

# OBSAH

<b>OBSAH.....</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ .....</b>	<b>2</b>
1.1 DEFINOVANIE ZÁKLADNÝCH POJMOV .....	2
1.2 ABC ROZBORY.....	12
1.3 SWOT ANALÝZA .....	12
<b>1.4 PRIEMYSELNÝ MARKETING .....</b>	<b>13</b>
1.4.1 Typy trhov.....	13
1.4.2 Charakteristika trhov organizácií .....	14
1.4.3 Druhy rozhodnutí a rozhodovací proces .....	14
1.4.4 Základné typy nákupných situácií .....	15
1.4.5 Nákupné správanie sprostredkovateľa .....	16
1.5 MARKETINGOVÝ MIX .....	17
1.6 ŠTRATÉGIA INTENZÍVNEHO RASTU .....	19
1.7 ŠTRUKTURÁLNA PRÍŤAŽLIVOSŤ ODVETVIA .....	20

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

## 1.1 DEFINOVANIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

### Marketing

Marketing je spoločenský a riadiaci proces, ktorým jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a požadujú, prostredníctvom tvorby, ponuky a výmeny hodnotných výrobkov s ostatnými.<sup>1</sup>

### Priemyselný marketing

Tvorí všetky aktivity marketingu produktov a služieb pre organizácie (obchodné firmy, ziskové a neziskové inštitúcie, vládne agentúry), ktoré používajú produkty a služby k produkcii spotrebných alebo priemyselných tovarov a služieb ako aj pre vlastnú spotrebu.<sup>2</sup>

### Marketingové riadenie

Marketingové riadenie je proces plánovania a uskutočňovania koncepcie, tvorby cien, propagácie a distribúcie myšlienok, tovarov a služieb s cieľom vytvárať výmenu, ktorá uspokojuje ciele jednotlivca a organizácií.<sup>3</sup>

### Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je riadiaci proces rozvíjania a udržiavania životaschopnej zhody medzi cieľmi a zdrojmi organizácie a jej meniacimi sa tržnými príležitosťami. Cieľom strategického plánovania je vytvárať a pretvárať obchody a výroby firmy tak, aby ich kombinácia zabezpečovala uspokojivé zisky a rast.<sup>4</sup>

### Marketingová stratégia

Stratégia marketingu je dlhodobá koncepcia činnosti podniku v oblasti marketingu. Jej zmyslom je vedome a účelne alokovať zdroje podniku tak, aby mohli byť čo najlepšie splnené dva základné ciele:<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vyd. Praha, Victoria Publishing 1991, s. 4.

<sup>2</sup> REEDER, R.R. – BRIERTY, E.G. – REEDER, B.H.: Industrial Marketing: analysis, planing, and control. 2. vyd., New Jersey, Prentice-Hall, Inc. 1991, s. 5.

<sup>3</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vyd. Praha, Victoria Publishing 1991, s. 11.

<sup>4</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vyd. Praha, Victoria Publishing 1991, s. 35.

<sup>5</sup> ĎAĎO, J. - KIRÁĽOVÁ, A. – LESÁKOVÁ, L.: Marketing v drobnom a strednom podnikaní. Banská Bystrica, UMB 1994, s. 22.

- *Spokojnosť zákazníka.*
- *Dosiahnuté výhody v konkurenčnom boji.*

### Strategická obchodná jednotka

V rámci vývoja strategického plánovania marketingu sa ukázalo, že nie je výhodné posudzovať celý trh a všetky výrobky spoločne ako jednu jednotku, ale vytvárať tzv. strategické obchodné jednotky (SBU), ktoré väčšinou predstavujú kombinácie určitých výrobkov s určitými trhmi. Iba tak sme schopní prísť na zvláštne potreby, želania, obyčaje novej homogénnej skupine zákazníkov, ktorým sa prihovárime. V trhoch nesmieme vidieť iba geografické hranice, ale musíme účelne uvažovať tiež v iných kategóriách. Pre každú SBU je nutné vyvinúť nezávislé stratégie alebo stratégie, ktoré súvisia s ostatnými, tie preskúšať s ohľadom na ich prevoditeľnosť a nádeje na úspech a pripraviť pre ne rozpočet.<sup>6</sup>

