciálne uspokojujú v určitých situáciách daným výrobkom alebo službou jednu alebo niekoľko potrieb. súbor všetkých existujúcich a potenciálnych kupujúcich výrobkov, služieb, myšlienok, miest, produktov.

Trhy organizácií (business-to-business, B2B) tvoria všetky organizácie nakupujúce výrobky a služby pre použitie vo výrobe ďalších výrobkov alebo služieb, ktoré sú predávané, prenajímané alebo dodávané ostatným. Patria sem veľkoobchody, maloobchody, ktoré získavajú tovar za účelom ďalšieho predaja alebo prenájmu so ziskom.

Trhový potenciál sa vyjadruje počtom potenciálnych zákazníkov a objemom produktov, ktoré môže teoreticky kupujúci zakúpiť. Je daný súborom zákazníkov, ktorí prejavujú určitú intenzitu záujmov o špecifickú trhovou ponuku. Ide o limit, ku ktorému sa bude blížiť dopyt

trhu, ak sa marketingové výdaje v danom trhovom prostredí budú blížiti nekonečnu. Môže sa v čase meniť v závislosti na podmienkach, ktoré ho ovplyvňujú.

Trhový podiel je podiel predaja určitého produktu firmy na celkovom trhu v %. Vyjadruje sa ako podiel obratu SBU k objemu obratu obsluhovaného trhu.

U

Unbundling. Firma ponecháva cenu, ale odstráni alebo účtuje jeden alebo viac prvkov, ktoré boli skôr súčasťou dodávky, napríklad dodanie alebo inštalácia zadarmo.

V

Výmena, ktorá je kľúčovým pojmom obchodovania, je proces, v rámci ktorého je možné získať požadovaný výrobok ponukou niečoho iného. Je zároveň procesom vytvárania hodnoty, pretože za normálnych okolností na nej obidve strany zarábajú.

Verejnosťou nazývame ľubovoľnú skupinu, ktorá prejavuje skutočný alebo potenciálny záujem o produkt alebo o firmu, resp. ktorá môže posilniť alebo oslabiť potenciál organizácie pri plnení jej cieľov distribúcií tovarov cieľovým zákazníkom.

Veľkosť trhu môže byť vyjadrená kapacitne v merných jednotkách alebo v peňažnom vyjadrení hodnoty možného realizovaného objemu predaja, napr. počet užívateľov mobilných telefónov.

Vetné dopĺňovanie je založené na podobnom prístupe ako predchádzajúce. Respondentovi sa predloží niekoľko viet, ktoré má doplniť tým, čo ho najrýchlejšie napadne.

Veľkoobchod (wholesaling) nakupuje tovar vo veľkom od výrobcu a vo veľkom ich predáva maloobchodu, drobným výrobcom a pod.

Vertikálne distribučné systémy (VMS), ktoré predstavujú formálne spojenie na rôznych úrovniach cesty, v ktorom výrobcovia, VOO a MOO zabezpečujú logistický pohyb tovaru, nakoľko fungujú ako ucelený systém jednej distribučnej cesty.

Variabilné náklady sú priamo závislé na úrovniach výroby.

Vzťahy s verejnosťou sú činnosti spojené s budovaním vzájomného porozumenia medzi firmou a jej prostredím, cieľovými a záujmovými skupinami.

Z

Zacielenie je proces, počas ktorého výrobca a predajca hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálnych trhových segmentov a rozhoduje sa, do ktorých z možných skupín bude investovať svoje zdroje a pokúsi sa urobiť z nich svojich zákazníkov.

Značka je akékoľvek pomenovanie, s ktorým je spojený nejaký význam a asociácie. Je výsledným súčtom všetkých komunikačných aktivít firmy. Predstavuje kombináciu symbolov, slov alebo dizajnu, ktoré odlišujú produkt určitej firmy od firiem iných.

Zonálne určovanie cien sa nachádza medzi cenami FOB a jednotnými dodacími cenami; firma vytvorí dve alebo viacej zón; všetci zákazníci v rámci danej zóny platia jedinú celkovú cenu, ktorá je pre vzdialenejšie zóny vyššia.