Strategická obchodná jednotka má tri charakteristiky:<sup>7</sup>

- Je to jediný obchod alebo súbor vzájomne prepojených obchodov, ktoré možno plánovať izolovane.
- Má svojich vlastných konkurentov, ktorým sa snaží vyrovnáť alebo ich prekonať.
- Má zodpovedného manažéra, ktorý odpovedá za strategické plánovanie a vykazovanie zisku a ktorý kontroluje väčšinu činiteľov ovplyvňujúcich zisk.

### Distribútori

Sú predajcovia, ktorí kupujú tovar od niekoľkých producentov a predávajú ich priemyselným užívateľom, niekedy aj iným predajcom. Zvyčajne sú organizovaní ako nezávislé firmy vo forme partnerstva, verejne alebo súkromne vlastnených spoločností. Distribučné podniky môžu podnikáť lokálne, regionálne alebo národne, ale najväčšie množstvo distribútorov podniká lokálne prostredníctvom jednej až troch pobočiek.

*Distribútori producentov* podnikajú ako nezávislé firmy s jedným veľkým rozdielom. Sú vlastními producentami a podnikajú ako obchodná jednotka v rámci aktivít korporácie. Zvyčajne predávajú produkty zo sesterských divízií, niekedy aj doplňujúce, (ale nie konkurenčné), skupiny tovarov iných producentov. Veľa distribučných systémov producentov vzniklo akvizíciou nezávislých distributérov vo

<sup>6</sup> ZAJVALDOVÁ, D.: Marketing – návody a odporúčania pre prax. Bratislava, SOPK 1991, s. 58.

<sup>7</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vyd. Praha, Victoria Publishing 1991, s. 42.

finančných ťažkostiach. Pobočky distribučných producentov tiež môžu byť založené v oblastiach, kde materská spoločnosť nie je schopná nájsť adekvátne zastúpenie medzi lokálnymi distribútormi.<sup>8</sup>

## 1.2 ABC ROZBORY

ABC rozbory majú objasňovať nasledovné dôležité informácie:<sup>9</sup>

- **ABC rozbory podľa výrobkov**

Ktoré z našich výrobkov prinášajú najväčší obrat/najväčší prínos na krytie fixných nákladov? Ktoré z našich výrobkov vykazujú za objednávku najnižší obrat/najnižší prínos a sú preto s ohľadom na akvizičné náklady a náklady na vybavenie zákazok najmenej rentabilné?

- **ABC rozbory podľa odvetví**

V ktorom odvetví sme zastúpení? Aký tam máme podiel na trhu? Veľký podiel na trhu nás upozorňuje, že sme sa dobre uplatnili. Za predpokladu, že je tam odvetvie zastúpené v dostatočnom rozsahu, máme sa sústrediť na nové trhy.

- **ABC rozbory podľa zákazníkov**

Ktorí odberatelia sú našimi najlepšími zákazníkmi? Čo sme pre nich urobili? Čím sa vyznačujú? Sú i ďalší, ktorí by sa pri väčšej starostlivosti tiež počítali k najlepšími?

## 1.3 SWOT ANALÝZA

Pomocou nej môže firma analyzovať svoje silné a slabé stránky, t.j. vnútornú stránku firmy. Analýzu vonkajších činiteľov - okolia firmy - predstavuje analýza príležitosti a ohrození. Prostredníctvom vnútornej analýzy môže firma hodnotiť svoje jednotlivé zložky (technický úsek, schopnosti výroby, ekonomické ukazovatele, ľudský potenciál, marketingové charakteristiky a ďalšie stránky). Úlohou vonkajšej analýzy je zhodnotiť, či má firma dostatok zdrojov a síl na to, aby využila príležitosti na trhu a aby dokázala úspešne čeliť mnohým ohrozeniam a rizikám z okolia, aby bola úspešná v boji s konkurenciou a aby si vedela získať a udržať zákazníka. Silné stránky a

---

<sup>8</sup> COREY, E.R.: Industrial Marketing, Cases and Concepts. 4. vyd. New Jersey Prentice-Hall, Inc., 1991, s. 357.

<sup>9</sup> ZAJVALDOVÁ, D.: Marketing – návody a odporúčania pre prax. Bratislava, SOPK 1991, s. 23.

príležitosti možno klasifikovať ako priaznivé stránky, slabé stránky a ohrozenia ako rizikové alebo nepriaznivé faktory.

Firma môže analýzu vykonať z hľadiska:<sup>10</sup>

- *Zistenia daného stavu, t.j. ako v danej škále vidí hodnotenie zvolených kritérií.*
- *Hodnotenia daného stavu a želaného alebo ideálneho stavu.*
- *Hodnotenia seba v porovnaní s konkurenciou.*

## 1.4 PRIEMYSELNÝ MARKETING

### 1.4.1 Typy trhov

Rozoznávame trh výrobných faktorov, trh spotrebiteľov a vládny trh.<sup>11</sup>

#### A. Trh výrobných faktorov

Tvorí všetci jednotlivci a organizácie, ktoré nakupujú výrobky a služby určené na vstup do ďalšieho procesu s cieľom produkovať iné výrobky a služby. Tieto sa potom predávajú, prenajímajú alebo dodávajú ďalším zákazníkom. Trh výrobných faktorov je najväčším a najdiverzifikovanejším trhom organizácie.

#### B. Trh sprostredkovateľov

Tvorí všetci jednotlivci a organizácie, ktoré nakupujú tovar s cieľom ďalšieho ziskového predaja alebo prenajímajú iným so ziskom. Do tohto trhu patria veľkoobchodné a maloobchodné firmy, ktoré nakupujú tovar na ďalší predaj a okrem toho nakupujú výrobky a služby na výkon vlastných funkcií. Vo funkcii nákupných agentov pre svojich vlastných zákazníkov nakupujú širokú paletu tovaru na ďalší predaj. V podstate takmer všetko, čo sa vyrobí, prechádza cez niektorý typ tohto trhu.

#### C. Vládny trh

Skladá sa z vládnych inštitúcií – federálnych, republikových a miestnych, ktoré nakupujú alebo si prenajímajú výrobky a služby na zabezpečenie výkonu svojich hlavných funkcií. V niektorých štátoch tvoria tieto trhy takmer 41 % celkových vládnych výdavkov na všetkých stupňoch štátnej správy. Tým sa stávajú najväčším národným spotrebiteľom. Federálne, republikové a vládne orgány nakupujú obrovské množstvá rôznych výrobkov a služieb.

---

<sup>10</sup> ĎAĎO, J.: Marketingová analýza. Banská Bystrica, UMB 1997, s. 10-11.

## 1.4.2 Charakteristika trhov organizácií

### Štruktúra trhu a dopytu

Marketéri na trhu organizácií sa stretávajú s oveľa menším počtom kupujúcich, ktorí nakupujú vo väčších množstvách než marketéri na spotrebných trhoch. Trhy organizácií sú viac geograficky koncentrované. V každej krajine existuje určitá územná koncentrácia, kde sa sústreďuje početne veľká skupina tých kupujúcich, ktorí nakupujú na výrobné účely.<sup>12</sup>

### Odvođený dopyt

Dopyt organizácií vychádza z dopytu po spotrebných statkoch. Preto sa niekedy stáva, že marketéri výrobnej sféry sa snažia predávať svoje výrobky priamo konečným spotrebiteľom, aby zvýšili dopyt výrobnej sféry.

### Nepružnosť dopytu

Mnohé trhy organizácií možno charakterizovať nepružnosťou dopytu. Celkový dopyt po mnohých skupinách výrobných faktorov nie je v takej miere ovplyvňovaný zmenou cien, predovšetkým nie z krátkodobého hľadiska.