8. Otázky a testy

1. Aká je úloha marketingovej koncepcie?
2. Ako môžeme zadefinovať hromadný marketing?
3. Čo znamená pojem cieľový (cielený) marketing? Aký je proces tvorby cieľového marketingu?
4. Čo predstavuje segmentácia trhu?
5. Aká je definícia ofenzívnej stratégie?
6. Za akých okolností používame stratégiu trhového vyzývateľa?
7. V rámci medzinárodného marketingu aké stratégie používame? Na čo sa zameriava stratégia investície produktu?
8. Na čo sa zameriava analýza PEST?
9. Aký je hlavný cieľ analýzy marketingového mikroprostredia?
10. Ako môžeme vyjadriť trhový potenciál?
11. Aké sú bariéry vstupu do odvetvia?
12. Z akých síl je tvorený Porterov model?
13. Aké sú hlavné nástroje zberu primárnych údajov?
14. Aká je definícia sekundárnych dát?
15. Aké nástroje používame na zber primárnych dát?
16. Ako tvoríme otvorené otázky, čo znamenajú?
17. Aký je cieľ a zámer SWOT analýzy?
18. Čo znamená pojem marketingový výskum?
19. Čím je identický kvadrant otázniky v portfóliovej produktovej analýze BCG?
20. Čím je identický kvadrant dojné kravy v portfóliovej produktovej analýze BCG?

21. Kedy môžeme využívať stratégiu zvýšenia trhového podielu?
22. V akej fáze životného cyklu používame stratégiu intenzívneho marketingu?
23. Čím sú identické fázy životného cyklu – fáza zavádzania?
24. Čím sú identické fázy životného cyklu – fáza zrelosti?
25. Čím sú identické fázy životného cyklu – fáza rastu?
26. Ako zadefinujeme distribučnú cestu?
27. Kedy využíva firma exkluzívnu distribúciu?
28. Čo znamenajú horizontálne distribučné cesty?
29. Čo predstavujú vertikálne distribučné systémy?
30. Za akých okolností uplatňujeme maximálne „zbieranie smotany“?
31. Aké externé faktory ovplyvňujú rozhodovanie o cene?
32. Ako môžeme zadefinovať metódu tvorby cien cieľovou návratnosťou?
33. Kedy uplatňujeme stratégiu diferenciacie?
34. Ako môžeme zadefinovať cieľový trh?
35. Aké metódy tvorby cien poznáme? Za akých okolností sa používajú?
36. Čo je charakteristické pre barterový obchod?
37. Čo predstavujú marketingové kanály?
38. Čo znamená push stratégia?
39. Čo znamená pull stratégia?
40. Aké prvky marketingového komunikačného mixu poznáme?
41. Ako zadefinujeme reklamu?
42. Ako zadefinujeme podporu predaja?
43. Čo predstavuje priamy marketing?

1. Marketingová koncepcia:

- a. zastáva stanovisko, že úlohou firmy je určovať potreby, požiadavky a záujmy cieľových trhov a poskytovať žiadúce uspokojovanie účinnejšie a efektívnejšie než konkurencia spôsobom, ktorý zachováva alebo zvyšuje blahobyt spotrebiteľa a spoločnosť.
- b. Zastáva názor, že spotrebiteľia si obľúbia tie výrobky, ktoré ponúkajú väčšiu kvalitu alebo výkon. Manažéri v týchto výrobkovo orientovaných organizáciách sústreďujú svoju energiu na vyrábanie dobrých výrobkov a na ich postupné zlepšovanie.

c. Zastáva stanovisko, že spotrebitelia, keby boli ponechávaní sami sebe, nezakúpia si dost' výrobkov firmy. Firma preto musí vyvíjať agresívnu predajnú a propagačné úsilie.

d. Zaujíma perspektívu zvonku dovnútra. Začína u dobre definovaného trhu, sústred'uje sa na potreby zákazníka, koordinuje všetky činnosti, ktoré budú mať na zákazníkov veľký vplyv a hodnotu, ktorá môže mať veľa podôb, a produkuje zisk prostredníctvom vytvárania spokojnosti zákazníka so zakúpeným produktom, ktorý získal pomocou výmeny.

2. Ktorá z nasledujúcich charakteristík NEVYSTIHUJE *hromadný marketing*?

a. Masová výroba.

b. Anonymita zákazníka.

c. Individuálny zákazník.

d. Masová propagácia.

3. Aký typ marketingu prebieha v troch etapách a to: segmentácia trhu, vyhodnotenia výber cieľových segmentov a zadefinovanie konkurenčnej pozície v mysliach zákazníkov:

a. Hromadný marketing.

b. Cieľový (cielený) marketing

c. Viral marketing.

d. Segmentačný marketing.

4. Segmentácia trhu predstavuje:

a. Proces, počas ktorého výrobca a predajca hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálnych trhových segmentov a rozhoduje sa, do ktorých z možných skupín bude investovať svoje zdroje a pokúsi sa urobiť z nich svojich zákazníkov.

b. spôsob akým chce byť firma vnímaná v mysli spotrebiteľov, voči konkurencii a voči ďalším skupinám. Spočíva vo výbere prvkov, na ktorých základe má byť produkt rozoznávaný.

c. Koncepčné rozdelenie trhu na relatívne homogénne skupiny spotrebiteľov zdieľajúcich jednu alebo viac významných spoločných vlastností s cieľom lepšie vyhovieť každej skupine.

5. Ofenzívna stratégia znamená:

a. obranu cenou a kvalitou, patentovú ochranu či exkluzívnu distribúciu.

b. Sústreďenie firmy na dosiahnutie nízkych nákladov výroby a distribúcie, takže si vytvára schopnosť stanoviť ceny na nižšej úrovni ako jej konkurencia.

c. Dôraz na dielčí prvok MM, ktorý zákazníci považujú za dôležitý, a tým si vytvára predpoklad pre konkurenčnú výhodu.

d. Útočiť na slabé stránky konkurencie, môže ísť o pôsobenie výrobku proti výrobku, ceny proti cene či segmentu voči segmentu.

6. Firma, v prípade, že plánuje ofenzívne zvýšenie trhového podielu útokom na trhového vodcu alebo na malé podniky v odbore, využije:

a. Stratégiu trhového vodcu.

b. Stratégiu trhového vyzývateľa.

c. stratégiu nasledovateľa.

d. stratégiu obsadzovania trhových výklenkov.

7. Firmy pôsobiace na zahraničných trhoch využívajú stratégiu invencie produktu, ktorá znamená:

a. Produkt predávajú v nezmenenej podobe, čím šetria prostriedky na vývoj a výrobu odlišných produktov, propagácie.

b. Prispôsobenie marketingového mixu miestnym zvyklostiam a národnej mentalite.

c. Vývoj niečoho nového, aby sa uspokojila potreba v inej krajine.

8. Analýza PEST sa netýka:

a. Analýzy vonkajšieho prostredia, ktoré firma nedokáže ovplyvniť.

b. Analýzy vnútorného prostredia.

c. Analýzy politických, právnych a prírodných faktorov, ekonomických faktorov, spoločensko-kultúrnych faktorov, technických a technologických faktorov.

9. Cieľom analýzy mikroprostredia je:

a. identifikovať základné hybné sily, ktoré v odvetví pôsobia a základným spôsobom ovplyvňuje jej činnosť, zároveň porozumieť schopnostiam firmy produkty vyvíjať, vyrábať, predávať, poskytovať služby a posúdiť zdroje firmy.

b. Identifikovať súbor zákazníkov, ktorí prejavujú určitú intenzitu záujmov o špecifickú trhovú ponuku.

c. Identifikovať hybné sily prostredia, ktoré firma nedokáže ovplyvniť.

10. Trhový potenciál sa vyjadruje:

- a. podiel predaja určitého produktu firmy na celkovom trhu v %. Vyjadruje sa ako podiel obratu SBU k objemu obratu obsluhovaného trhu.
- b. Stanovenie počtu domácností alebo firiem vybavených príslušným produktom; priemerné starnutie a úrovne produktu, ktorými si domácnosti vybavené, nákup pre prvé vybavenie a pre obnovu v danom roku a odhad nasýtenosti trhu a jej hornú hranicu.
- c. Veličiny, ktoré kvantifikujú súčasný rozsah predaja určitého produktu na danom trhu.
- d. Počtom potenciálnych zákazníkov a objemom produktov, ktoré môže teoreticky kupujúci zakúpiť. „Je daný súborom zákazníkov, ktorí prejavujú určitú intenzitu záujmov o špecifickú trhovú ponuku. Ide o limit, ku ktorému sa bude blížiť dopyt trhu, ak sa marketingové výdaje v danom trhovom prostredí budú blížiť nekonečnu. Môže sa v čase meniť v závislosti na podmienkach, ktoré ho ovplyvňujú.**

11. Medzi bariéry vstupu do odvetvia NEPATRÍ:

- a. Úspory z rozsahu.
- b.Právne alebo morálne záväzky k zákazníkom.**
- c. Patenty.
- d. Nedostatok vzácnych surovín.