### Variabilnejší dopyt

Dopyt po výrobných faktoroch vykazuje výraznú tendenciu zmien a to rýchlejších než dopyt po spotrebných predmetoch a službách. Malý podiel zvýšenia v spotrebiteľskom dopyte môže vyvolať veľké zvýšenie dopytu po výrobných faktoroch.

## 1.4.3 Druhy rozhodnutí a rozhodovací proces

Pri organizovanom nákupe sa všeobecne stretávame s komplexnejšími nákupnými rozhodnutiami než pri spotrebiteľských nákupoch. Tieto nákupy pohlcujú veľké sumy peňazí, zvažujú sa technické a ekonomické hľadiská a vyžadujú interakcie medzi viacerými pracovníkmi na mnohých stupňoch nakupujúcich organizácií. Pretože nákupy sú komplexnejšie, organizovaný nákup si vyžaduje aj viac času na rozhodovanie.

---

<sup>11</sup> KOTLER, P. – Armstrong, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1990, s.133-135.

<sup>12</sup> KOTLER, P. – AMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1990, s.135-136.

Proces organizovaného nákupu má črty väčšej formálnosti než proces spotrebiteľského nákupu. Organizovaný nákup si zvyčajne vyžaduje podrobné špecifikácie o produktoch, ďalej písomné objednávky, pozorný prieskum dodávateľov a formálne schvaľovanie. Proces nákupu sa môže predlžovať aj detailami týkajúcimi sa spôsobu používania (návodov).

Nakoniec, v tomto procese sú kupujúci a predávajúci vzájomne viac závislí. Pri spotrebných tovaroch je závislosť menšia. Pri organizovanom nákupe pracovníci marketingu úzko spolupracujú so svojimi zákazníkmi počas všetkých fáz nákupného procesu. Od začiatku pomáhajú zákazníkom definovať ich problémy, nájsť riešenia a spolupracujú aj po ukončení operácie predaja. Často prispôbujú svoju ponuku individuálnym potrebám zákazníka.

Krátkodobo sa môže nakupovať od dodávateľov, ktorí dokážu operatívne uspokojiť potreby kupujúcich po výrobkoch a službách. Pri organizovanom trhu je skôr záujem vytvoriť dlhodobé vzťahy so zákazníkmi. Z dlhodobého hľadiska sa nakupuje od firiem, ktoré sú spoľahlivými partnermi, so snahou vyhovieť bežným potrebám a s myšlienkou perspektívnej budúcnosti, t.j. byť ich partnerom aj na uspokojenie budúcich potrieb.<sup>13</sup>

#### **1.4.4 Základné typy nákupných situácií**

Rozoznávame tri typy situácií.<sup>14</sup>

##### **A. Opakovaný nákup bez zmeny**

Pri tomto nákupe si kupujúci objednáva výrobky bez zmeny. Nákup uskutočňuje na báze rutiny nákupné oddelenie. Opiera sa pritom o predchádzajúce skúsenosti a spokojnosť, jednoducho si vyberá z rôznych dodávateľov, ktorých má v zozname. Stáli dodávatelia sa snažia udržať kvalitu výrobkov a služieb. Často sa využíva automatický systém znovuobjednávania (štandardné dodávky), čím sa ušetrí čas. Noví dodávatelia sa snažia ponúkať niečo nové alebo využiť nespokojnosť s inými dodávateľmi a dostať sa tak do povedomia nákupcov. Táto skupina dodávateľov sa snaží uchytiť najprv malou objednávkou a neskôr rozširovať svoj podiel na nákupe.

<sup>13</sup> KOTLER, P. – AMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1990, s.136.

<sup>14</sup> KOTLER, P. – AMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1990, s.138.