12. Porterov model hybných síl, ktoré je nevyhnutné sledovať nezahŕňa analýzu:

- a.substitučné výrobky,
- b. tlak rivalov,
- c.kúpnu silu odberateľov,
- d. kúpnu silu dodávateľov,
- e.hrozbu vstupu nových firiem,
- f. silných a slabých stránok firmy.**

13. Sekundárne dáta sú:

- a.Dáta zhromaždené k inému účelu a už niekde existujú.**
- b.Dáta zhromaždené k danému účelu a už niekde existujú.
- c. Novo získané dáta pre špecifický výskumný projekt.
- d. Novo objavené dáta k inému účelu, ktoré už boli niekedy použité.

14. Medzi hlavné nástroje zberu primárnych dát NEPATRÍ jedna z nasledujúcich možností:

a. Dotazníky.

b. Zber existujúcich dát na základe použitia databáz štatistických úradov.

c. Kvalitatívne výskumné techniky.

d. Experiment.

15. Otvorené otázky sú:

a. Otázky, ktoré špecifikujú všetky možné odpovede.

b. Otázky, ktoré umožňujú respondentom odpovedať vlastnými slovami a často odhalia viac o tom, čo si ľudia myslia.

c. Otázky, na ktoré je možné odpovedať len jednou možnosťou.

d. Otázky, na ktoré je možné odpovedať označením viacerých odpovedí

16. Analýza, ktorú firma môže využiť pre identifikovanie toho, do akej miery je súčasná stratégia firmy a jej špecifické silné a slabé miesta relevantné a schopná sa vyrovnávať so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí, označujeme ako:

a. STEP analýza

b. PEST analýza

c. SWOT analýza

17. Marketingový výskum môžeme definovať ako:

a. Systematické plánovanie, zhromažďovanie, analyzovanie a hlásenie informácií a zisťovanie ich dôležitosti pre špecifickú marketingovú situáciu, v ktorej sa firma ocitla.

b. Plánovanie, zhromažďovanie, analyzovanie a hlásenie informácií a zisťovanie ich dôležitosti pre špecifickú marketingovú situáciu, v ktorej sa firma ocitla, raz ročne.

c. Plánovanie, zhromažďovanie, analyzovanie a hlásenie informácií a zisťovanie ich dôležitosti pre každú marketingovú situáciu, v ktorej sa firma ocitla.

d. Systematické plánovanie, analyzovanie a následne vyhodnocovanie informácií pre marketingové situácie podniku.

18. Pri produktovej portfóliovej analýze BCG kvadrant otázniky predstavujú SBU, ktoré majú:

a. vysoké tempo rastu trhu a veľký podiel na trhu a s možnosťou dosiahnuť trhové postavenie vo fáze zrelosti.

b. Nízky relatívny podiel na rýchlo rastúcom trhu.

c. Nízke tempo rastu a navyše vykazujú nízky relatívny trhový podiel.

19. Kvadrant dojných kravy v portfóliovej produktovej analýze BCG nie sú zadefinované ako:

- a. SBU, ktoré sa marketingovo angažujú na mierne rastúcich alebo stagnujúcich trhoch, na ktorých si zatiaľ udržiavajú dobrú trhovú pozíciu.
- b. SBU, ktoré slúžia pre zabezpečenie prijateľnej miery likvidity a objemu zisku.
- c. SBU, ktoré majú nízky relatívny podiel na rýchlo rastúcom trhu. Veľký rast trhu, na ktorom pôsobia, vyvoláva relatívne veľké finančné potreby, na druhej strane vykazujú značné šance, ktoré marketéri by mali využiť pomocou ďalších nástrojov marketingového mixu zvýšiť ich trhovú podiel.**

20. Stratégia zvýšenia trhového podielu sa odporúča pre:

- a. SBU, ktoré sa stali otáznikmi, pokiaľ majú predpoklady stať sa hviezdou.**
- b. Dojné kravy, ale zároveň aj pre hviezdy, ktoré si firma chce udržať alebo chce zlepšiť ich pozíciu.
- c. Psy a v niektorých prípadoch pre otázniky, v prípade, že potrebujú pre ďalšiu existenciu príliš veľa prostriedkov, ktoré nemôžu byť k tomuto účelu vynaložené.

21. Stratégiu intenzívneho marketingu, môže firma využívať najmä vo fáze životného cyklu podniku a to:

- a. Fáza rastu
- b. Fáza zrelosti
- c. Fáza zavádzania**
- d. Fáza poklesu.

22. Pre fázu zrelosti je identické:

- a. Výrazný pokles predaja, prudký pokles zisku, konkurencia je silná.
- b. Objem predaja sa mierne zvyšuje v prvej fáze, v druhej fáze je objem predaja na stálej úrovni a zabezpečujú sa hlavne opakované nákupy ako náhrada spotrebovaného tovaru a v poslednej fáze dochádza k miernemu poklesu predaja.**
- c. Výrazne rastie objem predaja; rozšírenie dopytu ďalšími zákazníkmi, stúpa množstvo produkcie i prírastky zisku; prví kupujúci uskutočňujú opakované nákupy, k nim sa pripájajú ďalší zákazníci; na trh prenikajú aj produkty konkurencie, konkurenčné úsilie; snaha získať ďalšie trhové segmenty; zvyšuje sa napätie medzi konkurentmi; budujú sa nové distribučné cesty a pod.

23. Pre fázu rastu je identické:

- a. Výrazný pokles predaja, prudký pokles zisku, konkurencia je silná.
- b. Objem predaja sa mierne zvyšuje v prvej fáze, v druhej fáze je objem predaja na stálej úrovni a zabezpečujú sa hlavne opakované nákupy ako náhrada spotrebovaného tovaru a v poslednej fáze dochádza k miernemu poklesu predaja.
- c. Výrazne rastie objem predaja; rozšírenie dopytu ďalšími zákazníkmi, stúpa množstvo produkcie i prírastky zisku; prví kupujúci uskutočňujú opakované nákupy, k nim sa pripájajú ďalší zákazníci; na trh prenikajú aj produkty konkurencie, konkurenčné úsilie; snaha získať ďalšie trhové segmenty; zvyšuje sa napätie medzi konkurentmi; budujú sa nové distribučné cesty a pod.**

24. Distribučná cesta predstavuje:

- a. komplex opatrení, ktoré na seba nadväzujú a prelínajú sa.
- b. Ide o fyzické premiestňovanie produktov, tzn. prepravu, skladovanie, riadenie zásob, zmenu vlastníckych vzťahov, nehmotné procesy, napr. informačné toky, platby, reklamu, podporu predaja a pod.
- c. Súhrn firiem alebo jednotlivcov, ktorí zabezpečujú pohyb produktov od výrobcu ku konečnému zákazníkovi.**

25. Firma môže používať exkluzívnu distribúciu vtedy, keď:

- a. chce výrobca udržať kontrolu nad úrovňou služieb a nad výrobkami ponúkanými maloobchodníkmi.**
- b. Spoločnosti hľadajú distribútorov.
- c. Spotrebitelia chcú mať na dosah výrobky ako žuvačky, tabakové výrobky a pod.

26. Horizontálne distribučné systémy sú:

- a. založené na zmluve o spolupráci na distribúcii produktu medzi dvoma alebo viacerými firmami, ktoré sú v distribučnej ceste na rovnakej úrovni, s cieľom spoločne využiť novú marketingovú príležitosť, zefektívniť marketingové úsilie a vytvoriť distribučnú synergiu. Dôvodom spojenia môže byť nedostatok zdrojov.**
- b. Spojenie doteraz samostatne nakupujúcich MOO k vytvoreniu spoločného VOO alebo výroby.

- c. Formálne spojenie na rôznych úrovniach cesty, v ktorom výrobcovia, VOO a MOO zabezpečujú logistický pohyb tovaru, nakoľko fungujú ako ucelený systém jednej distribučnej cesty.