## B. Modifikovaný opakovaný nákup

Nákupca v tomto prípade vyžaduje zmeny špecifikácie cien alebo dodávateľov. Modifikovanému nákupu predchádza spravidla rozhodovanie viacerých účastníkov. Doterajší dodávatelia nemajú istotu a snažia sa ponúknuť to najlepšie, aby si ochránili svoje záujmy. Ostatní dodávatelia považujú situáciu modifikovaného nákupu za svoju príležitosť a ponúkajú lepšie výhody, aby si získali nové obchody.

## C. Nové úlohy

Pri novej úlohe nakupuje firma výrobky a služby po prvý raz. Čím väčšie sú následky a riziko, tým viac pracovníkov sa zúčastňuje na rozhodovaní a tým väčšie úsilie sa sústreďuje na získanie informácií. Situácia novej úlohy je pre marketérov najväčšou príležitosťou a súťažením, pretože sa snažia získať čo najväčší vplyv na nákupcov a ponúkajú pomoc i informácie.

### 1.4.5 Nákupné správanie sprostredkovateľa

Nákupné správanie na trhu sprostredkovateľov je vo väčšine prípadov zhodné so správaním výrobnjej sféry. Organizácie sprostredkovateľov majú svoje nákupné centrá, ktorých účastníci vzájomne komunikujú pri rôznych nákupných rozhodnutiach. Ich proces nákupu začína definovaním problému a končí rozhodnutím o tom, ktoré výrobky nakúpiť od ktorých dodávateľov a za akých podmienok. Nákup ovplyvňujú faktory prostredia, organizačné, interpersonálne a individuálne faktory, pričom tu ale existujú niektoré odlišnosti. Sprostredkovatelia sa členia do rôznych skupín podľa druhu nákupných rozhodnutí, podľa účastníkov rozhodovacieho procesu a podľa spôsobu rozhodovania.

#### *Aké rozhodnutia robia sprostredkovatelia ?*

Sprostredkovatelia sú nákupnými agentmi pre svojich zákazníkov. Nakupujú výrobky a značky, o ktorých si myslia, a že budú prít'azlivé pre zákazníkov. Majú rozhodnúť o sortimente, o tom, od ktorého dodávateľa budú nakupovať a aké ceny a podmienky akceptujú. Rozhodnutie o sortimente je primárne a ním si sprostredkovateľ vymedzuje svoju pozíciu na trhu. Stratégia sortimentu ovplyvňuje ich výber pri nákupe tovaru i dodávateľov.



Sprostredkovatelia môžu viesť tovar od jedného dodávateľa, niekoľko príbuzných druhov tovaru alebo skupín od malého počtu dodávateľov alebo široký sortiment spolu nesúvisiacich druhov tovaru od mnohých dodávateľov.

*Kto sa zúčastňuje nákupného procesu ?*

Centrum nákupu spotrostromkovateľov sa môže skladať z jedného alebo viacerých účastníkov, ktorí majú rôzne úlohy. Niektorí majú formálnu zodpovednosť za nákup, niektorí ovplyvňujú nákup spoza scény. V malých firmách o nákupe rozhoduje vlastník, vo veľkých je nákup špecializovanou funkciou a prácou na plný úväzok. Centrum nákupu a nákupný proces sa menia podľa rôznych typov sprostredkovateľov.

*Ako uskutočňujú sprostredkovatelia nákupné rozhodnutia ?*

Pri nových druhoch tovaru využívajú v podstate rovnaký nákupný proces ako vo výrobní sfére. Pri štandardnom tovare sa doobjednáva pri znížení stavu zásob. Objednávky sa posielajú tým istým dodávateľom dovtedy, kým vyhovujú ich podmienky, tovar a služby. Nákupcovia sa snažia dohodnúť ceny, ak sa zníži ich očakávaný dôchodok v dôsledku zvýšenia prevádzkových nákladov. V mnohých maloobchodných odboroch je ziskové rozpätie tak nízke (1 – 2% z objemu predaja, napr. v supermarketoch), že i malý pokles dopytu alebo zvýšenie prevádzkových nákladov môže spôsobiť stratu.<sup>15</sup>