27. Vertikálne distribučné systémy nepredstavujú:

- a. formálne spojenie na rôznych úrovniach cesty, v ktorom výrobcovia, VOO a MOO zabezpečujú logistický pohyb tovaru, nakoľko fungujú ako ucelený systém jednej distribučnej cesty.
- b. Jeden člen má dominantné postavenie, vlastní ostatných, má s nimi uzatvorené zmluvy alebo nad nimi má ekonomickú moc a je schopný si vynútiť ich spoluprácu na princípe dodávateľ – odberateľ. Účastníci získavajú výhody úspor pri nákupe tovaru, zvýšenie istoty pri jeho predaji. Dosahujú vysokú ekonomickú účinnosť a fungujú na trhoch spotrebných tovarov

c. Zmluvu o spolupráci na distribúcii produktu medzi dvoma alebo viacerými firmami, ktoré sú v distribučnej ceste na rovnakej úrovni, s cieľom spoločne využiť novú marketingovú príležitosť, zefektívniť marketingové úsilie a vytvoriť distribučnú synergiu. Dôvodom spojenia môže byť nedostatok zdrojov.

28. Maximálne „zbieranie smotany“ z trhu sa uplatňuje v prípade, že:

a. podniky uvádzajú novú technológiu na trh a uprednostňujú teda vysoké ceny. Táto stratégia má zmysel v prípade nasledujúcich okolností: dostatočný počet zákazníkov vytvára vysoký súčasný dopyt; jednotkové výrobné náklady nie sú pri malom objeme výroby také vysoké, aby vyrušili výhodu účtovania optimálnej ceny; vysoká uvádzacia cena nepriláka na trh konkurenciu a vysoká cena odráža imidž lepšej kvality.

b. Náklady na výrobu menšieho počtu produktov neprevyšujú podstatné náklady na hromadnú výrobu, vysoká cena môže prilákať nových konkurentov, súčasný dopyt zabezpečí i pri vysokej cene dostatočný počet zákazníkov. V tomto prípade je stanovená najvyššia cena, ktorá má uhradiť náklady na výskum a vývoj produktu najvyššej kvality.

c. Tento cieľ firmy stanovujú vtedy, ak majú ťažkosti s nevyužitými kapacitami, so silnou konkurenciou alebo so zmenami želaní spotrebiteľov, aby udržali chod prevádzky, znižujú ceny a dúfajú, že tým zvýšia dopyt.

29. Medzi externé faktory rozhodovania o cene nepatria:

a. Náklady

- b. Charakter trhu dopytu
 - c. Spotrebiteľské vnímanie ceny a hodnoty.
 - d. Konkurencia.
30. Ak si firma stanoví cenu, ktorá jej pomôže k cieľovej miere návratnosti investície ide o metódu:
- a. Tvorba cien prirážkou k nákladom.
 - b. Tvorba cien cieľovou návratnosťou.**
 - c. Tvorba cien vnímanej hodnoty.
 - d. Tvorba cien podľa bežnej ceny.
31. Stratégia diferenciácie sa orientuje na:
- a. nízke náklady. Musí sa opierať o skutočne opakovateľné a dlhodobo udržateľné nízke náklady, ktoré aj vo väzbe na trvalý rast ceny práce a ďalších vstupov bude výrobca dosahovať.**
 - b. Vysoké ceny, ktoré je možné dosahovať vďaka rýchlemu technickému pokroku a ponuke produktov s unikátnymi vlastnosťami.
 - c. Existenciu širokej škály cien, ktoré reagujú na konkrétnu ponuku konkurencie a dopyt príslušného trhu.
32. Cieľový trh je:
- a. Súbor spotrebiteľov, ktorí prejavujú dostatočnú úroveň záujmu o trhovú ponuku.
 - b. Súbor spotrebiteľov, ktorí majú záujem, príjem a prístup k určitej ponuke.
 - c. Súbor spotrebiteľov, ktorí kupujú výrobok spoločnosti.
 - d. Súbor spotrebiteľov, na ktorých sa podnik rozhodne sústrediť svoje marketingové a distribučné úsilie.**
33. Stanovenie ceny výrobkov pre rôznych zákazníkov v odlišných lokalitách a krajinách predstavuje:
- a. Geografickú tvorbu cien.**
 - b. Diferencovanú tvorbu cien.
 - c. Propagačnú tvorbu cien.
 - d. Ani jedna z možností nie je správna.
34. Čo je charakteristické pre *barterový obchod*?
- a. Ak predávajúci obdrží plnú platbu v hotovosti, ale súhlasí, že utratí v danej zemi v stanovenom časovom období značnú finančnú čiastku,
 - b. Ak predávajúci získa určité percento platby v hotovosti a zbytok v tovaroch,
 - c. Priama výmena tovaru bez peňazí a bez účasti tretích strán,**

d. Ani jedna z možností nie je správna.

35. Ktorá z nasledujúcich možností NIE JE správna?

- a. Marketingové kanály predstavujú súbor vzájomne na sebe závislých spoločností zapojených do procesu sprístupnenia výrobku alebo služby k použitiu alebo spotrebe,
- b. Marketingové kanály predstavujú súbor ciest, ktorými sa výrobok alebo služba uberá po svojom vytvorení, a ktoré vrcholí jeho/jej nákupom a použitím konečným užívateľom,
- c. Marketingové kanály predstavujú všetky činnosti spojené s predajom tovaru alebo služieb priamo konečnému spotrebiteľovi k osobnému, neobchodnému využitiu,**
- d. Marketingové kanály predstavujú prostredníky medzi výrobcami a konečnými užívateľmi.

36. Ktorá z nasledujúcich možností o *push stratégii* NIE JE správna?

- a. Je vhodná tam, kde existuje vysoká vernosť zákazníka k značke,**
- b. Je vhodná tam, kde sa výrobok kupuje na základe impulzívneho rozhodnutia a výhody výrobku sú celkom zrejmé,
- c. Výrobca používa svoju predajnú silu a obchodnú podporu k tomu, aby prinútil prostredníkov k doručeniu, propagácii a predajú výrobkov konečným užívateľom,
- d. Je vhodná tam, kde vernosť k značke je nízka.

37. Ktorá z nasledujúcich možností o *pull stratégii* NIE JE správna?

- a. Výrobca využíva reklamu a propagáciu k presvedčovaniu spotrebiteľov, aby žiadali výrobok od prostredníkov, a tým prinútili prostredníkov, aby ho objednávali,
- b. Je vhodná tam, kde existuje vysoká vernosť zákazníka k značke,
- c. Je vhodná tam, kde sa výrobok kupuje na základe impulzívneho rozhodnutia a výhody výrobku sú celkom zrejmé,**
- d. Je vhodná tam, kde existuje vysoká angažovanosť zákazníka.

38. Medzi prvky komunikačného mixu nepatrí:

- a. Produkt.**
- b. Osobný predaj.
- c. Podpora predaja.
- d. Vzťahy s verejnosťou

39. Vzťahy s verejnosťou môžeme zdefinovať ako:

- a. platená forma neosobnej komunikácie, prezentácie myšlienok, výrobkov a služieb.
- b. Krátkodobé podnety zamerané na stimulovanie nákupu alebo predaja produktov a služieb.
- c. **Činnosti spojené s budovaním vzájomného porozumenia medzi firmou a jej prostredím, cieľovými a záujmovými skupinami**

40. Reklamu môžeme zdefinovať ako:

- a. **platená forma neosobnej komunikácie, prezentácie myšlienok, výrobkov a služieb.**
- b. Krátkodobé podnety zamerané na stimulovanie nákupu alebo predaja produktov a služieb.
- c. Činnosti spojené s budovaním vzájomného porozumenia medzi firmou a jej prostredím, cieľovými a záujmovými skupinami

41. Podporu predaja môžeme zdefinovať ako:

- a. platená forma neosobnej komunikácie, prezentácie myšlienok, výrobkov a služieb.
- b. **Krátkodobé podnety zamerané na stimulovanie nákupu alebo predaja produktov a služieb.**
- c. Činnosti spojené s budovaním vzájomného porozumenia medzi firmou a jej prostredím, cieľovými a záujmovými skupinami.

42. Priamy marketing je založený na:

- a. **budovaní stáleho vzťahu so zákazníkmi, ktorí sú požiadaní o odpoveď prostredníctvom rôznych komunikačných ciest, napríklad telefónom, poštou, internetom alebo osobnou návštevou.**
- b. Osobnom kontakte predajcu so zákazníkom, pričom cieľom je úspešné ukončenie predajnej transakcie.
- c. Činnosti spojenej s budovaním vzájomného porozumenia medzi firmou a jej prostredím, cieľovými a záujmovými skupinami.