## 1.5 MARKETINGOVÝ MIX

Uskutočňovanie stratégie firmy sa opiera o štyri základné nástroje, ktoré sú v marketingovej teórii označované ako tzv. štyri P. V službovom marketingu sa pridáva ešte piaty element – človek. Týmto piatimi nástrojmi marketingu sú:

- Produkt (Product)
- Propagácia (Promotion)
- Distribúcia (Place)
- Človek (People)
- Cena (Price)

Uvedené nástroje sú prostriedkami uskutočňovania dlhodobých a krátkodobých zámerov firmy. Na rozdiel od iných ekonomických skutočností sú prvky ovplyvňovateľné a kontrolovateľné, aj keď každý z nich rôznou mierou a s rôznou rýchlosťou účinkov zmeny. Vhodnou modifikáciou výrobného predajného cesty

propagačnej činnosti a zmenou ceny je možné doceliť uspokojenie zákazníka a súčasne tiež získať výhodu v ekonomickej súťaži. Nasleduje charakteristika marketingového mixu v priemyselnom marketingu.<sup>16</sup>

#### A. Produkt

Na priemyselnom trhu, nie sú produkty kupované na osobné použitie. Sú skôr skupované ako časti produktov a služieb, aby určitým spôsobom slúžili pri prevádzke podniku. Preto sa kladie väčší dôraz na technický aspekt produktu.<sup>17</sup>

#### B. Distribúcia

Fyzická distribúcia je extrémne dôležitá kvôli zásobovacím požiadavkám a iným špecifickým požiadavkám priemyselných nákupcov. Na priemyselnom trhu, majú distribučné kanály tendenciu byť priamejšie. S výnimkou malých podnikov alebo v situáciách kde geografické trhy sú značne rozptýlené, výrobcovia obvykle používajú ich vlastnú predajnú silu na priamy predaj.<sup>18</sup>

#### C. Cena

Aj napriek tomu, že je dôležitá, hrá menšiu úlohu v procese priemyselného nákupného rozhodovania. Kvalita, dôslednosť, spoľahlivosť dodávky, služby a technická podpora sú najčastejšie a najdôležitejšie kritériá. Súťaženie v cenách alebo vyjednávanie cien sú veľmi bežné a finančné dohody sú často významnou časťou finančného balíka.<sup>19</sup>

#### D. Propagácia

Všeobecne na priemyselnom trhu sa kladie omnoho väčší dôraz na osobný predaj. Reklama sa používa, aby vytvorila základ pre osobný rozhovor. Neslúži ako primárny komunikačný nástroj. Predajný personál vystupuje v úlohe konzultantov a riešiteľov technických problémov, používajúc hlboké produktové znalosti a poznajúc

---

<sup>15</sup> KOTLER, P. – AMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1990, s.146-147.

<sup>16</sup> HORÁKOVÁ, I.: Marketing v súčasnej svetovej praxi. Praha, Grada 1992, s. 36.

<sup>17</sup> REEDER, R.R. – BRIERTY, E.G. – REEDER, B.H.: Industrial Marketing: analysis, planning, and control. 2. vyd., New Jersey, Prentice-Hall, Inc. 1991, s. 9.

<sup>18</sup> REEDER, R.R. – BRIERTY, E.G. – REEDER, B.H.: Industrial Marketing: analysis, planning, and control. 2. vyd., New Jersey, Prentice-Hall, Inc. 1991, s. 11.

<sup>19</sup> REEDER, R.R. – BRIERTY, E.G. – REEDER, B.H.: Industrial Marketing: analysis, planning, and control. 2. vyd., New Jersey, Prentice-Hall, Inc. 1991, s. 12.

zákaznícke potreby. Priemyselná reklama zvyčajne zdôrazňuje technické údaje. Podpora predaja sa sústreďuje na veľtrhy a katalógy.<sup>20</sup>

#### E. Človek

V službách viac ako v ktorejkoľvek inej činnosti je úspešnosť služby a spokojnosť zákazníka závislá od jej poskytovateľa. Služba je bezprostredne spojená s človekom –poskytovateľom. Ak teda službu poskytuje osoba, potom je táto súčasťou služby. Rovnako nevyhnutnou súčasťou služieb je klient. Dochádza tu k priamej interakcii medzi poskytovateľom služby a spotrebiteľom služby. Marketing služieb musí teda zohľadniť fakt, že výsledok služby závisí rovnako od poskytovateľa služby ako od spotrebiteľa. Z tohto dôvodu je v službách veľký dôraz kladený na výber kvalitných ľudí, ktorí budú službu poskytovať a na ich neustále vzdelávanie a výchovu vedúcu k pozitívnemu vzťahu k zákazníkovi. S rastúcimi potrebami a nárokmi ľudí budú službové organizácie potrebovať ľudí s fantáziou, kreatívnych, mysliacich ďaleko dopredu, predvídajúcich, s priekopníckym myslením. Zamestnanci sú vnútornými zákazníkmi, ktorí tvoria alebo rušia väčšinu služieb. Zákazník je tým spokojnejší, čím spokojnejší sú pracovníci, ktorí ho obsluhujú.<sup>21</sup>

### 1.6 STRATÉGIA INTENZÍVNEHO RASTU

Na základe preštudovanej literatúry a analýzy situácie vo firme sme sa rozhodli pre stratégiu intenzívneho rastu.

#### A. Stratégie prenikania trhu

Vedenie firmy hľadá možnosti, ako zvýšiť podiel svojich výrobkov na súčasných trhoch. Existujú tri hlavné spôsoby. Spoločnosť sa môže pokúsiť povzbudiť svojich zákazníkov, aby kupovali väčšie množstvo tovaru počas určitého obdobia. To by však malo zmysel len vtedy, keby si väčšina zákazníkov kupovala tovar len občas. Takto môže týmto zákazníkom ukázať výhody častejšieho využívania tovaru. Spoločnosť sa tiež môže pokúsiť prilákať zákazníkov od konkurencie, aby prešli k jej

<sup>20</sup> REEDER, R.R. – BRIERTY, E.G. – REEDER, B.H.: Industrial Marketing: analysis, planing, and control. 2. vyd., New Jersey, Prentice-Hall, Inc. 1991, s. 11.

<sup>21</sup> NEMEC, J. – VAŇOVÁ, A.: Marketing v službách. Banská Bystrica, UMB 1994, s. 37-38.

značke. To by však malo význam vtedy, keby si spoločnosť alebo firma všimla väčšie množstvo nedostatkov vo výrobkoch konkurencie alebo by postrehla slabé stránky ich marketingového programu. Nakoniec sa firma môže pokúsiť prinútiť potencionálnych zákazníkov k používaniu tovaru. Predpokladá to však existenciu väčšieho počtu ľudí, ktorí ešte nepoužívajú tovar.

#### B. Stratégia rozvoja trhu

Vedenie firmy tiež môže hľadať nové trhy, ktorých potreby by bolo možné uspokojiť existujúcimi výrobkami. Po prvé by sa spoločnosť mohla pokúsiť identifikovať skupiny potencionálnych užívateľov v ich bežných predajných oblastiach, v ktorých by bolo možné vzbudiť záujem o tovar. Po druhé by mohla hľadať ďalšie možnosti distribúcie vo svojich dostupných lokalitách. Po tretie by sa mohla pokúsiť o predaj svojich výrobkov v nových lokalitách alebo v zahraničí.<sup>22</sup>

#### C. Stratégia rozvoja výrobku

Firma môže svoje tržby zvýšiť tiež vyvinutím a zavedením nového produktu, ktorý môže byť zdokonalením súčasného produktu. So súčasným výrobným programom môže, ale tiež nemusí, súvisieť. Táto stratégia teda využíva tú časť marketingu, ktorá súvisí s vývojom, testovaním a zavádzaním nových výrobkov a služieb.

### 1.7 ŠTRUKTURÁLNA PRÍŤAŽLIVOSŤ ODVETVIA

Podľa Portera existuje päť vplyvov, ktoré pôsobia na dlhodobú atraktivitu celého trhu a každého segmentu v ňom.<sup>23</sup>

#### A. Hrozba silnej rivality

Segment nie je príťažlivý, pokiaľ v ňom už pôsobí veľa silných konkurentov. Situácia je ešte horšia, pokiaľ je segment stagnujúci alebo sa znižuje, ak zvyšovanie kapacity prebieha vo veľkých skokoch, ak fixné náklady sú vysoké, ak sú veľké výstupné bariéry alebo konkurenti majú veľký záujem zotrvať v segmente. Tieto podmienky vedú k častým cenovým vojnám, reklamným bojom a inováciám. Pre firmy je tento konkurenčný boj pomerne nákladný.

<sup>22</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vyd. Praha, Victoria Publishing 1991, s 49-50.

<sup>23</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vyd. Praha, Victoria Publishing 1991, s. 297-299.

## B. Hrozba novej konkurencie

Segment nie je príťažlivý, takže sa dá očakávať, že priláka ďalšiu silnú konkurenciu, ktorá so sebou prinesie novú kapacitu a podstatné zdroje a bude usilovať o podiel na trhu. Problém je oveľa aktuálnejší, ak nové firmy môžu ľahko vstúpiť. Je ťažké preniknúť na trh s vysokými vstupnými bariérami, ku ktorým sa pripojujú protitlaky firiem na danom trhu usadených. Čím sú nižšie vstupné bariéry alebo odpor súčasných firiem, tým je segment menej príťažlivý.

## C. Hrozba nahraditeľnosti výrobku

Segment je neatraktívny, ak existuje reálna alebo potencionálna hrozba zastupiteľnosti v výrobku. Substitúty limitujú potencionálne ceny a zisk zo segmentu. Firma potom musí pozorne sledovať cenové trendy u substitútov. Ak sa zlepšia technológie v substitučných odvetviach, ceny a zisk segmentu klesnú.

## D. Hrozba rastúcej sily zákazníkov

Segment nie je príťažlivý, ak zákazníci majú veľkú alebo rastúcu moc pri vyjednávaní. Takíto zákazníci sa snažia stlačiť ceny dolu, vyžadujú viacej služieb, lepšiu kvalitu a stavajú konkurentov proti sebe, čím sa znižuje zisk predávajúceho. Táto moc zákazníkov sa zvyšuje, ak sú viac koncentrovaní a organizovaní, ak výrobok znamená pre zákazníkov výraznú časť ich nákladov, ak medzi výrobkami neexistuje diferenciácia, ak náklady spojené so zmenou nakupovaného výrobku sú pre nákupcu malé, ak je zákazník vzhľadom k malým ziskom citlivý na cenu alebo ak sa zákazníci môžu spätne integrovať. Predávajúci sa môžu brániť tým, že sa zamieria na zákazníkov, ktorí majú menšiu moc alebo zmenou dodávateľa. Ešte lepšou ochranou je však vyvinutie špičkovej ponuky, ktorú kupujúci nemôžu odmietnuť.

## E. Hrozba rastúcej sily dodávateľov

Segment nie je príťažlivý, ak dodávateľské firmy (dodávatelia materiálov a surovín, verejné podniky, banky, odborové zväzy a pod.) môžu zvyšovať ceny, či znižovať kvalitu a kvalitu svojich dodávok. Dodávatelia majú sklon byť silní, ak sú koncentrovaní, alebo organizovaní, ak existuje málo náhradných výrobkov, ak dodávaný výrobok tvorí dôležitý vstup odberateľa, ak náklady spojené so zmenou výrobku sú vysoké a ak sa dodávatelia môžu integrovať. Najlepšou obranou je vytváranie tesných vzťahov s dodávateľom a tvorba viacnásobných dodávateľských zdrojov.